

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



**Concentração bancária no Brasil: trajetórias e conversão
de capitais dos conselheiros administrativos dos cinco maiores bancos**

MARCIO LUIS VILA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARCIO LUIS VILA

**Concentração bancária no Brasil: trajetórias e conversão
de capitais dos conselheiros administrativos dos cinco maiores bancos**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Mário Sacomano Neto

SÃO CARLOS
2020



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Folha de Aprovação

Defesa de Dissertação de Mestrado do candidato Marcio Luis Vila, realizada em 18/06/2020.

Comissão Julgadora:

Prof. Dr. Mário Sacomano Neto (UFSCar)

Prof. Dr. Silvio Eduardo Alvarez Candido (UFSCar)

Prof. Dr. Luciano Rossoni (UNIGRANRIO)

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, primeiramente, ao professor Mario Sacomano Neto, por todo o apoio oferecido e incentivo a minha pesquisa, mesmo antes de eu ser oficialmente aceito no Programa de Mestrado. Sua paciência, dedicação e estímulo à pesquisa foram essenciais para o desenvolvimento desse trabalho. Muito obrigado!

Aos professores da banca de qualificação, Martin Mundo Neto e Silvio Eduardo Alvarez Candido, que com muito conhecimento indicaram contribuições essenciais para o desenvolvimento dessa pesquisa, as conversas foram muito enriquecedoras. Um obrigado especial. Agradeço também ao professor Luciano Rossoni, por ter aceito o convite e fazer parte da banca de defesa.

Aos membros do Núcleo de Estudos Organizacionais (NEO) do DEP/UFSCar, pelos debates, palestras e amizades construídas durante a trajetória do mestrado, em especial, ao Gustavo Ferratti, pelos construtivos debates e parceria em nosso artigo científico. Fico muito agradecido em fazer parte desse grupo. Aos membros do Núcleo de Estudos em Sociologia Econômica e das Finanças (NESEFI) pelo apoio e indicações de autores e materiais científicos.

A todos os professores do Departamento de Engenharia de Produção, que durante algum momento ajudaram na minha formação como pesquisador, todos foram essenciais e colaboraram para a ampliação do meu senso crítico na ciência.

Aos servidores da secretaria de pós-graduação, pelas orientações e dúvidas respondidas a todo momento. Aos colegas de trabalho da UFSCar, que compreenderam minha ausência em vários momentos, obrigado especial à Simone e Fábio, grande amigo!

À minha mãe, por todo amor e cuidado, que com muita simplicidade me ensinou sobre o respeito e por me incentivar a nunca renunciar dos meus sonhos. Sem dúvida, é o pilar principal por trás dessa enorme conquista acadêmica e pessoal.

À minha noiva, Aline, obrigado por todo o amor, por não deixar tudo desmoronar nos momentos de aflição e desespero, por me ouvir e mostrar que eu era capaz, quando eu pensei não ser mais. Obrigado por trilhar todo esse caminho ao meu lado.

Por fim, agradeço imensamente a todos os amigos e familiares, que durante o período dessa pesquisa estiveram presentes, cada um com sua importância, por motivos distintos. Sou grato a todos!

*“Contra o positivismo, que para perante os fenômenos e diz:
‘Há apenas fatos’, eu digo: ‘Ao contrário, fatos é o que não há,
há apenas interpretações’.”*

Friedrich Nietzsche

RESUMO

Esta pesquisa analisou a concentração bancária no Brasil após a implantação do Plano Real em 1994, a trajetória e os capitais dos membros dos conselhos administrativos dos cinco grandes bancos. Os resultados mostram como os cinco maiores bancos (grupos financeiros) aumentaram a participação de mercado após a inserção dos programas governamentais de privatização de bancos estaduais e reestruturação das instituições financeiras. Os objetivos da pesquisa incluem 1) analisar longitudinalmente a concentração bancária no Brasil a partir do Plano Real; 2) identificar a trajetória profissional dos conselheiros e quais capitais foram investidos ao longo de suas carreiras e 3) a conversão desses capitais. Para a análise da concentração adotou-se a base de dados Orbis, banco de dados do Banco Central e sites institucionais. Para o estudo dos capitais e suas conversões adotou-se os conceitos de Bourdieu (1986). Este estudo utilizou a abordagem metodológica qualitativa, a pesquisa ocorreu via análise documental, de caráter histórico e descritivo, com utilização da prosopografia como técnica de investigação. Foram utilizados dados dos cinco maiores grupos financeiros que operam no território brasileiro, são eles: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Itaú-Unibanco, Bradesco e Santander, assim como os membros dos respectivos Conselhos de Administração. Os principais resultados da pesquisa mostram que os três bancos privados do estudo ampliaram suas posições de liderança por meio de fusões e aquisições. Já os bancos estatais, por terem a chancela do governo, conseguiram acompanhar os maiores bancos privados. O Plano Real e a Crise de 2008 foram os maiores testes que os bancos enfrentaram, e como resultado verificou-se o aumento de patrimônio e lucro líquido superando séries históricas. Em relação à trajetória dos membros dos Conselhos, identificou-se três tipos, são elas: “De carreira”, trajetória na qual os profissionais trabalharam uma vida toda na instituição; “Familiar”, são os profissionais herdeiros das famílias fundadoras; e “De mercado”, onde estão a maioria dos profissionais, são os especialistas/técnicos com longa experiência em outras instituições.

Palavras-chave: concentração bancária; trajetórias; conselho administrativo; conversão de capitais; sociologia econômica.

ABSTRACT

This research analyzed banking concentration in Brazil after the Plano Real implementation in 1994, and how the five largest banks (financial groups) increased their market share, after the insertion of government programs for the privatization of state banks and the restructuring of financial institutions. The trajectory and the capital of board members from the five major banks were also evaluated. The objective of research was to analyze longitudinally the banking concentration in Brazil from the Plano Real, to identify the professional trajectory of the directors and what capitals were invested during their careers, as well as the conversion of these capitals, according to Bourdieu's theory. This study used qualitative methodological approach, the research took place through documents analysis, historical and descriptive, with use of prosopography as an investigation technique. Were used data from the five largest financial groups operating in the Brazilian territory, namely: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Itaú-Unibanco, Bradesco and Santander, as well as the members of respective Boards of Directors. The main results of the research show the three private banks in the study have expanded their leadership positions through mergers and acquisitions, while state-owned banks, having the government seal, managed to keep up with the largest private banks. The Plano Real and the 2008 Financial Crisis were the biggest tests the banks faced, and as a result we saw an increase in equity and net income surpassing historical series. Regarding the trajectory of the Board members, three types were identified, namely: “De carreira”, a trajectory in which the professionals worked for a lifetime in the institution; “Familiar”, are the professional heirs of the founding families; and “De Mercado”, where most professionals located, are specialists / technicians with long experience in other institutions.

Keywords: bank concentration; trajectories; board of directors; capital conversion; economic sociology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Representação esquemática do capitalismo de laços no Brasil.....	44
Figura 2. Estrutura de propriedade do Banco Itaú.....	56
Figura 3. Estrutura de propriedade do Banco Bradesco	57
Figura 4. Estrutura de propriedade do Banco Santander	57
Figura 5. Estrutura de propriedade do Banco do Brasil	58
Figura 6. Estrutura de propriedade da Caixa Econômica Federal	58
Figura 7. Rede de subsidiárias dos cinco maiores bancos.....	59
Figura 8. Rede de formação acadêmica dos membros dos conselhos.....	68
Figura 9. Rede de vínculos dos bancos com entidades (Associações, Federações e outras).....	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Principais diferenças entre a Sociologia Econômica e Economia mainstream	20
Quadro 2. Principais nomes da Sociologia Econômica até 1980.....	21
Quadro 3. Principais contribuições para a Sociologia Econômica (por área).....	22
Quadro 4. História do Sistema Financeiro Nacional (1808 a 2002)	38
Quadro 5. Os 20 maiores grupos da área de finanças	43
Quadro 6. Principais Fusões e Aquisições bancárias desde o Plano Real (1994).....	53
Quadro 7. Formação e Pós-Graduação dos membros do CA do Bradesco	69
Quadro 8. Formação e Pós-Graduação dos membros do CA do Itaú	70
Quadro 9. Formação e Pós-Graduação dos membros do CA do Santander.....	71
Quadro 10. Formação e Pós-Graduação dos membros do CA do Banco do Brasil	72
Quadro 11. Formação e Pós-Graduação dos membros do CA da Caixa Econômica Federal	73
Quadro 12. Vínculos dos membros dos Conselhos com Associações e outras Entidades.....	75
Quadro 13. Categorias de profissionais criadas a partir da análise dos Conselhos.....	79
Quadro 14. Perfil da trajetória dos membros dos CA - por banco	79
Quadro 15. Trajetórias e conversão de capitais.....	82

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Razão de Concentração dos cinco maiores bancos em ativos totais (emergentes).....	19
Gráfico 2. Patrimônio líquido dos maiores bancos (recorte 1994 - 2002).....	60
Gráfico 3. Patrimônio líquido dos maiores bancos (1994 - 2018).....	61
Gráfico 4. Patrimônio líquido dos principais bancos, exceto os da análise (1994 - 2018).....	62
Gráfico 5. Quantidade de agências por banco (1994 - 2018)	63
Gráfico 6. Crescimento do Lucro Líquido* (LL) dos cinco maiores bancos	64
Gráfico 7. Diversidade de gênero nos Conselhos de Administração (geral).....	65
Gráfico 8. Diversidade de gênero nos Conselhos de Administração (por banco)	66
Gráfico 9. Formação acadêmica dos membros dos conselhos	67

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABRASCA** – Associação Brasileira das Companhias Abertas
- ABECIP** – Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança
- ACREFI** – Associação Nacional das Instituições de Crédito, Financiamento e Investimento
- AIG** – *American International Group*
- AMEC** – Associação de Investidores no Mercado de Capitais
- ANBID** – Associação Nacional dos Bancos de Investimento
- ANBIMA** – Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais
- ARS** – Análise de Redes Sociais
- BB** – Banco do Brasil
- BCB** – Banco Central do Brasil
- BCBS** – *Basel Committee on Banking Supervision*
- CEF** – Caixa Econômica Federal
- CAF** – Comitê de Aquisições e Fusões
- CIP** – Câmara Interbancária de Pagamentos
- CMN** – Conselho Monetário Nacional
- CNF** – Confederação Nacional das Instituições Financeiras
- CONSIF** – Confederação Nacional do Sistema Financeiro
- COSIF** – Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro
- CVM** – Comissão de Valores Mobiliários
- CTVM** – Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários
- FEBRABAN** – Federação Brasileira de Bancos
- FENABAN** – Federação Nacional dos Bancos
- FENACREFI** – Federação Interestadual das Instituições de Crédito, Financiamento e Investimento
- FGC** – Fundo Garantidor de Crédito
- FGTS** – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
- IHHn** – Índice de Herfindahl-Hirschman Normalizado
- IBGC** – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
- PIB** – Produto Interno Bruto
- PREVI** – Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil
- PROER** – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro
- PROES** – Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária
- RC5** – Razão de Concentração dos Cinco Maiores
- REB** – Relatório de Economia Bancária
- SE** – Sociologia Econômica
- SFN** – Sistema Financeiro Nacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	15
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	17
1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	18
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	20
2.1 SOCIOLOGIA ECONÔMICA	20
2.2 SOCIOLOGIA DOS BANCOS	26
2.3 SOCIOLOGIA DAS ELITES	27
2.4 OS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO.....	29
2.5 ELITES GERENCIAIS	32
2.6 AS FORMAS DE CAPITAL	33
2.7 CONVERSÃO DE CAPITAIS	36
2.8 O SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL.....	38
2.8.1 A Crise Financeira de 2008	44
3 MÉTODO DE PESQUISA	47
3.1 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	49
4 RESULTADOS	51
4.1 BREVE HISTÓRICO DOS BANCOS	51
4.2 A CONCENTRAÇÃO BANCÁRIA NO BRASIL	52
4.3 TRAJETÓRIA DOS MEMBROS DOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS	65
4.4 ANÁLISE DA CONCENTRAÇÃO BANCÁRIA.....	76
4.5 IDENTIFICAÇÃO E CONVERSÃO DOS CAPITAIS	78
4.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	87
5 CONCLUSÃO.....	90
5.1 ESTUDOS FUTUROS.....	91
5.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	92
REFERÊNCIAS	93
ANEXO I - TRAJETÓRIA PROFISSIONAL - C.A. DO BRADESCO	102
Luiz Carlos Trabuco Cappi	102
Carlos Alberto Rodrigues Guilherme	103

Denise Aguiar Alvarez	103
João Aguiar Alvarez	104
Milton Matsumoto	105
Alexandre da Silva Glüher	105
Josué Augusto Pancini.....	106
Maurício Machado de Minas.....	107
ANEXO II - TRAJETÓRIA PROFISSIONAL - C.A. DO ITAÚ.....	108
Pedro Moreira Salles	108
Roberto Egydio Setubal.....	108
Alfredo Egydio Setubal	109
Ana Lucia de Mattos Barretto Villela.....	110
João Moreira Salles	110
Ricardo Villela Marino	111
Fábio Colletti Barbosa	111
Gustavo Jorge Laboissière Loyola	111
José Galló	112
Marco Ambrogio Crespi Bonomi.....	112
Pedro Luiz Bodin de Moraes	113
ANEXO III - TRAJETÓRIA PROFISSIONAL - C.A. DO SANTANDER	114
Álvaro Antonio Cardoso de Souza.....	114
Sergio Agapito Lires Rial.....	114
Celso Clemente Giacometti.....	115
Conrado Engel.....	115
Deborah Patricia Wright.....	116
Deborah Stern Vieitas.....	116
José Antonio Álvarez Álvarez.....	117
José de Paiva Ferreira.....	117
José Maria Nus Badía.....	118
Marília Artimonte Rocca	118
ANEXO IV - TRAJETÓRIA PROFISSIONAL - C.A. DO BANCO DO BRASIL	120
Hélio Lima Magalhães.....	120
Waldery Rodrigues Júnior	120
Rubem de Freitas Novaes	120
Guilherme Horn.....	121

Marcelo Serfaty	121
Débora Cristina Fonseca.....	121
Luiz Serafim Spinola Santos	122
Paulo Roberto Evangelista de Lima	122
ANEXO V - TRAJETÓRIA PROFISSIONAL - C.A. DA CAIXA ECONÔMICA	123
Mauro Gentile Rodrigues da Cunha	123
Jonas de Miranda Gomes.....	123
Pedro Duarte Guimarães.....	123
Maria Rita Serrano.....	124
Marcelo de Siqueira Freitas	124
Rogério Rodrigues Bimbi.....	125

1 INTRODUÇÃO

Este estudo emprega as contribuições da sociologia econômica, das finanças e das elites para analisar os grandes grupos financeiros que atuam no Brasil, bem como seus conselhos de administração. Os conceitos da sociologia utilizados, procuram ampliar o entendimento social do mercado, oferecendo um complemento às explicações tradicionais fundamentadas em modelos genuinamente econômicos.

White (1981) propôs alocar a teoria neoclássica dos economistas dentro de uma visão sociológica dos mercados, visto que esses são estruturas sociais auto-reprodutoras, e observou que os atores desenvolvem papéis a partir da observação do comportamento de cada um, e o que as empresas fazem no mercado é observar a concorrência. Essas estruturas sociais dos mercados são analisadas por Fligstein (1996) como uma abordagem político-cultural, o autor usa a metáfora "mercados como política" para discutir como essas estruturas sociais passam a existir, produzem mundos estáveis e se transformam. O autor menciona que diferentes condições de estabilidade do mercado produzem diferentes tipos de política, e que um mercado estável é onde a hierarquia de status das empresas (incumbentes e os desafiadores) são bem conhecidas.

Outra contribuição importante vem do estudo de Granovetter (1985), que mostra as concepções supersocializadas e subsocializadas da ação humana. O Autor resgata a aceção de Dennis Wrong em 1961, sobre a concepção supersocializada, na qual as pessoas são sensíveis às opiniões, e assim, aos sistemas de normas e valores, interiorizados por meio da socialização, enquanto na concepção subsocializada os argumentos rejeitam todo o impacto da estrutura e das relações sociais sobre a produção, distribuição e consumo. No entanto, Granovetter (1985) sustenta que a maior parte do comportamento está profundamente imersa (*embeddedness*) em redes de relações interpessoais, não devendo ser tratados como elementos independentes.

A sociologia econômica traz ao contexto bancário inúmeras pesquisas, confirmando a atualidade do tema e o reconhecimento de lacunas a serem investigadas, com contribuições de Fligstein e Habinek (2014), Goldstein e Fligstein, (2017), Davis e Kim (2015), Chu e Davis, (2016), até alguns textos clássicos, dos quais os destaques são Fligstein (1996), Granovetter (1985), Morgan (2005) além de Astley e Ven (2005) e Hatch e Cunliffe (2013).

Este trabalho foi dividido em duas frentes de estudo. A primeira trata da análise da concentração dos cinco maiores bancos que operam no Brasil, utilizando como justificativa de

escolha, o patrimônio e lucro líquido dessas instituições. Na segunda etapa, os conselheiros administrativos desses bancos foram analisados a partir de suas trajetórias profissionais e pela identificação dos capitais, segundo Bourdieu (1986).

Ao utilizar conceitos da Sociologia Econômica, nota-se importância que relações sociais tem na análise da concentração bancária, principalmente na trajetória profissional dos membros dos conselhos administrativos. Finkelstein e Hambrick (1996) demonstraram que os conselhos administrativos são essenciais em uma organização, são atores influentes nas estratégias e tomada de decisões. Estudos sobre trajetórias profissionais foram feitos no trabalho de Martins (2012), que estudou as trajetórias dos membros da elite, com ênfase no capital escolar, e Ellersgaard, Larsen e Munk (2013), que estudaram a trajetória dos CEOs nos países europeus e nas diferentes capitais que impulsionaram as carreiras desses profissionais.

As trajetórias dos profissionais desse estudo, levam em conta os laços familiares, formação acadêmica, instituições de ensino e demais vínculos que experimentaram durante suas vidas. Desse modo, a noção de capital foi empregada para explicar e dar sentido às trajetórias dessas pessoas, que estão classificadas nesse estudo como as elites, as detentoras dos poderes decisórios dos bancos mais poderosos. Bourdieu (1986) define capital como o trabalho acumulado, podendo ser de modo materializado ou incorporado, que quando apropriado de forma privada (exclusiva) por agentes ou grupos, dão a esses, energia social na forma de trabalhos.

A opção por estudar as elites bancárias, via conselho administrativo dos bancos, ocorreu pelo fato da posição dos profissionais, que são os responsáveis pelas estratégias que guiam as principais ações dessas empresas, e assim determinam o futuro destas.

A pesquisa traz contribuições nos estudos sobre trajetórias profissionais nas elites bancárias, que é incipiente no Brasil, além de apresentar complementos às pesquisas sobre concentração bancária, que em regra, realizam estudos em temas econômicos e financeiros.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A concentração bancária, objeto desse estudo, é geralmente medida como a participação cumulativa (em vendas, ativos, participação de mercado, etc.) que corresponde a cada incumbente e é determinada por dois fatores principais: a) o número de empresas em um setor, e b) seu tamanho relativo (ZINGALES e RAJAN 2003).

Os estudos sobre a concentração bancária encontrados na literatura percorrem diversas análises (RIBEIRO e TONIN, 2010; FREITAS e PAULA, 2010), porém, há uma carência de estudos quando se trata das análises longitudinais da concentração e de trajetórias dos conselheiros e executivos. As pesquisas sobre concentração tratam sobre variáveis econômicas e financeiras do setor bancário no período pós 1967 (TAVARES, 1985); a relação entre preço e concentração bancária (TONOOKA e KOYAMA, 2003); o relacionamento entre o nível de risco e o grau de competição bancária (ARAÚJO, NETO e DE MELO, 2007); as tendências de concentração (LIMA e DE FÁTIMA CARVALHO, 2009); a concentração por fusões e aquisições, e correlação entre lucratividade e *market-share* (LAURETO e OREIRO, 2010); a investigação do impacto da concentração na percepção da interdependência entre as instituições financeiras (MARTINS e ALENCAR, 2010); a avaliação do grau de concentração e sua relação com o nível de rentabilidade (DANTAS, DE MEDEIROS e PAULO, 2011) e concentração e evolução da taxa de juros (BITTENCOURT, et al., 2015).

Embora Carruthers e Kim (2011) demonstrem a ampliação do significado sociológico das atividades e instituições financeiras, foram encontrados poucos estudos que evidenciem um contexto histórico pós Plano Real, das trajetórias dos membros de conselhos, elites bancárias e das perspectivas sociais dos mercados proposta por autores da Sociologia Econômica, ainda que Stearns e Mizruchi (2005) destaquem que desde meados da década de 1970, os sociólogos produziram um fluxo crescente de pesquisas sobre bancos e finanças.

O desenvolvimento da concentração bancária no Brasil ocorreu principalmente pela estabilização de preços advinda do Plano Real, dado que os bancos tiveram que se adequar a uma nova conjuntura econômica após as perdas com as operações de *floating* (prazo entre o depósito e a compensação) (RIBEIRO e TONIN, 2010). Houve então uma reestruturação no setor bancário, o que acarretaria, entre outros fatores, na privatização dos bancos estaduais. Dessa forma, os grandes bancos ampliaram sua participação no mercado, até os níveis atuais.

Os cinco maiores bancos (grupos financeiros) que operam no país, estão entre os dez maiores grupos empresariais (em receita bruta) atuantes no território brasileiro, em uma análise que envolve todos os conglomerados (comércio, indústria, finanças e serviços), conforme o anuário Valor Grandes Grupos, edição de 2018 (VALOR ECONÔMICO, 2019).

Em resumo, a Sociologia Econômica é a teoria principal desse estudo, pois foi reconhecido que as relações sociais são importantes para análise dos grupos financeiros, visto que as análises definidas para essa pesquisa têm o foco nas trajetórias profissionais dos

conselheiros administrativos e nos capitais que os ajudaram na conquista de posições estratégicas nos bancos.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Reconhecida a importância do tema, essa sessão apresenta o problema de pesquisa relacionado a concentração bancária e o Conselho Administrativo dos grandes bancos.

- Como incidiu a concentração bancária no Brasil a partir do Plano Real?;
- Qual a trajetória dos membros do Conselho Administrativo dos cinco maiores grupos financeiros?; e
- Quais os capitais identificados no Conselho de Administração dos grandes grupos financeiros e como se dá a conversão desses capitais?

A concentração bancária é um fenômeno comum em vários países do mundo (REB, 2017), no Brasil se desenvolveu com o aumento das fusões e aquisições e o Plano Real em 1994, que gerou um processo de mudanças estruturais no sistema financeiro brasileiro, como a estabilização dos preços, hiperinflação, a entrada de bancos estrangeiros no território (REB, 2017; MAIA, 1999; LIMA e DE FÁTIMA CARVALHO, 2009), além da adesão aos Acordos de Basileia, que está detalhado mais adiante (BCB, 2018c).

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral do estudo é analisar a concentração bancária no Brasil a partir dos resultados financeiros dos grandes bancos, e explorar os conselhos de administração dessas instituições. Os objetivos específicos da pesquisa estão caracterizados da seguinte maneira:

- Detalhar longitudinalmente a concentração bancária no Brasil a partir de 1994;
- Analisar o perfil e a trajetória dos membros dos Conselhos Administrativos dos cinco maiores grupos financeiros; e
- Identificar os capitais dos membros dos respectivos Conselhos Administrativos, bem como a conversão desses capitais.

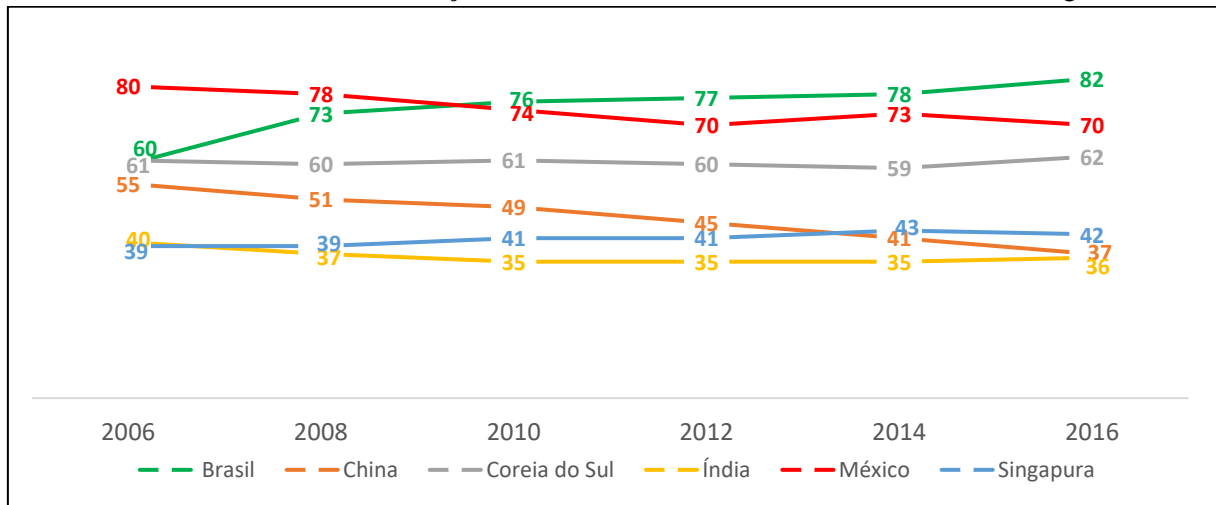
A pesquisa examina a trajetória dos executivos / conselheiros, e a identificação dos capitais de Bourdieu (1986) presentes na trajetória social e profissional desses agentes.

1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A evolução nos níveis de concentração do sistema bancário no Brasil é crescente quando observados os cinco maiores bancos que operam no país, e que conseqüentemente estão entre os dez maiores grupos empresariais (em receita bruta) atuantes nesse território, em uma análise que envolve todos os conglomerados (comércio, indústria, finanças e serviços) (REB, 2017; (VALOR ECONÔMICO, 2019). E ainda, ocupam as cinco primeiras posições dos maiores grupos financeiros, de acordo com o anuário Valor Grandes Grupos, edição de 2018 (VALOR ECONÔMICO, 2019).

O Relatório de Economia Bancária (REB) de 2017 elaborado pelo Banco Central do Brasil (BCB, 2018a) apresenta informações relevantes a respeito da concentração bancária. Para o monitoramento sistemático dos níveis de concentração o BCB tem utilizado, entre outros, o índice de Herfindahl-Hirschman Normalizado (IHHn), que é utilizado pelas autoridades nacionais e internacionais de defesa da concorrência como instrumento acessório na avaliação de níveis de concentração econômica; e a Razão de Concentração dos Cinco Maiores (RC5) participantes nos ativos totais, nas operações de crédito e nos depósitos totais do segmento.

Fazem parte dessa análise os bancos comerciais, múltiplos com carteira comercial ou caixas econômicas; os bancos múltiplos sem carteira comercial e bancos de investimento; as cooperativas de crédito, os bancos de desenvolvimento e as instituições não bancárias de crédito. Para demonstrar o aumento de concentração bancária no país, utilizando a medida RC5 (Gráfico 1) de acordo com o REB (2017) o Brasil apresentou os seguintes resultados em ativos totais: Em 2006 (60%), em 2008 (73%), em 2010 (76%), em 2012 (77%), em 2014 (78%) e em 2016 (82%), figurando entre os emergentes citados como o país com a maior concentração bancária.

Gráfico 1. Razão de Concentração dos cinco maiores bancos em ativos totais (emergentes)

Fonte: Adaptado de BCB (2018a).

De modo geral, nesse período os níveis de concentração aumentaram na maioria dos países, mas em uma escala maior frente a crise global financeira de 2008. Tendo, portanto, o Brasil nesse interstício, ingressado no grupo dos países com os sistemas bancários mais concentrados, que inclui Austrália, Canadá, França, Holanda e Suécia.

Outra motivação para que a pesquisa ocorresse, foi a necessidade em analisar os membros dos Conselhos de Administração dos bancos, levantando assim uma importante agenda de estudo social, evidenciando a trajetória, os capitais e a conversão de capitais dos responsáveis pelas decisões nessas instituições, fornecendo elementos importantes para os estudos organizacionais.

Essa pesquisa se justifica pela dificuldade em encontrar estudos suficientemente específicos sobre a concentração bancária, cujos objetivos sejam, a análise longitudinal da transformação dos bancos, com detalhamento dos eventos fundamentais que levaram à concentração, e por fim, pela emergência na análise das trajetórias dos membros dos Conselhos, responsáveis por decisões estratégicas dos bancos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 SOCIOLOGIA ECONÔMICA

O termo Sociologia Econômica (SE) foi empregado pela primeira vez em 1879, na obra do economista britânico W. Stanley Jevons [1879] (JEVONS, 1965). O termo foi assumido por sociólogos e aparece nas obras de pensadores clássicos da sociologia como Émile Durkheim e Max Weber, nos anos de 1890-1920 (*Sociologie économique, Wirtschaftssoziologie*) (SMELSER e SWEDBERG, 2005). A SE apresentou um crescimento e teve sua visibilidade ampliada no último quarto do século XX (SMELSER e SWEDBERG, 2005). Para os autores tanto a Sociologia Econômica quanto a Economia *mainstream* são complexas para uma comparação simples, além do fato de que sociólogos e economistas fazem perguntas diferentes.

Para Smelser e Swedberg (2005) dois principais momentos da SE foram:

- 1890 a 1920 - Com teóricos clássicos (escrevendo sobre economia);
- 1980 em diante - Os estudos contemporâneos.

Diante da complexidade do tema e do extenso material introdutório à SE, elaborado por Smelser e Swedberg (2005), exponho de modo conciso as principais diferenças entre a SE e a economia clássica, conceitos e autores que fizeram com que esse tema se tornasse bastante difundido e conhecido por sua multidisciplinariedade.

O Quadro 1 exhibe as diferenças mais salientes entre a sociologia econômica e a economia dominante (*mainstream*, ortodoxa), como por exemplo, a ação racional, que na sociologia econômica assume os princípios do ator, como a lealdade e valores, sendo assim mais livre que no modelo econômico clássico, onde as ações são pré-estabelecidas dentro de um contexto definido. A comparação é uma maneira de elucidar ainda mais a perspectiva sociológica da economia, desde que com cautela, como já mencionado. As tradições clássicas da economia têm desfrutado de certa dominância, daí o rótulo *mainstream*, mas os pressupostos básicos dessas tradições foram modificados e ampliados ao longo dos anos. A sociologia tem várias abordagens e escolas sociológicas competem entre si (SMELSER e SWEDBERG, 2005).

Quadro 1. Principais diferenças entre a Sociologia Econômica e Economia *mainstream*

Conceito	Sociologia Econômica	Economia <i>mainstream</i>
Ator	- Grupos/instituições/sociedade - Socialmente construídos	- Abordagem individualista

Ação econômica	Pode ser racional, tradicional ou afetiva	O ator tem um conjunto de preferências e escolhe aquela que maximize sua utilidade (racional)
Ação racional	- Racionalidade formal e substantiva, tem princípios como lealdade e valores - A ser explicado	- Uso eficiente de recursos escassos - A ser assumido
Processo econômico	Parte orgânica da sociedade	Pressupõem parâmetros estáveis da sociedade, com transações pacíficas. Omite-se a desordem
Modelos empregados	Dependem fortemente de uma variedade de métodos	Hipóteses em modelos matemáticos predefinidos
Tradições intelectuais	Dependem de diferentes tradições que se sobrepõem de maneiras diferentes	Influenciados pelo modelo da ciência natural do acúmulo sistemático de conhecimento, tem menos interesse em estudar seus clássicos

Fonte: Adaptado de Smelser e Swedberg (2005).

No Quadro 2 Smelser e Swedberg (2005) demonstram a rica tradição de sociologia econômica, que se inicia aproximadamente na virada do século XX, foi nesse momento surgiram conceitos e ideias importantes. Um fio condutor da tradição da sociologia econômica é que a investigação deve combinar a análise dos interesses econômicos com uma análise das relações sociais. Os autores constantes nesse quadro estudaram os fenômenos econômicos com cenários e capitais distintos, resultando num prestigioso material para compreensão do mundo contemporâneo.

Quadro 2. Principais nomes da Sociologia Econômica até 1980

Clássicos	Ano	Contribuições
Karl Marx	1818–1883	- Estudou sobre o papel da economia na sociedade - Interesses materiais impulsionam as pessoas no cotidiano - Trabalho e Produção: Trabalho social e não individual
Max Weber	1864–1920	- Fundamentos teóricos e estudos empíricos na SE - Destaque na compreensão do capitalismo moderno - Um mercado, como muitos outros fenômenos econômicos, tem no centro o conflito de interesses
Émile Durkheim	1858–1917	- A estrutura social muda a medida que a sociedade se desenvolve, do estado indiferenciado para uma divisão de trabalho complexa - Pessoas precisam de regras em sua vida econômica - Enfatizou que a atividade econômica sempre teve interesse privado, mas que não deveria ser desprovida de moral
Georg Simmel	1858–1918	- Considera os fenômenos econômicos dentro de um cenário maior e não econômico - Competição como fenômeno econômico - Reflexões sociológicas das conexões do dinheiro com autoridade, emoções, confiança, entre outros valores

Após os Clássicos	Ano	Contribuições
Joseph Schumpeter	1883–1950	- Define SE como o estudo das instituições, no qual ocorre o comportamento econômico - Destruição criativa – processo de transformação que “destrói” as estruturas econômicas antigas e fracas, e cria novas em substituição
Karl Polanyi	1864–1964	- Nas sociedades antes do Séc. XIX os interesses sociais tinham sido mais importantes do que o interesse econômico - Seu conceito mais famoso é o “ <i>embeddedness</i> ”, no entanto, com uso diferente do contemporâneo - Três formas de integração: Reciprocidade (famílias), Redistribuição (um centro em uma comunidade) e Troca (distribuição em mercado de preços). Nas economias as três formas se misturam, na relação “dominante/subordinado”
Talcott Parsons	1902–1979	- Estudou economia antes de ir para a sociologia na década de 1930 - Ataque ao pensamento social utilitário, incluindo a ideia de que os interesses representam o “ponto de Arquimedes” a partir da análise da sociedade

Fonte: Adaptado de Smelser e Swedberg (2005).

O renascimento da SE, apesar dos esforços de Parsons e Smelser em meados da década de 1950 e 1960, voltou a se consolidar na década de 1980. Nos Estados Unidos a SE se vê bem representada, com algumas das principais obras listadas abaixo (SMELSER e SWEDBERG, 2005):

- *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness* (1985) de Mark Granovetter
- *The Transformation of Corporate Control* (1990) de Neil Fligstein.
- *Structural Holes* (1992) de Ronald Burt
- *The Social Meaning of Money* (1994) de Viviana Zelizer

A partir desse período os economistas começaram a redesenhar os limites da economia e sociologia, e os sociólogos começaram a assumir temas econômicos (SMELSER e SWEDBERG, 2005), além dos trabalhos acima citados, vários outros importantes baseiam-se nas áreas apresentadas no Quadro 3:

Quadro 3. Principais contribuições para a Sociologia Econômica (por área)

Sociologia Estrutural e Redes	Centrada em torno da proposição de que as relações de pessoas e cargos são cruciais para o processo social (Mullins e Mullins, 1973).
	Os estudiosos dessa análise são Harrison White e seus alunos (Mark Granovetter, Scott Boorman e Michael Schwartz)
	As Redes vão para o centro da nova Sociologia Econômica, com muitos estudos realizados.

	<p>O estudo de Brian Uzzi (1997) destaca o <i>embeddedness</i> e faz o uso das Redes, assim como Granovetter (1994) em grupos empresariais, entre outros estudos.</p> <p>Uma crítica feita sobre abordagem da Rede e que ela ignorou o papel da vida econômica da política e da cultura (Fligstein, 1996).</p>
Teoria das Organizações	<p>Dependência de Recursos: As organizações dependem de seus ambientes para sobreviverem – quanto mais “autonomia estrutural” tem a empresa, maiores são os lucros (muitos fornecedores, poucos concorrentes e muitos clientes = condição é favorável).</p> <p>Ecologia populacional: A força motriz das organizações é a sobrevivência – vários estágios distintos, o início, o crescimento e o declínio – e a sua adaptação em cada estágio.</p> <p>Novo Institucionalismo: Centrado nos aspectos culturais e cognitivos das organizações, que parecem ser mais racionais do que realmente são.</p>
Sociologia Cultural	<p>Paul DiMaggio – A cultura pode ser “constitutiva” referente a categorias, <i>scripts</i> e concepções de agência, ou “regulativa”, referente a normas, valores e rotinas.</p> <p>Viviana Zelizer – Lança um trabalho importante em 1979 sobre o seguro de vida nos EUA, com ênfase no choque entre valores sagrados e valores econômicos. Em 1985, descreve um movimento semelhante, mas reverso, das crianças que no século XIX tiveram um valor econômico, e no século XX seriam mais vistas em termos emocionais e inestimáveis.</p>
Tradição histórica e comparativas	<p>Acrescenta-se aqui o estudo de Bruce Carruthers, demonstrando que não só os interesses econômicos influenciam a política, mas também que os interesses políticos influenciam a ação econômica.</p> <p>Estudos comparativos são menores em número e um trabalho notável é “<i>Forging Industrial Policy: The United States, Britain, and France in the Railway Age</i> (Frank Dobbin, 1994). O estudo mostra a política industrial nos três países entre 1825 e 1900.</p> <ul style="list-style-type: none"> - EUA: O regulamento ferroviário se traduzia em política antimonopolista; - França: O Estado centralizado exerceu forte interferência das autoridades no funcionamento das ferrovias. - Grã-Bretanha: A tradição de proteger os indivíduos da elite criou uma política que protegesse a pequena empresa e os empreendedores.
Bourdieu e outras contribuições europeias	<p>A Nova SE foi um fenômeno nos EUA e começou a se espalhar pela Europa, entre os sociólogos com notável influência contemporânea, como Niklas Luhmann, Jürgen Habermas e Pierre Bourdieu, tendo o último, conquistado maior destaque na SE.</p> <p>Pierre Bourdieu - Desenvolveu uma alternativa teórica ao modelo de <i>Embeddedness</i> e suas vertentes, que foi a ideia da economia como um campo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - O estudo empírico mais importante de Bourdieu na SE foi “<i>Work and workers in Algeria</i>” em 1963. - Bourdieu também desenvolveu uma abordagem geral na SE, centrada nos conceitos de campo, habitus e diferentes tipos de capital (social, cultural e simbólico). - Existe um quarto conceito igualmente importante: O interesse, ou o que leva o ator a participar do campo, qual seu interesse em “estar lá”. <p>A SE na França contemporânea tem outros nomes que trouxeram contribuições importantes (Luc Boltanski, Laurent Thévenot, Michel Callon, Frédéric Lebaron, Emmanuel Lazeaga e Philippe Steiner)</p>

Fonte: Adaptado de Smelser e Swedberg (2005).

Em razão da multidisciplinariedade da Sociologia Econômica, madura na produção do conhecimento, seja pela autocrítica de cada pesquisador ao reconhecer as limitações inerentes ao seu próprio campo e, pela criação de quadros de análise ao mesmo tempo amplos e rigorosos, o que tem permitido aproximação da Sociologia, da Economia, da Antropologia, da Geografia, da Ciência Política, da Administração, dentre outros campos, promovendo assim um debate racional sobre os temas comuns (SERVA, 2002).

A sociologia econômica apresenta três diferentes abordagens econômicas: Primeiro, os sociólogos procuram apontar o modo pelos quais o poder influencia tanto as ações econômicas quanto o caráter das instituições econômicas. Em segundo lugar, os sociólogos consideram os efeitos das redes sociais na tomada de decisões econômicas. E terceiro, os sociólogos estão interessados no papel da cultura na formação do comportamento econômico (STEARNS e MIZRUCHI, 2005).

Na compreensão de Fligstein (1996) os mercados são construções sociais que refletem a construção político-cultural das empresas, e os Estados fornecem as condições estáveis nas quais as empresas se organizam e competem, essas condições são concedidas na forma de lei, que afeta as concepções de controle e podem produzir mercados estáveis. Há disputas políticas do conteúdo dessas leis, uma vez que elas não são neutras e favorecem certos grupos de empresas. Ainda de acordo com o autor, é evidente que as organizações líderes estão constantemente tentando superar umas às outras, além das desafiantes, por participação de mercado, mas evitam o confronto direto que pode provocar a ruína de todos. A abordagem político-cultural pode dar a impressão de que é consistente com uma visão econômica padrão de que o mercado sinaliza o caminho correto e funcional das decisões, entretanto, o problema dessa visão de mercado é que ela só pode especificar estratégias após o fato (FLIGSTEIN e BRANTLEY, 1992), reforça-se assim a legitimidade da construção político-cultural para trazer uma explicação ao contexto organizacional dos grandes grupos financeiros.

Em sua obra *“The Transformation of Corporate Control”*, Fligstein explica que as concepções de controle mudaram, as grandes empresas e o Estado avançaram nas formas organizacionais ao longo dos anos. Para Fligstein (1990) essas concepções são visões de mundo que definem o relacionamento de uma empresa com outras, qual é o comportamento apropriado para essas empresas e como elas devem funcionar. Em essência, as concepções de controle e os campos organizacionais que eles criam definem como os mercados são estruturados para as empresas.

As fases das concepções de controle foram as seguintes: (1) Manufatura (1880) no qual o importante era estabilidade, confiabilidade e custo efetivo da produção; (2) Vendas e marketing (1920, pós 2ª Guerra Mundial) nessa concepção havia a diferenciação de competidores em termos de qualidade de produto e preço, com diversificação na linha de produtos e (3) Concepção financeira (atual) que traz ferramentas para medir a performance, o lucro, vê a importância para lucro de curto prazo e o aumento de valor para o acionista, mantendo a ação alta. Alocação de capital, fusões, aquisições alavancadas, recompra de ações, reestruturação corporativa, reestruturação para estratégia e lucros. Fortemente controlada por contas restritas (MATSUDA e DONADONE, 2014).

Com início em meados da década de 1950, a concepção financeira de controle enfatizou o uso de ferramentas financeiras para avaliar linhas e divisões de produtos. A forma multidivisional tornou-se a estrutura organizacional aceita e o controle foi alcançado descentralizando a tomada de decisão, prestando muita atenção ao desempenho financeiro (FLIGSTEIN, 1990).

É incorporado também no contexto a visão de Granovetter (1985), que analisa até que ponto a ação econômica está imersa nas estruturas das relações sociais, que é uma questão clássica da teoria social. Para o autor grande parte da economia clássica e neoclássica pressupõe a existência de um comportamento racional e livre de interesses pessoais. E no outro extremo reside o chamado *embeddedness*, que pode ser traduzido como “imersão”, que argumenta que os comportamentos das instituições estão imersos nas contínuas relações sociais, e não devem ser tratados como elementos independentes.

Durante quase 20 anos houve um interesse crescente das ciências sociais para explicar como as instituições sociais, definidas como regras que produzem a interação social, surgem, permanecem estáveis e se transformam (FLIGSTEIN, 2007).

Nesta sessão foram apresentadas as principais diferenças entre a economia clássica e a sociologia econômica. Além disso, foi apresentada a evolução da sociologia econômica e as principais obras e autores clássicos e contemporâneos, bem como as contribuições dessa teoria, por área.

2.2 SOCIOLOGIA DOS BANCOS

Os bancos sempre foram os intermediários financeiros mais importantes em praticamente todas as economias (SANTOS, 2001), no Brasil, em especial os bancos públicos, que fomentam o desenvolvimento em setores como o rural e o imobiliário (ARAÚJO e CINTRA, 2011). Essas instituições financeiras são frequentemente relacionadas com o desenvolvimento do país e, portanto, tomam a posição de agentes de mudança da economia, embora deva-se mencionar, não são vistos pela sociedade como paladinos do desenvolvimento ou qualquer adjetivo que se assemelhem.

A financeirização é uma tendência observada desde o final do século XX, que pode ser definida como um padrão de acumulação no qual os lucros são obtidos e acumulados principalmente pelos indicadores financeiros, via canais financeiros, e não mais com toda a ênfase na produção comercial e industrial (KRIPPNER, 2005; DAVIS e KIM, 2015).

O sistema financeiro e as instituições estão inseridas em um complexo contexto de poder das instituições financeiras do capitalismo contemporâneo (MINELLA, 2007). O autor elaborou um perfil econômico e sociopolítico das maiores instituições financeiras privadas atuantes no Brasil, como forma de entender melhor a situação dos bancos no país e o espaço privilegiado que ocupam na acumulação de capital e na esfera política. Minella destaca os seguintes aspectos para as dimensões desse contexto: (a) o controle sobre o fluxo de capitais; (b) a existência dos conglomerados e grupos financeiros; (c) a estrutura e dinâmica da representação de classe do setor; e (d) a participação no processo político e nos aparatos de decisão do Estado.

(a) *Controle sobre o fluxo de capitais e hegemonia financeira*: Um dos fatores fundamentais que permitem o poder dos bancos e das instituições financeiras é o controle que estes exercem sobre grande parte dos recursos e do fluxo de capitais na economia. Os bancos definem algumas linhas gerais da economia, impulsionando o desenvolvimento de certas áreas em detrimento de outras e restringindo o compromisso com um determinado setor, empresa ou país (MINELLA, 2007);

(b) *Grupos econômicos*: O segundo aspecto a ser considerado é a existência de grupos econômicos que, embora constituam um fenômeno bastante amplo e central no capitalismo contemporâneo, têm recebido uma atenção ainda insuficiente por parte das Ciências Sociais (GRANOVETTER, 2010; GONÇALVES, 1991). A importância dos grupos é vista tanto como agentes privilegiados das operações econômicas em esfera global, quanto por sua influência ou

potencial de influência direta e indireta sobre as políticas governamentais. Os bancos que atuam no Brasil, estão inseridos, ou mesmo constituem grupos econômicos, cujo papel é determinante em questões econômicas e políticas (MINELLA, 2007). O autor revela que a organização e configuração desses grupos depende tanto de fatores econômicos, como da interação de fatores políticos e socioculturais. (c) *Estrutura e dinâmica da representação de classe*: Na análise do poder das instituições financeiras, é importante levar em consideração algumas dimensões de sua organização de classe, como, por exemplo, as associações de bancos. As denominadas redes *transassociativas*, se formam a partir da participação simultânea de uma mesma empresa ou grupo econômico – no nosso caso, uma instituição, um conglomerado ou um grupo financeiro – em várias associações de classe, criando um canal privilegiado de fluxo de informações (MINELLA, 2007).

(d) *Participação no processo político e nos aparatos de decisão do Estado*: A análise das relações que se estabelecem entre o Estado e o sistema financeiro é um grande desafio para a compreensão da dinâmica capitalista contemporânea. A existência de presidentes e diretores do Banco Central vinculados ao universo dos bancos privados materializa uma das expressões dessa relação, além dos interesses do setor pelo processo político assumido após a redemocratização (MINELLA, 2007).

2.3 SOCIOLOGIA DAS ELITES

A sociologia das elites foi um assunto muito estudado no século XX, por autores como Vilfredo Pareto (*Mind and Society*, 1935) e Gaetano Mosca (*The Ruling Class*, em 1939). Esses autores pesquisaram o conceito social de elite e de classe política dentro de uma abordagem sociológica, que apresentam como resultado, uma classe dominante, onde poucos indivíduos comandam a grande maioria. Há estudos mais recentes que tratam das Elites, como Mizruchi e Marshall, (2016), Rahman Khan (2012), Wedel (2017), entre outros.

Definir o termo “elites” não é uma tarefa simples, pois os estudiosos dessa área raramente definem seu termo, havendo pouca discussão sobre o significado. No entanto, conforme Rahman Khan (2012) existem duas escolas: (1) as que seguem um tipo de definição weberiana¹ de classe, geralmente pensam nas elites em relação ao poder e recursos que

¹ Termo que se refere ao autor Max Weber (1864-1920), um importante pensador clássico da sociologia. Seus trabalhos possuem enorme abrangência de assuntos e voltam-se para áreas do pensamento político, do Direito, da História e da Economia. Um dos seus conceitos mais abrangentes é o da “ação social”.

possuem; e (2) as que tem uma linha de pensamento mais marxista, pensam nas elites como aquelas que ocupam uma posição dominante nas relações sociais. Em ambos os casos, as elites são as que têm poder e recursos, e sua discordância está na observação do controle individual sobre essas propriedades ou, se explora a estrutura das relações que fortalecem ou enriquecem os ocupantes de posições específicas (RAHMAN KHAN, 2012).

As elites têm um controle desproporcional sobre o acesso a um recurso, elas ocupam posições que lhes conferem acesso e controle a esses bens que as beneficiam (HARTMANN, 2006). Tais recursos devem ter seu valor transferível, por exemplo, uma pessoa que possui uma excepcional habilidade em determinada atividade, provavelmente pode converter essa habilidade em recompensas econômicas consideráveis, influenciar a cultura e se integrar a alguns dos escalões sociais mais elevados. Caso não consiga essa recompensa, a integração e legitimidade serão inexistentes. Portanto, entender as elites significa não apenas entender o recurso que elas controlam ou têm acesso; significa também considerar a conversão desse recurso em outras formas de capital (RAHMAN KHAN, 2012).

Os atores que controlam as organizações precisam conhecer os seus ambientes internos e externos para poder tomar as decisões e elaborar políticas (FLIGSTEIN, 1987). Essas políticas têm limitações, visto que são baseadas em como os atores percebem e interpretam o mundo. Dada essa subjetividade e incertezas, os atores geralmente procuram imitar aqueles que os rodeiam, assim, a institucionalização do que é percebido como comportamento apropriado surge dessa condição dos atores (FLIGSTEIN, 1987).

Os dois principais recursos nas lutas pelo poder são o meio ambiente e a organização interna da empresa. Fligstein (1987) define o meio ambiente em termos políticos e econômicos convencionais, onde o estado regula as organizações, mas também as organizações controlam as atividades do estado. O segundo fator ambiental que afeta a luta pelo poder é a presença de concorrentes, fornecedores e clientes, que atuam como estímulo à mudança, e há também um terceiro fator ambiental, que inclui definições culturais de comportamento organizacional, na qual DiMaggio e Powel (2005) argumentam que as organizações se assemelham através dos mecanismos coercitivos (pressões formais e informais exercidas sobre a organização), miméticos (resulta de respostas padronizadas à incerteza, tomando outras organizações como modelo) e normativos (associado à profissionalização e seleção pessoal).

Na afirmação de Grün (2005), os grupos que conseguem imprimir a sua marca na governança corporativa brasileira, alterando o seu conteúdo, pertencem às elites nacionais e

usam a governança corporativa nas suas estratégias de composição e recomposição de forças no campo do poder. O Autor ainda descreve que a governança corporativa vai se incorporando no discurso e na prática de alguns segmentos das velhas e novas elites brasileiras, e passa a ser considerada não uma fria ferramenta econômica, mas um artefato cultural dotado de muita plasticidade.

Para La Porta et al. (2000), Governança Corporativa é o conjunto de mecanismos que protegem os investidores externos da expropriação pelos internos (gestores e acionistas controladores). Na visão de Grün (2003), a Governança Corporativa é uma nova maneira de organizar o relacionamento entre empresa e mercado financeiro, e está embasada na transparência contábil e respeito a todos os acionistas. Nos estudos organizacionais a governança é o modo como o ator lida com os relacionamentos internos e externos da organização, e de como se adapta às instituições formais (leis, regulamentações, normas, etc.) e informais (rotinas, convenções, mitos, crenças, etc.) (PAULILLO, SACOMANO NETO e GARCIA, 2016).

2.4 OS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

O conselho de administração é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico (IBGC, 2015). Ele exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização, sendo seu principal componente. Além de decidir os rumos estratégicos do negócio, compete ao conselho de administração, conforme o melhor interesse da organização, monitorar a diretoria, atuando como elo entre esta e os sócios (IBGC, 2015).

A relevância do papel do conselho de administração foi destacada pela abundante literatura, mídia e debates públicos (FERNANDES, 2018). Mizruchi (1983) caracteriza o conselho como o "centro final de controle", Baysinger e Butler (1985) notam que "o conselho de administração, que tem o poder de contratar, disparar e compensar equipes de gerenciamento sênior serve para resolver conflitos de interesse entre tomadores de decisão e responsáveis por riscos residuais", e John e Senbet (1998) observam que "o conselho de administração é central para os mecanismos de governança corporativa nas economias de mercado". Os mecanismos de governança podem ser caracterizados como internos ou externos (DENIS e MCCONNELL,

2003), sendo o conselho de administração um dos principais mecanismos internos (FERNANDES, 2018).

Bouheni, Cheffou e Jawadi (2018) afirmam que, geralmente, o conselho de administração é a unidade que define e valida estratégias, juntamente com as diretrizes do grupo para propostas da alta administração. Em uma análise comparativa, os autores mostram que, quanto maior o tamanho de um conselho de administração, maior o risco de afetar negativamente a eficácia das estruturas de monitoramento do conselho.

Finkelstein e Hambrick (1996) indicaram que conselhos administrativos possuem duas funções essenciais para o bom desempenho da organização. Na primeira, os conselheiros são geralmente os atores mais influentes que determinam a direção da estratégia e a tomada de decisões. Segundo, os conselhos desempenham uma função de monitoramento que vão desde representar acionistas e monitorar a riqueza das organizações, até responder a ameaças de aquisição e contratação e o monitoramento do trabalho da alta gerência. Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) argumentaram que, embora não sejam responsáveis pela administração rotineira da empresa, os conselhos são responsáveis por revisar as principais opções políticas. Deste modo, conhecer os conselheiros dos maiores grupos financeiros, bem como seus capitais, ajuda na compreensão das instituições e pode oferecer contribuições para os estudos em sociologia econômica, sociologia das elites, e outras áreas do conhecimento relacionadas.

Os bancos diferem notavelmente das empresas não financeiras, devido a suas particularidades e seu impacto na estabilidade do sistema financeiro e da economia em geral, portanto, falhas na governança bancária são mais críticas do que falhas em empresas não financeiras (FERNANDES, 2018). Como resultado, o conselho de administração de um banco recebe uma função vital na estrutura de governança da instituição, e sem dúvida, nunca foi tão vital entender a governança dos bancos e seus conselhos, como foi no período de pós-crise financeira (FERNANDES, 2018).

O papel do conselho de administração assume especial importância em um quadro de maior opacidade e complexidade, intensa regulamentação e maior informação assimétrica, que caracterizam a atividade bancária (FERNANDES, 2018).

Segundo Turnbull (1997), quatro modelos básicos de governança podem ser encontrados nas empresas. (1) Modelo financeiro ou das finanças, amplamente encontrado nos Estados Unidos e na Inglaterra, aqui o problema central da GC é a elaboração de regras e incentivos (contratos) para alinhar efetivamente o comportamento do gestor (agente) com as

aspirações do principal (mandante, proprietários) e garantir o retorno dos investimentos aos acionistas. (2) Modelo de representação (*stewardship*), o gestor principal da empresa é o representante dos acionistas e aquele que garante o retorno dos investimentos realizados na empresa. Nesse caso, o papel do conselho de administração se limita a referendar as decisões do gestor. Esse modelo é mais frequentemente praticado pelas empresas japonesas. (3) O modelo *stakeholders*, considera os interesses de todos os envolvidos com a instituição (funcionários, governo, meio ambiente, fornecedores e clientes) não somente dos acionistas. É claramente encontrado nas empresas alemãs. (4) O último modelo, o político, é definido pela forma como os governos favorecem os vários constituintes das empresas, a partir da legislação vigente. Em outras palavras, a empresa conduz o seu negócio de acordo com o que a lei determina. Pode haver privilégios para algum *stakeholder*, mas todos eles são determinados por leis, como no caso das firmas francesas.

Os conselheiros de administração podem ser identificados em três classes, sendo: (1) Internos (conselheiros que ocupam posição de diretores ou que são empregados da organização); (2) Externos (conselheiros sem vínculo atual comercial, empregatício ou de direção com a organização); e (3) Independentes (conselheiros externos que não possuem relações familiares, de negócio, ou de qualquer outro tipo).

O desempenho do Conselho depende do respeito e da compreensão das características de cada um de seus membros, sem que isso implique ausência de debates de ideias. A diversidade de perfis é fundamental, pois permite que a organização se beneficie da pluralidade de argumentos e de um processo de tomada de decisão com maior qualidade e segurança (IBGC, 2015).

Em um estudo sobre a propriedade corporativa em todo o mundo, La Porta, Lopez-De-Silanes e Shleifer (1999) analisaram que fora dos Estados Unidos, essencialmente em países com pouca proteção aos acionistas, as maiores empresas tendem a ter acionistas controladores. Algumas vezes esse acionista é o Estado; mas mais frequentemente é uma família, geralmente o fundador da empresa ou seus descendentes. Os acionistas geralmente controlam grandes firmas através de estruturas piramidais, com o apoio dos conselhos de administração para a tomada de decisões.

2.5 ELITES GERENCIAIS

As elites empresariais das sociedades ocidentais possuem em geral um background social privilegiado, porém, existem algumas diferenças nos mecanismos de reprodução e nas trajetórias sociais que levam a uma posição dentro desse grupo de elite (ELLERSGAARD, LARSEN e MUNK, 2013). Os autores analisaram essas diferenças comparando as carreiras dos cem principais CEOs da Grã-Bretanha, França, Alemanha e Dinamarca. Na França e na Grã-Bretanha, essa reprodução é mediada por diplomas de universidades de elite, na Alemanha é o capital cultural adquirido através de uma origem burguesa exclusiva, combinada com qualquer diploma em qualquer universidade. Na Dinamarca, as universidades de elite também têm pouca importância para os principais CEOs, em partes, pelo declínio dessas instituições, sendo assim, a reprodução dos CEOs dinamarqueses é medida pelo seu tempo e trajetória no campo econômico.

No estudo de elites, Ellersgaard, Larsen e Munk (2013), mostram quais recursos são usados para qualificar e legitimar a posse de uma posição de poder dos CEOs (na maioria homens) em suas trajetórias, e também nos permitem ver a força relativa das instituições centrais da sociedade, como a família, o campo educacional e as organizações econômicas.

Nesta pesquisa classificamos as elites como sendo os detentores dos poderes decisórios nas grandes corporações, são os grandes executivos, os conselheiros, os responsáveis pelas decisões estratégicas de um negócio de alto impacto econômico e social, como os grandes grupos financeiros. No entanto, é prudente e necessário trazer uma definição de valor histórico para o debate. De acordo com Hartmann (2006), Gaetano Mosca foi o primeiro teórico a escrever uma sociologia profunda das elites. Seu principal trabalho, *Elementi di Scienza Politica*, foi baseado principalmente em dois trabalhos publicados em 1884 e 1887, *Sulla teoria dei Governi e sul Governo rappresentative*, e *Studi storici e sociali and Le Constitutioni moderne*.

As ideias-chave de Mosca encontram expressão no segundo capítulo de seu trabalho principal, intitulado “The Ruling Class” (A classe dominante), com a definição de que em todas as sociedades, desde as muito pouco desenvolvidas, que mal alcançaram os primórdios da civilização, até as sociedades mais avançadas e poderosas - duas classes de pessoas aparecem - uma classe que governa e uma classe que é governada. A primeira e menos numerosa, desempenha todas as funções políticas, monopoliza o poder e desfruta das vantagens que o poder traz, enquanto a segunda classe, a mais numerosa, é dirigida e controlada pela primeira, de uma maneira que agora é mais ou menos legal, mais ou menos arbitrário e violento, e fornece

ao primeiro, pelo menos na aparência, meios de subsistência materiais e instrumentos que são essenciais à vitalidade do organismo político. Além dessa classificação, há inúmeras variações para definir o que são as elites, como a “circulation of elites” de Vilfredo Pareto (HARTMANN, 2006).

Para Mills (1956) a elite do poder é composta por homens cujas posições lhes permitem transcender os ambientes comuns de homens e mulheres comuns, e em posição de tomar decisões que geram grandes consequências. De acordo com Hartmann (2006), na visão de Mills, os homens da elite são os chefes das grandes organizações econômicas, políticas e militares, que ele vê como as únicas organizações capazes de lhes conferir seu grande e durável poder, deixando outras instituições, como as igrejas, universidades ou a família, subordinadas a eles.

Há um padrão bem estável de reprodução das elites gerenciais, que é parte de uma imagem geral de uma elite empresarial extremamente homogênea em relação à idade, sexo e etnia, conforme observado por Bauer e Bertin-Mourot (1999) no estudo de modelos de elites realizado com os 200 principais executivos da França, Alemanha e Grã-Bretanha.

Diante de várias especificidades na reprodução das elites, Ellersgaard, Larsen e Munk (2013), demonstram que as mulheres formam uma minoria na classe empresarial.

2.6 AS FORMAS DE CAPITAL

O mundo social é história acumulada e, para não ser reduzido a uma série descontínua de equilíbrios mecânicos instantâneos entre agentes tratados como partículas intercambiáveis, é preciso reintroduzir nele a noção de capital e, com ela, a acumulação e todos os seus efeitos (BOURDIEU, 1986).

Uma definição de capital pode ser expressa pelo trabalho acumulado, podendo ser de modo materializado ou incorporado, que quando apropriado de forma privada (exclusiva) por agentes ou grupos, dão a esses, energia social na forma de trabalhos (BOURDIEU, 1986).

Para entender o funcionamento do mundo social, Bourdieu (1986) define que é necessário introduzir o capital em todas as suas formas, não apenas na mais reconhecida pela teoria econômica, visto que essa teoria permitiu uma definição do capital advinda da invenção histórica do capitalismo, reduzindo o universo de trocas, a trocas mercantis, orientada para a maximização do lucro, deixando as trocas não econômicas fora do contexto.

O capital pode se apresentar de três formas fundamentais: (1) como **capital econômico**, que é imediata, conversíveis diretamente em dinheiro e podem ser institucionalizados na forma de direitos de propriedade; (2) como **capital cultural**, que é conversível em certas condições em capital econômico e pode ser institucionalizado na forma de qualificações educacionais; e (3) como **capital social**, composto de obrigações sociais (“conexões”), que são conversíveis, em certas condições, em capital econômico e podem ser institucionalizadas na forma de um título de nobreza (BOURDIEU, 1986). Há ainda o capital simbólico, como capital fundado no conhecimento e no reconhecimento; que não é nem consciente e calculada, nem mecanicamente determinada, mas que é produto do senso de honra (BOURDIEU, 1990).

O capital cultural pode existir em três formas: (1) no estado corporificado, isto é, na forma de disposições duradouras, esse capital custa tempo, tempo que deve ser investido pessoalmente; (2) no estado objetificado, na forma de bens culturais (figuras, livros, dicionários, instrumentos, máquinas etc.), que são o traço ou a realização de teorias ou críticas a essas teorias, problemáticas, etc.; e (3) no estado institucionalizado, uma forma de objetivação que deve ser separada porque, como será visto no caso das qualificações educacionais, confere propriedades inteiramente originais ao capital cultural que se presume garantir (BOURDIEU, 1986).

O capital social é o agregado dos recursos reais ou potenciais que estão vinculados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento e reconhecimento mútuos, como à participação em um determinado grupo, que fornece a cada um de seus membros o apoio ao capital de propriedade coletiva, uma “credencial” que lhes confere crédito, nos vários sentidos da palavra. Essas relações podem ser garantidas pela aplicação de um nome comum (em uma família, uma classe, uma tribo, uma escola, etc.). A reprodução do capital social pressupõe um esforço incessante de sociabilidade, uma série contínua de trocas nas quais o reconhecimento é infinitamente afirmado e reafirmado (BOURDIEU, 1986).

Coleman (1988) comenta que todas as relações e estruturas sociais facilitam algumas formas de capital social; os atores estabelecem relações propositadamente e as mantêm quando continuam a fornecer benefícios, porém, certos tipos de estrutura social são especialmente importantes para facilitar algumas formas de capital social.

O capital social é o complemento contextual ao capital humano. A metáfora do capital social é que as pessoas que obtêm mais sucesso estão de alguma forma melhor conectadas. Essas pessoas ou grupos estão conectados, confiam e devem apoiar os outros, estão dependentes

de trocas com os outros. Manter uma certa posição na estrutura dessas trocas pode ser um ativo por si só. Esse ativo é capital social, em essência, um conceito de efeitos de localização em mercados diferenciados (BURT, 2000).

O capital social é definido por sua função. Não é uma entidade única, mas uma variedade de entidades diferentes, com dois elementos em comum: todos consistem em algum aspecto das estruturas sociais e facilitam certas ações dos atores, sejam pessoas ou atores corporativos, dentro da estrutura. Como outras formas de capital, o capital social é produtivo, possibilitando a realização de certos fins que, na sua ausência, não seriam possíveis (COLEMAN, 1988).

Quanto as normas, quando uma existe e é eficaz, ela constitui uma forma poderosa, embora às vezes frágil, de capital social. Por exemplo, normas eficazes que inibem o crime tornam possível andar livremente à noite na cidade e permitir que os idosos saiam de casa sem medo, ou, as normas de uma comunidade que apoiam e oferecem recompensas efetivas por alto desempenho escolar facilitam muito a tarefa da escola (COLEMAN, 1988).

Já o capital simbólico, o mais sutil dos capitais, não tem uma definição exata, de acordo com Catani (2017) o próprio Bourdieu desconfiava de uma aceção e não considerava propriamente um capital, porém, em uma determinada ocasião, ele indicou que o capital simbólico tinha uma base cognitiva que se apoia no conhecimento (não intelectual), mas em um domínio prático. Seria como uma forma de prestígio ou honra, que permite identificar os agentes no espaço social.

Para Bourdieu (1990) o capital simbólico é o capital econômico ou cultural quando conhecido e reconhecido, quando conhecido segundo as categorias de percepção que ele impõe, as relações de força tendem a reproduzir e reforçar as relações de força que constituem a estrutura do espaço social.

Na luta simbólica pela produção do senso comum ou, mais exatamente, pelo monopólio da nomeação legítima, os agentes investem o capital simbólico que adquiriram nas lutas anteriores e que pode ser juridicamente garantido. Assim, os títulos de nobreza, bem como os títulos escolares, representam autênticos títulos de propriedade simbólica que dão direito às vantagens de reconhecimento (BOURDIEU, 1990). O autor ainda afirma que o poder de impor às outras mentes uma visão, antiga ou nova, das divisões sociais depende da autoridade social adquirida nas lutas anteriores, assim, o capital simbólico é um crédito, é o poder atribuído àqueles que obtiveram reconhecimento suficiente para ter condição de impor esse reconhecimento.

O valor legitimador desses símbolos é determinado nas lutas no campo do poder (BOURDIEU, 1996). O capital simbólico usado no campo econômico também é determinado por outros campos, como o campo acadêmico. Consequentemente, nossas descobertas empíricas da biografia social, do percurso educacional e do padrão de carreira dos principais CEOs não são apenas uma descrição de qualificações (ELLERSGAARD, LARSEN e MUNK, 2013).

Há outras formas de capital identificadas em vários outros estudos. Por exemplo, o conceito de capital físico incorporado em ferramentas, máquinas e outros equipamentos produtivos pode ser estendido para incluir também o capital humano. Uma vez que o capital físico é criado por mudanças nos materiais para formar ferramentas que facilitam a produção, o capital humano é criado por mudanças nas pessoas, em forma de habilidades e capacidades que as tornam capazes de agir de novas maneiras (COLEMAN, 1988).

Para Coleman (1988), o capital social ocorre através de mudanças nas relações entre as pessoas que facilitam a ação. Assim como o capital físico e humano facilitam a atividade produtiva, o capital social também. Por exemplo, um grupo no qual existe ampla confiabilidade e confiança é capaz de realizar muito mais do que um grupo em que não exista essas características.

Bourdieu (2005) identifica várias formas centrais de capital no campo econômico, isso inclui capital financeiro, cultural, tecnológico, jurídico e organizacional, comercial, social e simbólico. Ter acesso aos capitais permite ao agente desfrutar de posições de prestígio e influenciar os “jogos da sociedade” através dos quais essas formas de capital são acumuladas e trocadas, que é o interesse central nas lutas, dentro do campo do poder (BOURDIEU, 1996).

2.7 CONVERSÃO DE CAPITAIS

Os diferentes tipos de capital podem ser derivados do capital econômico, mas para isso, deve ocorrer um grande esforço de transformação, para produzir o tipo de poder efetivo no campo em questão. Um exemplo é o acesso a bens e serviços, concedidos de modo imediato, unicamente via capital econômico, sem custos adicionais; outros podem ser obtidos em virtude de um capital social de relacionamentos ou obrigações sociais, que necessariamente para serem estabelecidos e mantidos precisam de tempo, são construídos a longo prazo, e com um investimento em sociabilidade (BOURDIEU, 1986).

Bourdieu (1986) afirma simultaneamente que o capital econômico está na raiz de todos os outros tipos de capital e que essas formas transformadas e disfarçadas de capital econômico, (nunca totalmente redutíveis a essa definição), produzem seus efeitos mais específicos apenas na medida em que oculte (principalmente de seus possuidores) o fato de que o capital econômico está em sua raiz. Para a transformação do capital econômico em capital social pressupõe um trabalho específico, com despesa aparentemente gratuita de tempo, atenção, cuidado, preocupação, que tem o efeito de transfigurar a entrada puramente monetária da troca e, bem como seu próprio significado da troca. Se visto com um olhar estritamente econômico, esse esforço é considerado desperdício, mas, nos termos da lógica das trocas sociais, é um investimento sólido, cujos lucros aparecerão, a longo prazo, em dinheiro ou outros valores (BOURDIEU, 1986).

Para Bourdieu (1986) se a melhor forma de medir de capital cultural é a quantidade de tempo dedicada à sua aquisição, isso ocorre porque a transformação do capital econômico em capital cultural pressupõe um gasto de tempo que é possível graças à posse de capital econômico. O capital cultural efetivamente transmitido dentro da própria família depende não apenas da quantidade de capital cultural acumulada, mas também do tempo utilizável (principalmente na forma de tempo livre da mãe) disponível (em virtude de seu capital econômico, o que lhe permite adquirir o tempo de outras pessoas) para garantir a transmissão desse capital e atrasar a entrada no mercado de trabalho por meio de escolaridade prolongada, crédito que se paga, se for o caso, apenas a longo prazo (BOURDIEU, 1986).

A conversibilidade dos capitais é a base da estratégia que garante a reprodução dos capitais nos espaços sociais (BOURDIEU, 1986). Há capitais com conversões menos onerosas em termos de trabalho e aqueles com maior custo de conversão. Os diferentes tipos de capital podem ser distinguidos de acordo com sua reprodutibilidade ou, mais precisamente, de acordo com a facilidade com que são transmitidos, isto é, com mais ou menos perdas e com mais ou menos ocultação (BOURDIEU, 1986).

Para Bourdieu (1986), a transmissão do capital cultural, por exemplo, tem um alto grau de ocultação, essa é uma desvantagem que ocorre pelo motivo de que a qualificação acadêmica, que é a forma institucionalizada desse capital, não ser transmissível, como por exemplo um título de nobreza, e nem negociável, como as ações de uma empresa. E o próprio capital econômico apresenta problemas de transmissão bastante diferentes, dependendo da forma particular que assume, por exemplo, uma vez que o capital esteja imobilizado em um bem (uma

máquina, uma construção imobiliária), torna-se menos vulnerável do que o capital líquido em espécie.

Ainda de acordo com Bourdieu (1986) a verdadeira lógica do funcionamento do capital, as conversões de um tipo para outro e a lei da conservação que os governa não podem ser entendidas, a menos que duas visões opostas, mas igualmente parciais, sejam substituídas: por um lado, (1) o economismo, que anuncia que todo tipo de capital é redutível em última análise ao capital econômico, ignorando o que torna a eficácia específica dos outros tipos de capital e, por outro lado, (2) o semiologismo, representado pelo estruturalismo, interacionismo simbólico ou etnometodologia, o que reduz as trocas sociais aos fenômenos da comunicação e ignoram o fato brutal da redutibilidade universal à economia.

2.8 O SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) tem um papel importante de intermediar recursos entre os agentes econômicos superavitários e deficitários, favorecendo o crescimento da atividade produtiva, sendo sua estabilidade de fundamental importância para segurança das relações entre os agentes econômicas envolvidos no sistema. Essas relações ocorrem quando os agentes realizam operações de compra, venda e troca de mercadorias e serviços de modo que, a cada fato econômico, seja de simples circulação, transformação ou de consumo, corresponde ao menos uma operação de natureza monetária realizada junto ao um intermediário financeiro, em regra um banco comercial que recebe um depósito, paga um cheque, desconta um título ou antecipa a realização de um crédito futuro. (BCB, 2018b).

Um breve histórico do SFN, da composição e sua estrutura está resumido no Quadro 4, detalhado cronologicamente.

Quadro 4. História do Sistema Financeiro Nacional (1808 a 2002)

História do Sistema Financeiro Nacional (1808 a 2002)	
1808	Primeiro Banco do Brasil, viabilizado pela vinda de D. João VI e a família real.
1831	Primeira caixa econômica, sediada no Rio de Janeiro.
1833	Segundo Banco do Brasil. Não conseguiu integralizar o capital para a sua instalação.
1836	Primeiro banco comercial privado: o Banco do Ceará.
1838	Surge o Banco Comercial do Rio de Janeiro
1851	Terceiro Banco do Brasil, de controle privado
1853	Quarto Banco do Brasil, originário da primeira fusão bancária

1863	Primeiros bancos estrangeiros: “London & Brazilian Bank” e o “The Brazilian and Portuguese Bank”
1906	Quinto Banco do Brasil: Uniu-se ao Banco da República do Brasil. (Atual)
1920	Inspetoria Geral dos Bancos
1921	Câmara de Compensação de Cheques do Rio de Janeiro, sob a responsabilidade do Banco do Brasil ² .
1934	Caixas Econômicas Federais
1942	Banco de Crédito da Borracha. Mudou a denominação para Banco da Amazônia S.A. (BASA).
1944	Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial,
1945	Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC)
1946	Primeira sociedade de crédito, financiamento e investimento (financeira).
1952	BNDE ³ , banco de fomento. Banco do Nordeste do Brasil S.A. (BNB).
1964	Sistema Financeiro da Habitação (SFH) e o Banco Nacional da Habitação (BNH) Conselho Monetário Nacional (CMN) e o Banco Central do Brasil
1966	Bancos de investimento
1967	Crescimento nas operações de crédito com a estabilidade da moeda.
1970	Caixa Econômica Federal
1974	Sociedades de arrendamento mercantil
1976	Comissão de Valores Mobiliários (CVM)
1979	Sistema Especial de Liquidação e Custódia (SELIC)
1986	Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos (CETIP)
1988	Bancos múltiplos
1996	Comitê de Política Monetária (COPOM)
1997	Sistema de Financiamento Imobiliário (SFI)
1999	Cédula de Crédito Bancário
2002	Novo Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB)

Fonte: Adaptado de CNF (2019).

O SFN é composto por Bancos comerciais, múltiplos, Caixa Econômica, Cooperativas de crédito, Administradoras de Consórcios, Bancos de Investimento, de Desenvolvimento, Sociedades Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários (CTVM) e Câmbio, Sociedades de Crédito, de Arrendamento Mercantil, de Investimento, Agências de fomento, Companhias hipotecárias entre outras.

² Em 1932, surgiu a Câmara de Compensação de São Paulo. Em 1969, surgiu o Sistema Integrado Regional de Compensação (SIRC), o qual permitiu a integração de praças localizadas em uma mesma região. Na década de 70, surgiu a Compensação de Recebimentos. Em 1983, surgiu a Compensação Nacional, a qual interligou todo o País. Em 1988, surgiu a Compensação Eletrônica.

³Transformado em empresa pública pela Lei nº 5.662, de 21.06.71, o BNDES geriu e executou o Programa de Reparcelamento Econômico com o objetivo de criar uma infraestrutura adequada ao desenvolvimento. O Decreto-lei nº 1.940, de 26.05.82, transformou o BNDE em BNDES.

Nos últimos dez anos, a estrutura do Sistema Financeiro Nacional (SFN) passou por uma profunda transformação na quantidade de instituições em operação. Entre dezembro de 2008 e dezembro de 2018, o número de instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central reduziu-se de 2.423 para 1.677, porém, o saldo de crédito passou de cerca de 40% para 47,4% do PIB no mesmo período, atingindo 53,7% em dezembro de 2015 (BCB, 2019b). A redução na quantidade de instituições observada no período está relacionada com o próprio movimento do mercado, com a racionalização das operações, com instituições saindo do mercado por perda de competitividade, além da correção de distorções no sistema financeiro realizada pelo Banco Central (BCB, 2019b).

No grupo com aproximadamente 150 instituições entre bancos comerciais, múltiplos e Caixa Econômica, é que residem os bancos que constituem o objeto da presente pesquisa, mais especificamente os grupos financeiros formados a partir das maiores instituições.

O Conselho Monetário Nacional (CMN) que como órgão normativo nos mercados de moeda, crédito, capitais e câmbio, determina regras gerais para o bom funcionamento do Sistema Financeiro Nacional (SFN) que por sua vez tem o Banco Central do Brasil (BCB) como uma das entidades supervisoras que trabalha para que os cidadãos e os integrantes do sistema financeiro sigam as regras definidas pelo CMN, sendo os bancos os operadores, que são as instituições que lidam diretamente com o público, no papel de intermediário financeiro (BCB, 2018d).

De acordo com Camargo (2009) dos anos 1930 até 1970 o setor financeiro era extremamente regulado em muitas das economias de mercado, resultado dos efeitos da crise de 1929. Esse sistema de regulação visava prevenir a ocorrência de crises sistêmicas, diminuindo o risco de colapsos na economia, o que deixou o sistema financeiro estável, porém estagnado, no caso do setor bancário, sujeito a regulações e supervisões rígidas. A partir da década de 1970 iniciou-se em vários países um processo de liberalização e desregulamentação dos serviços financeiros, sendo eliminadas várias restrições (CAMARGO, 2009). É importante ressaltar que o Consenso de Washington, que foi o encontro ocorrido em 1989 na capital dos Estados Unidos e realizou uma série de recomendações com a finalidade de ampliação do neoliberalismo nos países da América Latina, como a abertura comercial e financeira e menor poder de participação do Estado na economia, tal ocorrência foi fundamental para a transformação nos processos constituídos no setor bancário naquele período (BATISTA, 1994).

Os bancos norte-americanos, tinham muitas regulações estaduais e federais que impunham restrições nas operações. A lei Glass-Steagall (*Glass-Steagall Act*), que foi criada basicamente para evitar colapsos financeiros, instituindo segmentações, como a desvinculação entre os bancos comerciais e de investimentos, em uma tentativa de proteger os recursos, além de outros dispositivos para a normatização do mercado. No entanto, a revogação da Lei *Glass-Steagall* em 1999 e a liberalização das leis bancárias estaduais, favoreceram a criação de vários grandes bancos múltiplos e o surgimento de derivativos (contratos que derivam basicamente de um ativo subjacente, podendo ser físico ou financeiro) no território norte-americano.

Em 1988 é criado pelo Banco Central, o Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro (COSIF) (BCB, 2020), que possibilitou a unificação das instituições financeiras em um mesmo plano contábil. Logo após foi aprovada a Resolução 1.524, da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que criava os denominados bancos múltiplos, que poderiam operar no mínimo em duas e no máximo em quatro funções das antigas instituições financeiras: bancos comerciais, bancos de investimento, bancos de desenvolvimento, financeiras e instituições de poupança e empréstimo (TINTI e ABDULMACIH, 2012).

Em 1975 foi estabelecido o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia (*Basel Committee on Banking Supervision* – BCBS) que funciona como um fórum mundial para a discussão e cooperação em regulação bancária. Em 1988 o BCBS divulgou o primeiro Acordo de Basileia com o objetivo criar exigências mínimas de capital para instituições financeiras como forma de fazer face ao risco de crédito. Em 1994 houve revisão do Acordo, chamado de Basileia II, e em 2010 o Basileia III, que buscaram aperfeiçoar os princípios essenciais anteriores para a supervisão e proteção bancária em meio às crises (BCB, 2018c).

Em função da adesão do Brasil aos acordos da Basileia (Resolução nº 2.099, de 17/08/1994), o governo brasileiro estipulou que a exigência de capital mínimo dado pelo risco das operações do banco, era uma retenção de 8% em relação ao risco das suas operações ativas, podendo depois ser elevado para 10%, e em seguida para 11%. Essa medida dificultou a sobrevivência de algumas instituições de pequeno e médio porte que atuavam normalmente com alavancagem maior do que a das grandes instituições (DE PAULA e MARQUES, 2006).

Dada a situação de insolvência de instituições financeiras do país no período do Plano Real, as autoridades governamentais, por intermédio do Conselho Monetário Nacional (CMN) e do Banco Central do Brasil (BCB), passaram a reestruturar e fortalecer o sistema financeiro. Adotou-se assim medidas como a instituição do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao

Fortalecimento do Sistema Financeiro (PROER), implantado pelo conjunto composto pela Medida Provisória nº 1.179 e a Resolução nº 2.208, ambas de 03/11/95, que veio para ordenar a fusão e incorporação de bancos a partir de regras ditadas pelo Banco Central, e do Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (PROES), criado pela Medida Provisória nº 1.514, de 7 de agosto de 1996 e posteriores, e que teve como desígnio o refinanciamento dos Estados brasileiros endividados, por meio de privatizações de bancos estaduais públicos que funcionavam como emissor de moeda, e que tinham impacto no aumento da inflação, além da criação do Fundo Garantidor de Crédito, o FGC (BCB, 2018d).

O PROES financiou integralmente as despesas de reestruturação dos bancos estaduais, tanto nas privatizações quanto na transformação dos bancos em instituições não bancárias. O resultado foi uma acentuada redução do número de instituições públicas estaduais e consequente redução da participação desses bancos no sistema financeiro nacional, sendo o espaço preenchido por bancos privados nacionais e pela entrada de instituições estrangeiras. Das 35 instituições bancárias estaduais existentes na época, 10 foram extintas, 7 foram privatizadas, 6 foram federalizadas e posteriormente privatizadas e 5 foram reestruturadas, ficando apenas três bancos estaduais sem adesão ao programa. O PROER, por sua vez, regulamentou a aquisição de bancos com problemas patrimoniais e de solvência, criando de linhas de crédito, de incentivos fiscais, de benefícios tributários e de isenção temporária do cumprimento de certas normas bancárias. Criando assim o incentivo às fusões, incorporações e aquisições dos bancos privados nacionais (CAMARGO, 2009).

Ao explicar a formação do sistema financeiro e suas mudanças é necessário compreender a origem do capital das instituições que dominam o setor no Brasil atualmente, e como se dá a participação de capital doméstico/estrangeiro no país. Há uma participação de capital estrangeiro no Brasil a partir da década de 1990, porém, são raras as ocupações centrais desses atores, que geralmente ficam restritos a setores como farmacêutico, automobilístico, equipamentos, entre outros. No caso dessa pesquisa os cinco maiores bancos, e seus grupos, são predominantemente nacionais e tem, portanto, pouco capital internacional na formação de sua composição acionária. De acordo com as Receitas totais de 2017, Bradesco e Itaú-Unibanco (privados/nacionais), Banco do Brasil (BB) (empresa de economia mista/nacional) e Caixa Econômica Federal (CEF) (público/nacional), ocupam as quatro primeiras posições no ranking, seguido pelo Santander (privado/estrangeiro) na quinta posição. Se para efeito de validação quiséssemos expandir essa análise até o vigésimo posto, teríamos apenas mais cinco grupos estrangeiros figurando nessa lista, conforme detalhado no Quadro 5.

Quadro 5. Os 20 maiores grupos da área de finanças

	Grupo	Sede	Origem do capital	Receita em 2017 (R\$ milhões)
1	Bradesco	SP	Brasil	268.076,2
2	Itaú Unibanco	SP	Brasil	214.794,0
3	Banco do Brasil	DF	Brasil	180.085,0
4	Caixa	DF	Brasil	174.513,9
5	Santander	SP	Espanha	94.528,0
6	Caixa Seguradora	DF	França	20.422,0
7	Safra	SP	Brasil	19.580,3
8	Grupo Segurador BB e Mapfre	SP	Espanha / Brasil	18.800,0
9	SulAmerica	RJ	Brasil	18.464,0
10	Porto Seguro	SP	Brasil	18.169,0
11	Sicoob	DF	Brasil	15.483,3
12	Sicredi	RS	Brasil	12.846,0
13	BTG Pactual	RJ	Brasil	12.021,0
14	Banrisul	RS	Brasil	11.725,0
15	Citi	SP	Estados Unidos	8.642,6
16	Credit Suisse	SP	Suíça	5.456,2
17	Icatu Seguros	RJ	Brasil	4.821,2
18	Daycoval	SP	Brasil	4.375,5
19	Banestes	ES	Brasil	3.566,2
20	J. P. Morgan	SP	Estados Unidos	3.520,3

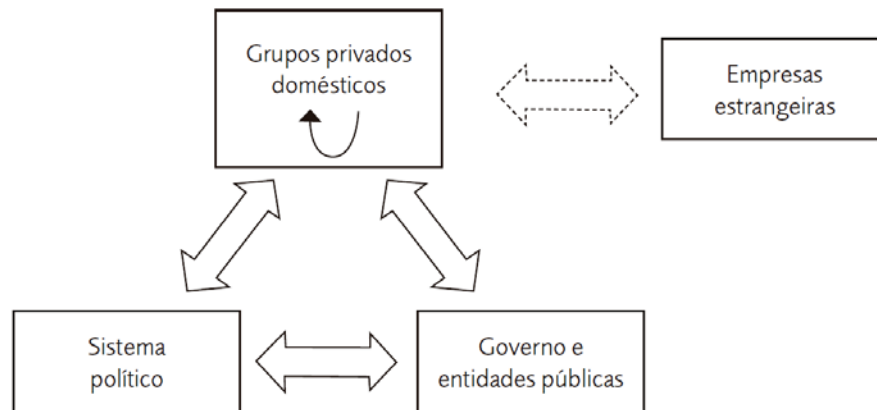
Fonte: Valor Grandes Grupos - Edição 2018.

A dificuldade de entrada dos grupos estrangeiros no Brasil é confirmada pela explicação de Lazzarini (2011) que esclarece a conjuntura do setor bancário brasileiro, onde por diversas vezes, grupos internacionais tentaram expandir suas operações, especialmente no segmento de varejo (agências), sem sucesso. A forte presença de grandes grupos locais como o Banco do Brasil, o Bradesco e o Itaú, criava um ambiente competitivo desfavorável para os novos desafiantes, uma vez que os grupos aqui consolidados já tinham agências em praticamente todo o amplo território nacional. Outro fator relevante que dificultou a entrada de bancos estrangeiros foi o teste que os bancos domésticos enfrentaram na época da alta inflação, nesses períodos, se exigia um conhecimento acurado dos fluxos de capitais e formação de preços no Brasil, e por fim, no processo de privatização da década de 1990, os grupos bancários brasileiros adquiriram diversas instituições, aumentando mais suas participações e concentração.

Lazzarini (2011) apresenta o “tripé doméstico”, que inclui governo, sistema político e grupos do próprio país (Figura 1), que configura uma barreira à entrada de instituições

internacionais, que para terem êxito, terão que entender e se posicionar nesse ciclo de interações.

Figura 1. Representação esquemática do capitalismo de laços no Brasil



Fonte: Lazzarini (2011).

Os bancos públicos e privados competem para fornecer os mesmos serviços financeiros para muitos segmentos em uma sociedade. No entanto, há algumas diferenças fundamentais, dado que os bancos privados buscam essencialmente a maximização de lucro e os bancos públicos, por mandato legal, são responsáveis por fornecer serviços a segmentos de mercado que podem não ser lucrativos para bancos privados. Por exemplo, o BB (empresa de economia mista) desempenha um papel importante como provedor de financiamento para o setor agrícola brasileiro. Tem expandido suas operações em áreas menores e mais carentes do país, com base em políticas do governo central que visam difundir os serviços bancários entre trabalhadores com menor renda e empresas menores. Já a CEF (público) tem o monopólio de vários fundos governamentais distintos, com seus recursos alocados em duas áreas principais: habitação e saneamento, além de ser responsável pela distribuição do Programa Bolsa Família (SANCHES, SILVA JUNIOR, e SRISUMA, 2018).

2.8.1 A Crise Financeira de 2008

A crise financeira de 2008 afetou em sua maioria as sociedades industriais avançadas, com início nos Estados Unidos e posteriormente na Europa ocidental, havia, no entanto, poucas

evidências de que esses países compartilhassem características fundamentais para a derrocada. (FLIGSTEIN E HABINEK, 2014). Os maiores bancos norte-americanos e de outros países desenvolvidos passaram a concentrar uma infinidade de títulos hipotecários, e a crise resultou na insolvência de vários deles, conforme mostram Fligstein e Habinek (2014), Santillán-Salgado (2011), Lazzarini (2011), e a inadimplência dessas hipotecas se alastrou para diversos países causando a pior crise financeira internacional desde a década de 1930 (SANTILLÁN-SALGADO, 2011). Os mercados financeiros globais em conformidade com as tendências da política global acabam por favorecer a desregulamentação (CARRUTHERS e KIM, 2011) favorecendo o surgimento das crises em larga escala.

Em 2008, três dos cinco principais bancos independentes de investimentos nos Estados Unidos (o Bear Stearns, o Lehman Brothers e o Merrill Lynch) desapareceram (LYBECK, 2016), além da *American International Group* (AIG) maior companhia de seguros, e as empresas de financiamento de hipotecas (Fannie Mae e Freddie Mac) (WALLISON e CALOMIRIS, 2009) foram efetivamente tomadas pelo Estado, além de muitas outras empresas liquidadas ou tomadas pelo governo, e assim os grandes executivos demitidos. A lição deixada é que houve a falsa sensação de estabilidade e de robustez do sistema, que não pôde ser verdadeiramente validada pelas agências de classificação de riscos de crédito. A abordagem especialmente baseada em modelos econômicos tradicionais talvez tenha falhado em não considerar uma visão alternativa das relações sociais frente ao prognóstico já delineado naquele setor.

Carruthers e Kim (2011) afirmam que os mercados financeiros não podem ser considerados autônomos, pois operam sempre dentro de um contexto político, tal que apoiou o processo de financeirização, auxiliando a desregulamentação do setor financeiro. O rótulo do neoliberalismo (e mais explicitamente, o fundamentalismo de mercado) tem sido associado a um pacote de reformas políticas ocorridas nos anos 80 e 90 e levaram à liberalização e à desregulamentação do mercado de capitais em muitos países (CARRUTHERS E KIM, 2011).

Em uma comparação entre os períodos 2000-2008 (pré-crise financeira internacional) e 2009-2018 (pós-crise financeira internacional), de acordo com os indicadores de Lerner e de Boone (utilizados na literatura internacional como medidas para avaliar o grau de competição em setores da economia), houve aumento do grau de concorrência entre instituições financeiras. Esse movimento ocorreu apesar do aumento da concentração ocorrida no período, tanto pelo crescimento orgânico mais rápido de instituições financeiras mais eficientes, quanto por atos

de concentração (fusões e aquisições). Em 2017 e 2018, os indicadores ficaram relativamente estáveis na comparação com 2016 (BCB, 2019b).

Diante dos acontecimentos narrados, percebe-se que é indispensável o entendimento das crises e fenômenos financeiros ocorridos no passado. Poucos estudiosos enquanto escreviam sobre o rápido crescimento da economia japonesa nos anos 80, previram a grave crise que ocorreu posteriormente. O mesmo fenômeno ocorreu na economia americana, durante a recessão dos anos 90 enquanto escreviam sobre o declínio da economia, poucos foram capazes de prever o *boom* econômico no final na década de 90, assim como o colapso do mercado de ações iniciado em 2000 (STEARNS e MIZRUCHI, 2005). E ainda, tratando do mesmo mercado americano, a crise financeira de 2008, praticamente ignorada pelos estudiosos e agências de classificação de risco norte americanas.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada mediante análise documental e histórica, em caráter descritivo, e utilizou a prosopografia como técnica de investigação. Lakatos e Marconi (2003), descrevem que a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias ou secundárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois. O presente estudo inclui fontes contemporâneas primárias (compiladas na ocasião pelo autor) e secundárias (transcritos de fontes primárias contemporâneas).

De acordo com Stone (2011), a prosopografia é a investigação das características comuns de um grupo de atores na história por meio de um estudo coletivo de suas vidas, que investiga questões acerca de nascimento e morte, casamento, família, origens sociais e posição econômica herdada, lugar de residência, educação, tamanho e origem da riqueza pessoal, ocupação, religião, experiência em cargos, entre outros. As informações a respeito dessas características são justapostas, combinadas e então examinadas em busca de variáveis significativas. O propósito da prosopografia é dar sentido à ação política, ajudar a explicar a mudança ideológica ou cultural, identificar a realidade social e descrever e analisar com precisão a estrutura da sociedade e o grau e a natureza dos movimentos em seu interior. Para Lemercier e Picard (2011) a prosopografia é uma abordagem, um estilo de pesquisa, algo menos definido do que um método, menos rígido do que uma corrente ou uma escola.

A prosopografia pode ser dividida em duas escolas razoavelmente distintas. (1) A escola elitista; e (2) A escola voltada para o estudo das massas, com inspiração nas Ciências Sociais. Nesta pesquisa será utilizada a técnica da escola elitista, a qual se preocupa com a dinâmica de pequenos grupos ou com a interação, em termos de família, casamento e laços econômicos, de um número restrito de indivíduos, e os temas de estudo são usualmente as elites do poder. A técnica empregada consiste em fazer uma investigação meticulosamente detalhada sobre a genealogia, os interesses comerciais e as atividades políticas do grupo. O propósito de tal pesquisa é demonstrar a força de coesão do grupo, mantido unido por laços sanguíneos, sociais, educacionais e econômicos, sem falar de preconceitos, ideais e ideologia (STONE, 2011).

A escolha dessa técnica depende da disponibilidade e qualidade dos dados. Na pesquisa histórica, na maioria dos casos, é difícil estabelecer conjuntos de dados exaustivos, pois pode faltar informações sobre a formação de um indivíduo e a ocupação de outro (BROADY, 2002).

Stone (2011) deixa evidente que as pesquisas biográficas de números substanciais de pessoas somente são possíveis para grupos razoavelmente bem documentados, e que a prosopografia é assim limitada pela quantidade e pela qualidade dos dados acumulados sobre o passado. Outra limitação imposta pela evidência registrada refere-se ao status. Em todos os lugares e épocas, quanto mais baixo vai-se no sistema social, mais pobres ficam os documentos. Como resultado, muitas pesquisas realizadas referem-se às elites. O objeto mais popular para a prosopografia foram e ainda são as elites políticas, e nessa pesquisa, as elites financeiras. Há ainda a limitação de dados, abundante para alguns aspectos da vida e quase inexistente para outros, incorrendo o risco de cair em um forte viés, no sentido de tratar os indivíduos como *homo economicus* e de estudá-los primariamente à luz de seus interesses e comportamentos financeiros, pois é isso que os registros trazem com mais detalhes. Portanto, nesse estudo, pondero as armadilhas e estabeleço de modo cuidadoso as generalizações do uso dessa ferramenta de investigação.

É importante destacar que, de acordo com Yeung et al. (2016) há uma tendência na adoção de dados secundários, ou uma combinação de dados primários e secundários. Em particular, os bancos de dados secundários publicamente disponíveis, como dados de desempenho financeiro, relatórios anuais de empresa, preços de ações, dados de agências governamentais, entre outras, abriram um caminho diferente para pesquisadores na construção de suas pesquisas, o que permite a verificação e/ou ampliação de investigações empíricas construídas sobre dados primários.

São utilizados dados dos cinco maiores grupos financeiros que operam no território brasileiro, são eles: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Itaú-Unibanco, Bradesco e Santander, assim como os membros dos respectivos Conselhos de Administração. A inquietação deste pesquisador, e a importância em entender a concentração bancária no Brasil e as respectivas trajetórias e capitais das pessoas envolvidas nas decisões estratégicas dos Conselhos, essas análises atuam em uma conjuntura complementar às das ciências econômicas, legitimando a busca por teorias dentro de um contexto sociológico.

A abordagem escolhida é a qualitativa, pois o caráter subjetivo é relevante para esta pesquisa, que tem a finalidade de coletar e compreender informações de caráter histórico das organizações e dos indivíduos que tomam as decisões. A pesquisa permite consulta à enorme variedade de dados oficiais disponíveis na mídia especializada (Valor Econômico, Bloomberg), base de dados profissional (Orbis), órgãos do governo (Banco Central, IPEA), além de

publicações das próprias organizações estudadas, que fornecem importantes considerações ao longo da história das instituições e das pessoas, objetos da análise.

3.1 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a coleta foram utilizadas: (1) A base de dados Orbis, que contém informações financeiras, comerciais, contábeis, mercadológicas, além de informação de atividades de fusões e aquisições das empresas e o histórico profissionais dos conselheiros e executivos; (2) As páginas institucionais oficiais dos bancos, nas seções de Governança Corporativa e Relação com Investidores; (3) Outras mídias, como a rede social de negócios, LinkedIn; e a agência de notícias e empresa de tecnologia e dados para o mercado financeiro, Bloomberg.

A análise da concentração bancária no Brasil foi realizada pelo detalhamento longitudinal dos eventos, com início em 1994 (Plano Real). A pesquisa emprega variáveis quantitativas contínuas (como receita total, patrimônio líquido e lucro líquido) para a classificação das empresas, bem como variáveis qualitativas (como análise de conteúdo histórico de fusões e aquisições, trajetória social, educacional e profissional membros dos conselhos, e também informações acionárias e comerciais).

Para atingir os objetivos propostos, a coleta de dados para cada objetivo foi assim planejada: (1) Para “Detalhar longitudinalmente a concentração bancária no Brasil” os dados foram coletados da base Orbis, a partir do histórico de receita total, patrimônio líquido e lucro líquido, e também do banco de dados do Banco Central do Brasil. (2) Na etapa “Analisar o perfil e a trajetória dos membros dos Conselhos Administrativos dos cinco maiores grupos financeiros” os dados coletados são das seções “Relação com Investidores” / “Governança Corporativa” dos websites institucionais dos bancos, e da plataforma Orbis. (3) Por fim, na etapa “Identificar os capitais dos membros dos respectivos Conselhos Administrativos” a compilação dos dados da etapa anterior fornece elementos para que as conexões sejam feitas com os capitais encontrados nas teorias. O período de coleta dos dados dos membros dos Conselhos ocorreu no mês de agosto de 2019, portanto, reflete o Conselho daquele momento.

A análise dos dados dessa pesquisa se deram via análise de conteúdo, que para Bardin (2011), é o conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, que tem como intenção a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção. Bardin (2011) detalha as

seguintes etapas da técnica de análise, a qual as organiza em três fases: (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Flick (2009) afirma que a análise de conteúdo é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material. O autor declara que existem diversas formas de documentação do material coletado, em sua maioria textos, podendo ser também, fotos, filmes, áudios, entre outros.

No objetivo (1) os dados bancários sobre patrimônio líquido, lucro líquido, número de agências, entre outros, coletados da Orbis e do banco de dados do BCB, foram compilados e transformados em gráficos, para então ser feita a análise, que mostraram mudanças e movimentos dos bancos no processo da concentração bancária. Para o objetivo (2) a análise das trajetórias dos membros se deram através dos dados compilados da formação acadêmica, centros de formação, gênero e vínculo com entidades (associações, federações, etc), os documentos foram gerados a partir de informações institucionais, permitindo a elaboração de tabelas e gráficos com os conteúdos. A última etapa (3) foi criada uma tabela com as categorias de trajetórias dos membros dos conselhos, e essas categorias foram analisadas e classificadas de acordo com os capitais tradicionais de Bourdieu (1986).

4 RESULTADOS

4.1 BREVE HISTÓRICO DOS BANCOS

- **BANCO BRADESCO S.A.:** Fundado em 1943 na cidade de Marília, interior do estado de São Paulo, com o nome de Banco Brasileiro de Descontos. A estratégia inicial era atrair pessoas de posses modestas, ao contrário dos bancos da época. Com apenas oito anos de vida, em 1951, o Bradesco torna-se o maior Banco privado do Brasil. Foi a primeira empresa a adquirir computador da América Latina, melhorando seu atendimento com uma série de inovações. É um dos primeiros bancos a estimular o uso de cheques. Foi pioneiro na implantação de cartão de crédito, em 1968. É pessoa jurídica de direito privado, com Sede na Cidade de Deus, Vila Yara, em Osasco, São Paulo.
- **ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A.:** No ano de 2008 ocorre a fusão dos bancos Itaú e Unibanco, porém, as duas instituições nascem da seguinte maneira:
 - Unibanco: Foi fundado em 1920 na cidade de Poços de Caldas, em Minas Gerais, com o nome Casa Moreira Salles. Em 1940 a Casa Moreira Salles (vendia de tudo: louças, roupas, sapatos, bebidas) se funde com a Casa Bancária de Botelhos e o Banco Machadense, formando o Banco Moreira Salles, dando início a uma série de fusões e aquisições, em 1967 passa a se chamar União de Bancos Brasileiros.
 - Itaú: Em 1943 é fundado o Banco Central de Crédito na cidade de São Paulo, passando em 1952 a se chamar Banco Federal de Crédito. O Banco Federal Itaú passa a existir formalmente em 1965, e inicia uma sucessiva série de fusões e incorporações. É pessoa jurídica de direito privado, com sede na cidade de São Paulo, estado de São Paulo.
- **BANCO DO BRASIL S.A.:** O Banco do Brasil passou por várias fases. Fundado em 12 de outubro de 1808, o Banco do Brasil foi a primeira instituição bancária a operar no país, essa primeira fase do banco teve fim em 1833. Em 1951 é criada uma nova instituição financeira, denominada Banco do Brasil, dois anos depois, na primeira fusão bancária da história brasileira, o Banco do Brasil funde-se com o Banco Comercial do Rio de Janeiro. O Banco da República dos Estados Unidos do Brasil é criado após a Proclamação da República e se funde com o Banco do Brasil, criando o Banco da República do Brasil, voltando a se chamar Banco do Brasil, em 1905. É Pessoa jurídica de direito privado, sociedade anônima aberta, de economia mista, com sede em Brasília, Distrito Federal.

- **CAIXA ECONÔMICA FEDERAL:** No dia 12 de janeiro de 1861, Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723, que fundou a Caixa Econômica da Corte. Inaugurou, em 1931, operações de empréstimo por consignação para pessoas físicas. Em 1986, a Caixa incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH) assumindo a condição de maior agente nacional de financiamento habitacional e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico. Em 1990, iniciou ações para centralizar todas as contas vinculadas do FGTS, que, à época, eram administradas por mais de 70 instituições bancárias. Agrega também, o Programa de Integração Social (PIS), Seguro-Desemprego, Crédito educativo, e transferência de benefícios sociais. Detém o monopólio das Loterias Federais, desde 1961. É uma instituição financeira, sob a forma de empresa pública, de natureza jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e autonomia administrativa com sede em Brasília, no Distrito Federal.
- **BANCO SANTANDER (BRASIL) S.A.:** O Grupo Santander foi fundado na Espanha em 1857 e expandiu-se mundialmente por meio de várias aquisições e da integração dos negócios adquiridos. Em 1957, o Grupo Santander entrou no mercado brasileiro por meio de contrato operacional com o Banco Intercontinental do Brasil S.A. Em 1970, o Grupo abriu um escritório de representação no Brasil, seguido pela sua primeira agência, em 1982. Desde os anos 1990, o Grupo Santander procurou estabelecer sua presença na América Latina, em particular no Brasil. Em 2000, comprou o Banespa, banco do Estado de São Paulo, e tornou-se um dos maiores grupos financeiros brasileiros. É pessoa jurídica de direito privado, com sede na cidade de São Paulo, estado de São Paulo.

4.2 A CONCENTRAÇÃO BANCÁRIA NO BRASIL

As mudanças que se iniciaram na década de 1970 acentuaram o processo de consolidação do setor de serviços financeiros por meio de fusões e aquisições. Miranda e Martins (2000) definem de tal modo os termos, fusão: a junção de duas ou mais empresas em uma única firma; e aquisição: uma compra de participação acionária de uma dada empresa já existente, sem que isso implique necessariamente seu controle por meio da propriedade total das ações nem desaparecimento de sua personalidade jurídica. Em um primeiro momento observou-se grupos financeiros maiores incorporando instituições de menor porte, entretanto, na segunda metade dos anos 1990, o processo começou a ocorrer entre grandes instituições,

envolvendo volume significativo de recursos, iniciava-se assim um processo de concentração bancária em vários países (CAMARGO, 2009).

O processo de concentração bancária no Brasil ampliou-se na época da implantação do Plano Real (que teve início em 1994) (ROCHA, 2001), quando muitos dos principais bancos estaduais foram privatizados, adquiridos por *players* maiores ou sofreram fusões. Para Rocha (2001) a perda dos lucros com o *floating* de recursos, após o fim da alta inflação do período, levou sérios problemas no setor entre 1995-1996, cuja solução teve participação dos programas governamentais para estimular a reestruturação, que trouxe regulamentação, supervisão e fiscalização que garantiria a solidez do sistema financeiro. A fusão bancária no início dos anos 90 foi principalmente um fenômeno dos EUA, mas muitas instituições financeiras em todo o mundo preocupadas com a desvantagem competitiva também aderiram às fusões. Em 1997, o fenômeno ocorreu na Suíça, em 1998 na Alemanha, e até os bancos japoneses na década de 1990 realizaram fusões. (STEARNS e MIZRUCHI, 2005).

É importante salientar, os cinco maiores bancos deste estudo, são também os maiores grupos financeiros do país. Os grupos (Bradesco, Itaú, Santander, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal) estão entre os dez maiores grupos empresariais (em receita bruta) do Brasil, essa análise envolve os conglomerados de todos os setores (comércio, indústria, finanças e serviços), conforme pesquisa do Valor Grandes Grupos, edição de 2018. Assim, é importante notar que as finanças têm um papel notável no ambiente empresarial do país, com apoio dos grandes grupos financeiros que esses bancos se tornaram.

No período pós-Plano Real, nota-se uma diminuição gradual da participação de bancos públicos no setor, sugerindo que o governo além de prevenir um risco de quebra sistêmica, atuou “privatizando” o setor bancário, principalmente, com o aumento significativo da participação relativa de bancos com controle e/ou participação estrangeira (RIBEIRO e TONIN, 2010). O Quadro 6, mostra importantes bancos (públicos e privados) que foram comprados, e como resultado, viriam aumentar as posições dos grandes bancos do Brasil.

Quadro 6. Principais Fusões e Aquisições bancárias desde o Plano Real (1994)

Banco adquirido	Banco comprador	Ano
Banco Nacional	Unibanco	1995
Banco do Estado do Rio de Janeiro (BANERJ)	Itaú	1997
Banco de Crédito Real - MG (CREDIREAL)	Bradesco	1997
Banco de Crédito Nacional (BCN)	Bradesco	1997
Banco Geral do Comércio	Santander	1997

Banco Noroeste	Santander	1997
Bamerindus	HSBC	1997
Banco do Estado de Minas Gerais (BEMGE)	Itaú	1998
Banco Real	ABN Amro Bank	1998
Excel Econômico	BBVA	1998
Dibens	Unibanco	1998
Banco do Estado da Bahia (BANEB)	Bradesco	1999
Banco do Estado de São Paulo (Banespa)	Santander	2000
Bozano, Simonsen	Santander	2000
Banco Meridional	Santander	2000
Banco Boavista	Bradesco	2000
Banco do Estado do Paraná (Banestado)	Itaú	2000
Bandeirantes	Unibanco	2000
Credibanco	Unibanco	2000
Banco do Estado de Goiás (BEG)	Itaú	2001
Banco Mercantil de São Paulo	Bradesco	2002
Banco do Estado do Amazonas (BEA)	Bradesco	2002
BBA Creditanstalt	Itaú	2002
Banco Sudameris	ABN Amro Bank	2003
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA)	Bradesco	2003
Banco Zogbi	Bradesco	2003
Lloyds Bank	HSBC	2003
Banco do Estado de Maranhão (BEM)	Bradesco	2004
Banco BNL do Brasil.	Unibanco	2004
Banco do Estado do Ceará (BEC)	Bradesco	2005
BankBoston	Itaú	2006
Banco BMC	Bradesco	2007
ABN Amro Real	Santander	2007
Unibanco	Itaú	2008
Banco do Estado do Piauí (BEP)	Banco do Brasil	2008
Banco Nossa Caixa	Banco do Brasil	2008
Banco do Estado de Santa Catarina (BESC)	Banco do Brasil	2008
Banco Ibi	Bradesco	2010
Banco Patagônia	Banco do Brasil	2010
Banco do Estado do Rio de Janeiro SA (BERJ)	Bradesco	2011
HSBC	Bradesco	2016

Fonte: Autor, com base nas mídias de negócios e sites institucionais.

Os bancos que operam no Brasil enfrentaram mudanças importantes que favoreceram a concentração bancária pós Plano Real. As principais mudanças foram as fusões e aquisições do período e alterações na regulamentação bancária. No entanto, para Corazza (2000) os bancos parecem sofrer de uma vulnerabilidade intrínseca associada aos riscos próprios de suas atividades e à especificidade de seu papel na economia.

Os motivos que levaram os bancos estaduais a serem comprados ou federalizados não são o foco dessa análise, porém é necessário trazer a discussão que a hiperinflação do período

que antecedeu o Plano Real favorecia muito os bancos, sendo o principal instrumento de receita dessas instituições. Através do PROER o Banco Central estimulou fusões e aquisições, para corrigir os problemas do sistema, acompanhado pelo PROES, que incentivou a redução dos bancos públicos estaduais (CAMARGO, 2009).

É interessante notar qual foi destino dos bancos estaduais, e como esse fato contribuiu com o processo de concentração bancária. Ao Banco Bradesco, coube a compra das seguintes instituições: CREDIREAL (MG) em 1998, BANEBA (BA) em 1999, BEA (AM) em 2002, BEM (MA) em 2004 e BEC (CE) em 2005. O Banco Itaú, adquiriu o BANERJ (RJ) em 1997, BEMGE (MG) em 1998, Banestado (PR) em 2000, e o BEG (GO) em 2001. O Banco do Brasil comprou o BEP (PI) em 2009, BESC (SC) em 2009 e a Nossa Caixa (SP) em 2010. O Banco Santander adquiriu o Banespa (SP) em 2000 por R\$ 7,1 bilhões, o maior valor negociado envolvendo os bancos estaduais. Na relação, ainda temos a compra do Bandepe (PE) e do Paraiban (PB) pelo ABN Amro (sendo este, posteriormente comprado pelo Santander). Os bancos estaduais que não foram comprados foram liquidados. Portanto, no contexto de aquisição das instituições estaduais os bancos Bradesco, Itaú, Santander e Banco do Brasil expandiram suas posições no mercado, aumentaram seu patrimônio e ganharam legitimidade no processo de concentração bancária, conforme dados do Banco Central (BCB, 2019a). O processo de fusões e aquisições não ficou restrito apenas aos bancos estaduais, outras instituições também foram adquiridas pelos grandes bancos, que viriam a aumentar e consolidar as posições de liderança já estabelecidas.

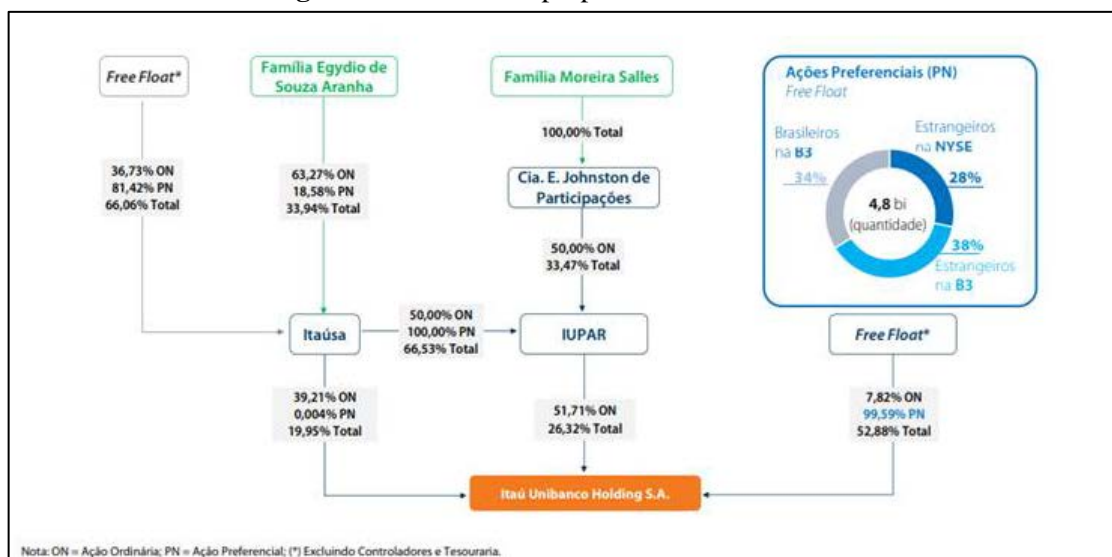
Alguns dos grupos financeiros dessa pesquisa, essencialmente os privados, Itaú e Bradesco, são controlados por *holdings*, pertencentes às famílias fundadoras. No Santander Brasil, também privado, o controle majoritário é de uma companhia holandesa e do próprio Grupo Santander internacional, já nos estatais, um de economia mista (BB) e outro público (CEF), esse controle ocorre de forma diferente, via governo federal.

Como observado por Lazzarini (2011), é uma tarefa difícil identificar quem são os investidores das organizações no Brasil, para isso deve-se codificar quem são os donos das principais empresas. Como nem sempre os investidores ou as famílias deixam transparentes suas posições acionárias, devemos verificar a estrutura piramidal nos grandes grupos: um indivíduo A, que é dono de uma firma B, que é dona de uma firma C, e assim sucessivamente. O autor afirma que no caso brasileiro há muitas empresas com essa configuração, o que dificulta a identificação do fluxo de capital em grandes conglomerados, pois observar os acionistas diretos não esclarece quem são os investidores principais.

As Figuras 2 a 6 mostram a Rede de Propriedades dos bancos, que revelam de onde vem o capital que formam esses grandes grupos.

ITAÚ: Controlado pela IUPAR (Itaú Unibanco Participações) e pela ITAUSA (Investimentos Itaú), que são as empresas “donas” do banco. E que são majoritariamente representadas pelas famílias dos fundadores, que detém o controle e capital das mesmas. Na composição do Itaú ainda há uma porcentagem de ações em circulação, que é destinada à livre negociação no mercado (*free float*), além de outros acionistas menores (Figura 2).

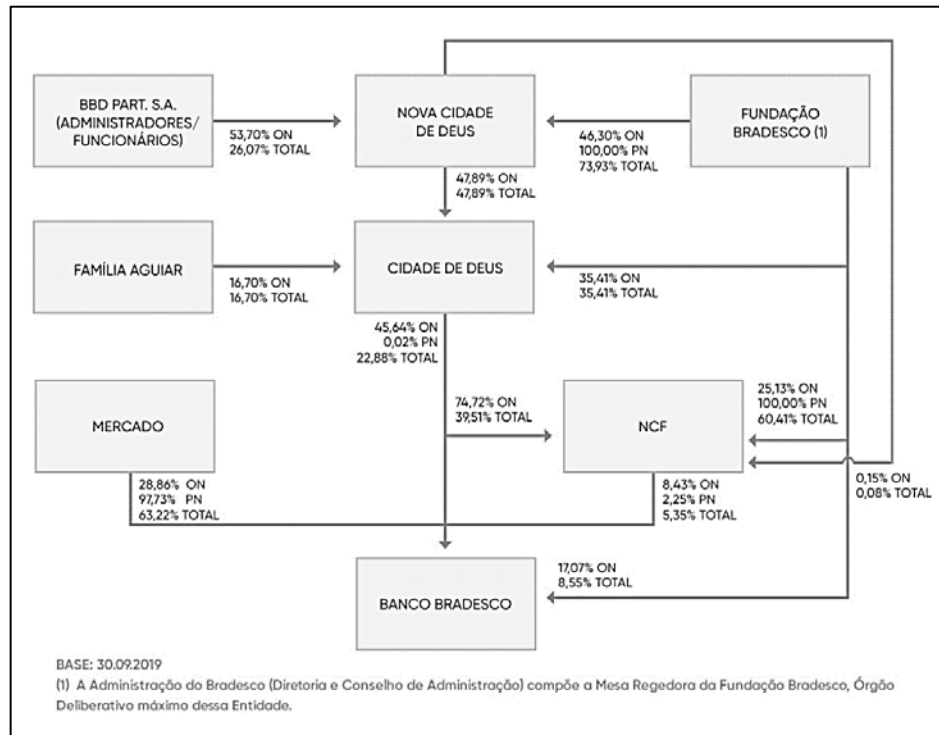
Figura 2. Estrutura de propriedade do Banco Itaú



Fonte: Itaú (2020).

BRADESCO: A composição acionária é bem complexa no Bradesco. O controle majoritário é da *holding* familiar Cidade de Deus (Família Aguiar), e da Fundação Bradesco. Há controles cruzados, uma vez que a *Holding* Nova Cidade de Deus, tem capital da BBD Participações (dos administradores e funcionários do banco), e da Fundação Bradesco. Já a NCF é formada pelo capital da Cidade de Deus e da Fundação Bradesco (Figura 3).

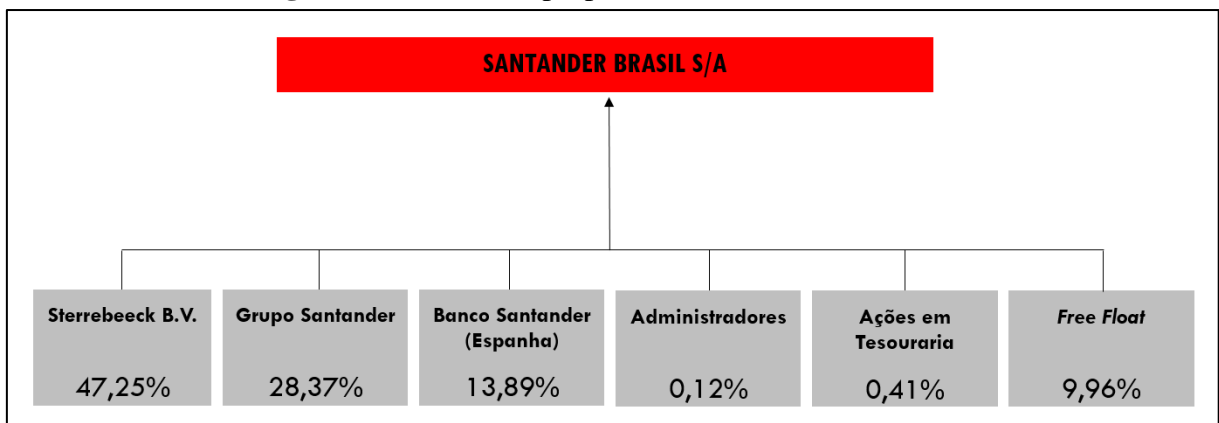
Figura 3. Estrutura de propriedade do Banco Bradesco



Fonte: Bradesco (2020).

SANTANDER: Os principais acionistas do Banco Santander Brasil são a empresa estrangeira Sterrebeeck B.V. (Holanda) e o Grupo Santander (Espanha), seguido pelo Banco Santander (Espanha). Completam a lista, os Administradores, ações em tesouraria e ações destinadas à livre negociação (*free float*) (Figura 4).

Figura 4. Estrutura de propriedade do Banco Santander

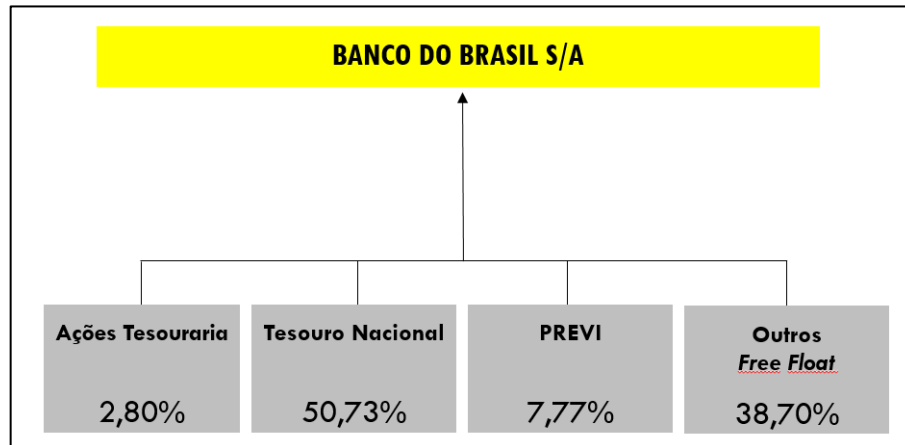


Fonte: Santander (2020).

BANCO DO BRASIL: Difere dos demais bancos, e não tem a figura das *holdings* controladoras. É uma sociedade/empresa de economia mista (Pessoa Jurídica de direito privado,

composta por capital público e privado), controlado majoritariamente pelo Tesouro Nacional, seguido pelas ações em circulação (*free float*) e pela Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (PREVI) (Figura 5).

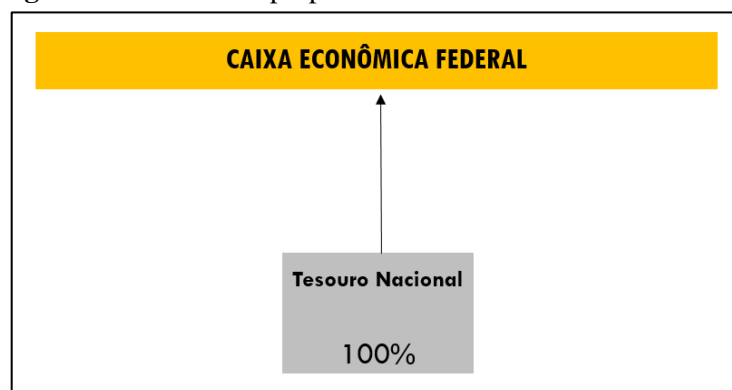
Figura 5. Estrutura de propriedade do Banco do Brasil



Fonte: Valor Econômico (2019).

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL: Banco público, com controle total da União Federal (Figura 6). A Caixa é detentora de algumas especificidades, o que a difere em partes, dos outros bancos. Por exemplo, é o agente responsável pelo Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), pelo Programa de Integração Social (PIS) e pelo Seguro-Desemprego, além dos programas sociais do governo, como o Bolsa Família, FIES e Programa Minha Casa Minha Vida.

Figura 6. Estrutura de propriedade da Caixa Econômica Federal

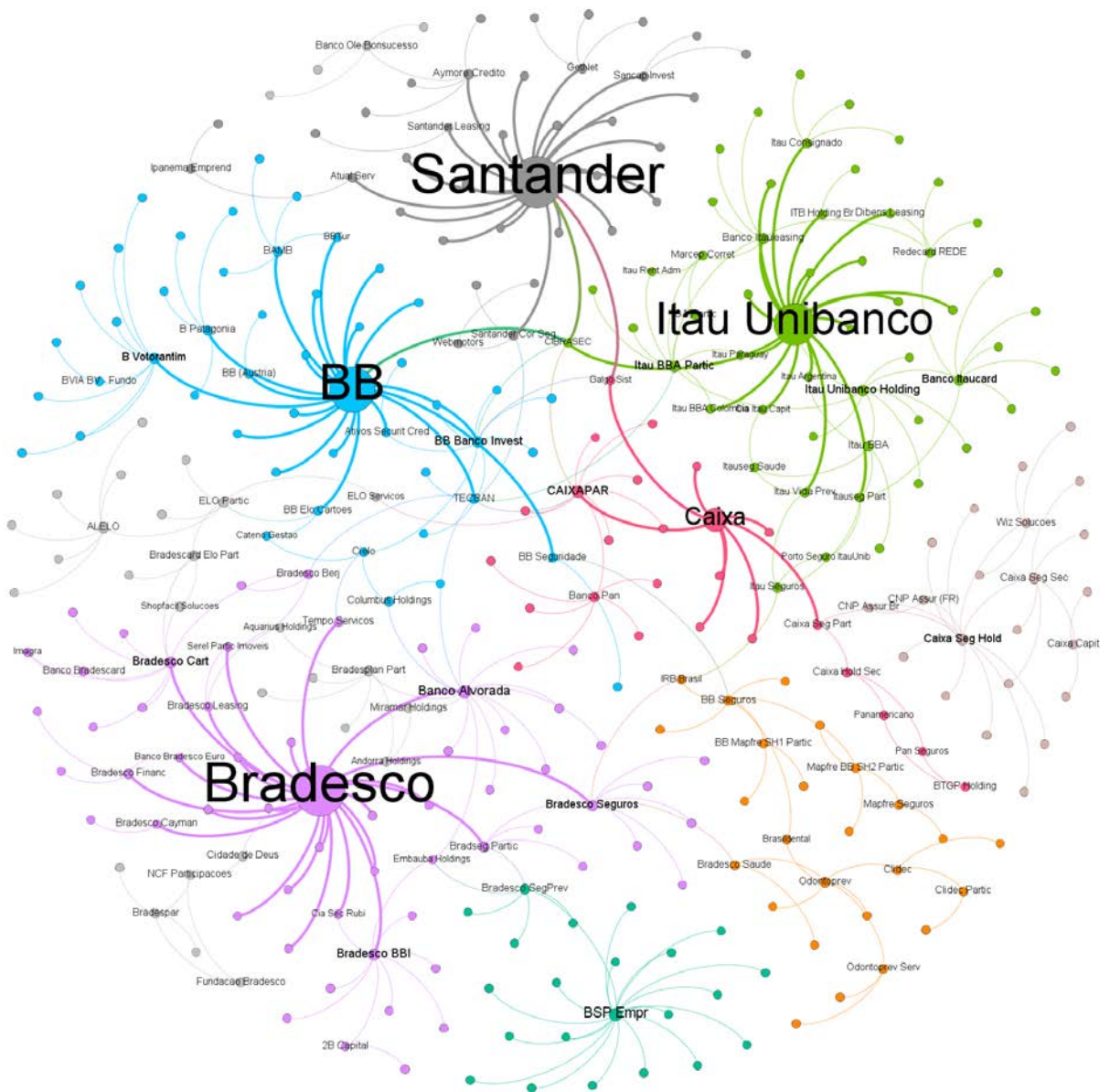


Fonte: Valor Econômico (2019).

A Figura 7 compreende a rede de subsidiárias dos bancos, ilustrando o tamanho dos grupos e quão interligados eles são. Verificou-se que algumas empresas subsidiárias têm capital

de mais de um banco, que é o caso da TECBAN (Tecnologia Bancária S.A.), controlada pelo BB, Itaú, Santander, Bradesco e Caixa, diretamente ou por meio de subsidiárias. A CIBRASEC (Companhia Brasileira de Securitização), controlada pelo Santander, BB, Itaú e Caixa, diretamente ou por meio de subsidiárias. A IRB Brasil Resseguros tem capital das seguradoras BB Seguros, Itaú Seguros e Bradesco Seguros. E Galgo Sistemas, controlada pelo Santander e pela CEF. Foi observado também que os grupos, além de atuarem nos tradicionais negócios financeiros relacionados, como seguros, previdência e cartões, também possuem subsidiárias em outros setores, como o imobiliário, de tecnologia e serviços.

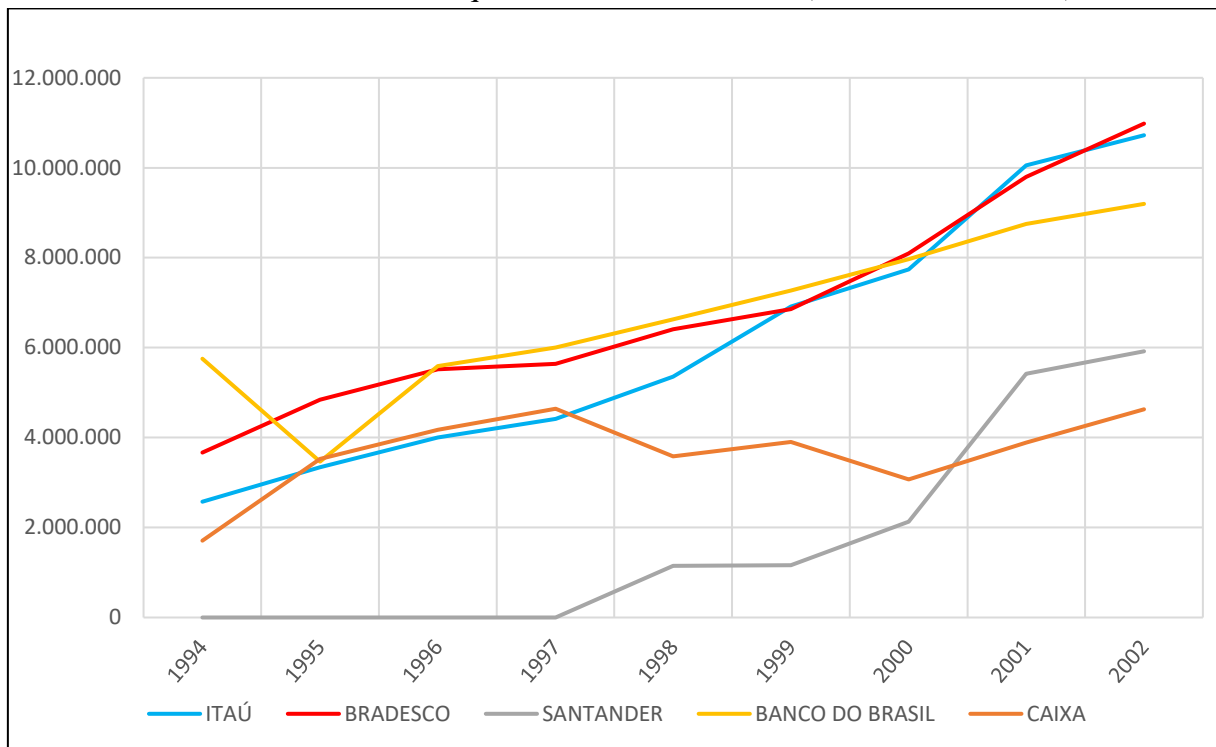
Figura 7. Rede de subsidiárias dos cinco maiores bancos



Fonte: Autor. Elaborada com software Gephi (versão 0.9.2).

Após detalhamento dos grandes bancos da pesquisa, das principais fusões e aquisições ocorridas no setor bancário, das respectivas composições acionárias e visão geral das subsidiárias, parte-se para a exploração dos resultados financeiros, como Patrimônio e Lucro Líquido dos bancos. No Gráfico 2, observa-se um crescimento constante do Patrimônio Líquido (PL) do Itaú e Bradesco a partir de 1994, seguido pelo crescimento contínuo do Banco do Brasil a partir de 1995 e do Santander, em 1997.

Gráfico 2. Patrimônio líquido dos maiores bancos (recorte 1994 - 2002)



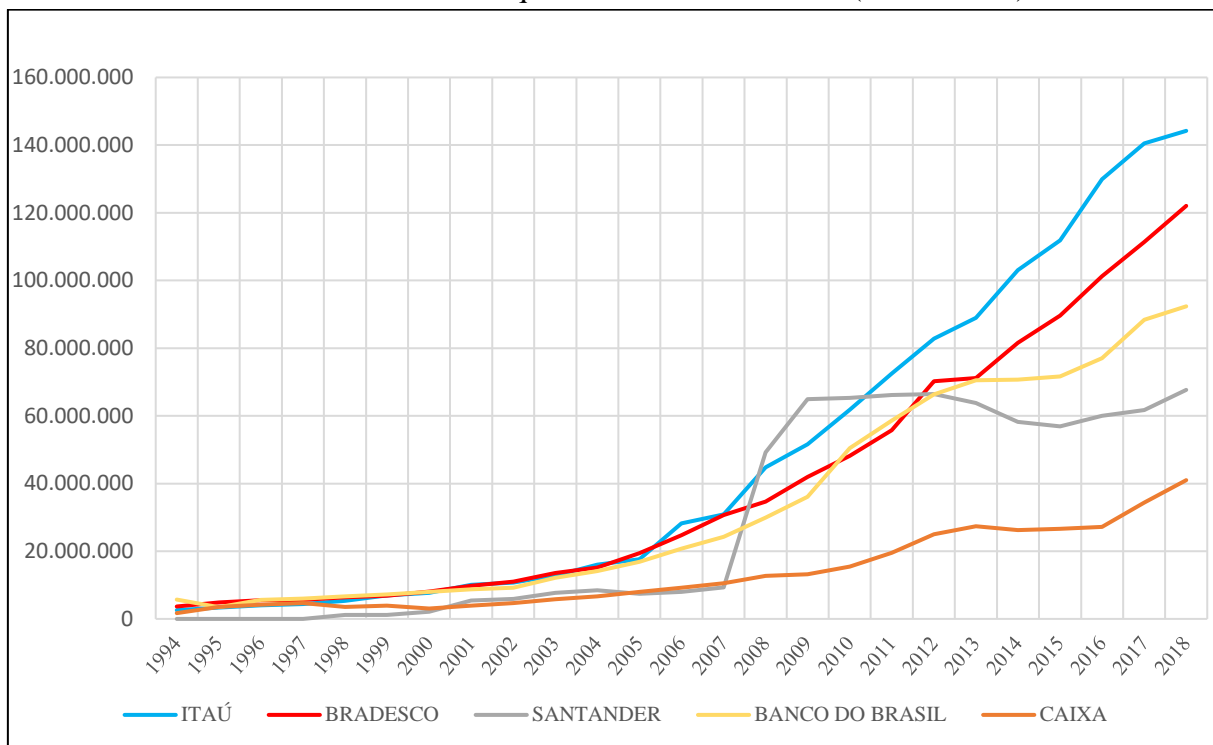
Fonte: Com dados do IF.data (BCB, 2019a)

O colapso financeiro de 2008 que teve início nos Estados Unidos, parece ter contribuído para a expansão dos grandes grupos financeiros, uma vez que a crise acarretou na diminuição da oferta de crédito e os bancos menores tiveram muitas dificuldades, com instituições levadas a falência por serem menos capitalizados que os *big players*. Nesse momento da crise, os grandes bancos, por terem mais saúde financeira, conseguiram enfrentar sem maiores problemas os momentos de crise (GRÜN, 2010; RIBARCZYK e DE OLIVEIRA, 2013).

No Gráfico 3 podemos ver a continuidade das tendências vistas logo após a implantação do Plano Real. Chama atenção o aumento do PL do Banco Santander, que sofreu uma variação

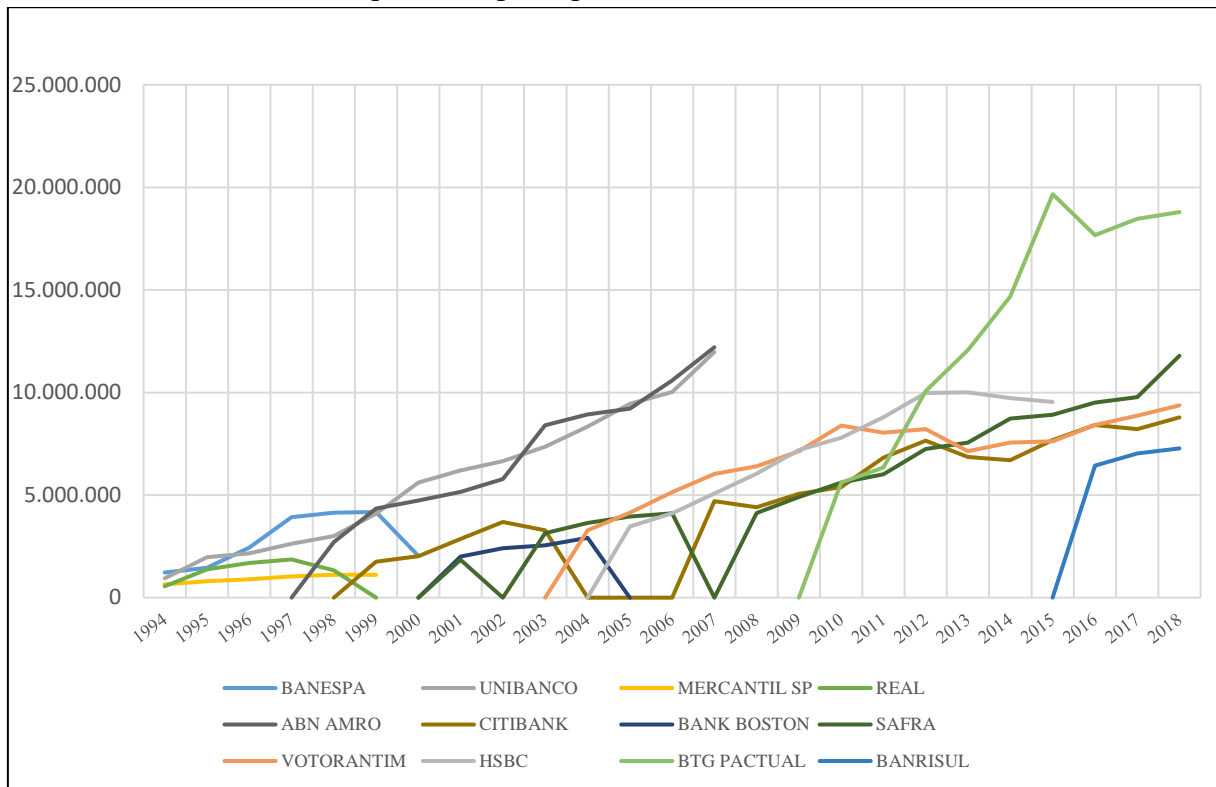
positiva de aproximadamente 431% de 2007 para 2008, de R\$ 9.264.594 para R\$ 49.238.218. O Santander teve uma reestruturação no ano de 2006, com os bancos Meridional e Banespa, que foram comprados pelo grupo Santander em 2000, o resultado consolidado refletiu essa reestruturação no ano de 2007, a partir de 2009 o grupo não obteve um crescimento do PL, mantendo-se estável até 2012 e decrescendo de 2013 até 2015. Por outro lado, os bancos Itaú, Bradesco e Banco do Brasil aumentaram seu PL depois da crise, a CEF mesmo modo mais tímido, também obteve um aumento em seu PL no mesmo período.

Gráfico 3. Patrimônio líquido dos maiores bancos (1994 - 2018)



Fonte: Com dados do IF.data (BCB, 2019a)

Outros bancos que sustentavam bons resultados de crescimento e ganhavam espaço no ambiente financeiro, foram adquiridos ao longo do período pelos grandes concorrentes, como pode ser visto no Gráfico 4. Os casos que chamam mais atenção é o ABN Amro, que foi comprado pelo Santander em 2007, e o Unibanco, na megafusão com o Itaú, em 2008. O gráfico ainda mostra o HSBC deixando a disputa em 2016, com suas operações passando para o Bradesco. Nota-se ainda o desaparecimento no gráfico, dos bancos Mercantil, Real e Banespa, também incorporados pelas organizações maiores.

Gráfico 4. Patrimônio líquido dos principais bancos, exceto os da análise (1994 - 2018)

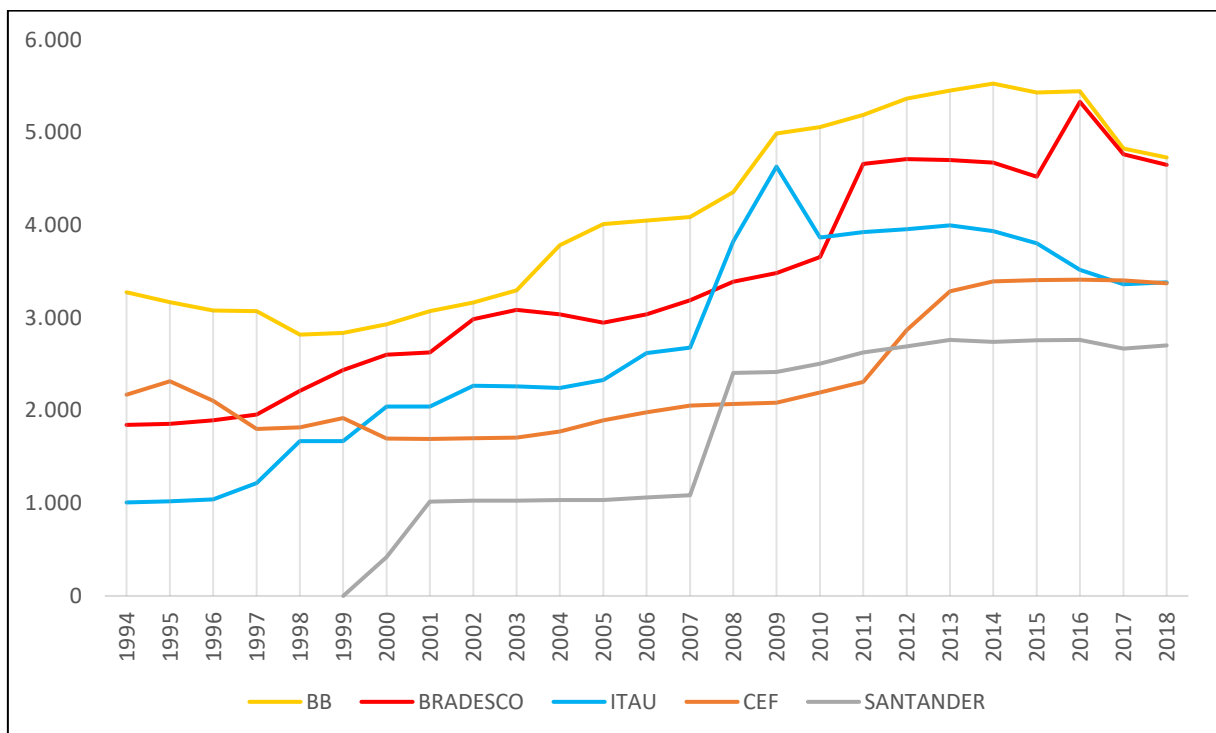
Fonte: Com dados do IF.data (BCB, 2019a)

Uma variável significativa para a análise da concentração é o número de agências bancárias espalhadas pelo país. Os grandes bancos atingiram o ápice no total das agências após a crise de 2008, conforme observa-se no Gráfico 5.

- O Santander mais do que dobra a quantidade de agências após sua reestruturação em 2006 (passa de 1.086 agências, em 2007, para 2.405, em 2008), seguindo um crescimento orgânico (crescimento proveniente dos negócios existentes de uma empresa, em oposição ao crescimento proveniente da compra - fusões e aquisições - de novos negócios) constante após 2008;
- O Itaú se destaca no aumento de suas agências, devido a fusão com o Unibanco, em 2008, porém, o número de agências sofre um reajuste e se estabiliza em 2010, vindo a cair a partir de 2013;
- O Bradesco tem um crescimento orgânico no número de agências em 2011, que foi parte da estratégia de crescimento e expansão do banco, estabilizando após essa data. O número de agências voltaria a crescer em 2016, com a aquisição do HSBC, e que também traria um reajuste para baixo no ano seguinte;

- O Banco do Brasil, acompanhando os demais bancos, aumenta o número de agências em 2008, após a aquisição do Banco do Estado do Piauí (BEP), Banco Nossa Caixa e Banco do Estado de Santa Catarina (BESC), e manteve um crescimento orgânico até 2014.
- A Caixa Econômica Federal tem todo seu crescimento de forma orgânica. Abriu mais de uma agência por dia no ano de 2012, número que se repetiu em 2013, ampliando sua posição no território brasileiro. Nos anos seguintes a abertura de novas agências se estabilizou.

Gráfico 5. Quantidade de agências por banco (1994 - 2018)

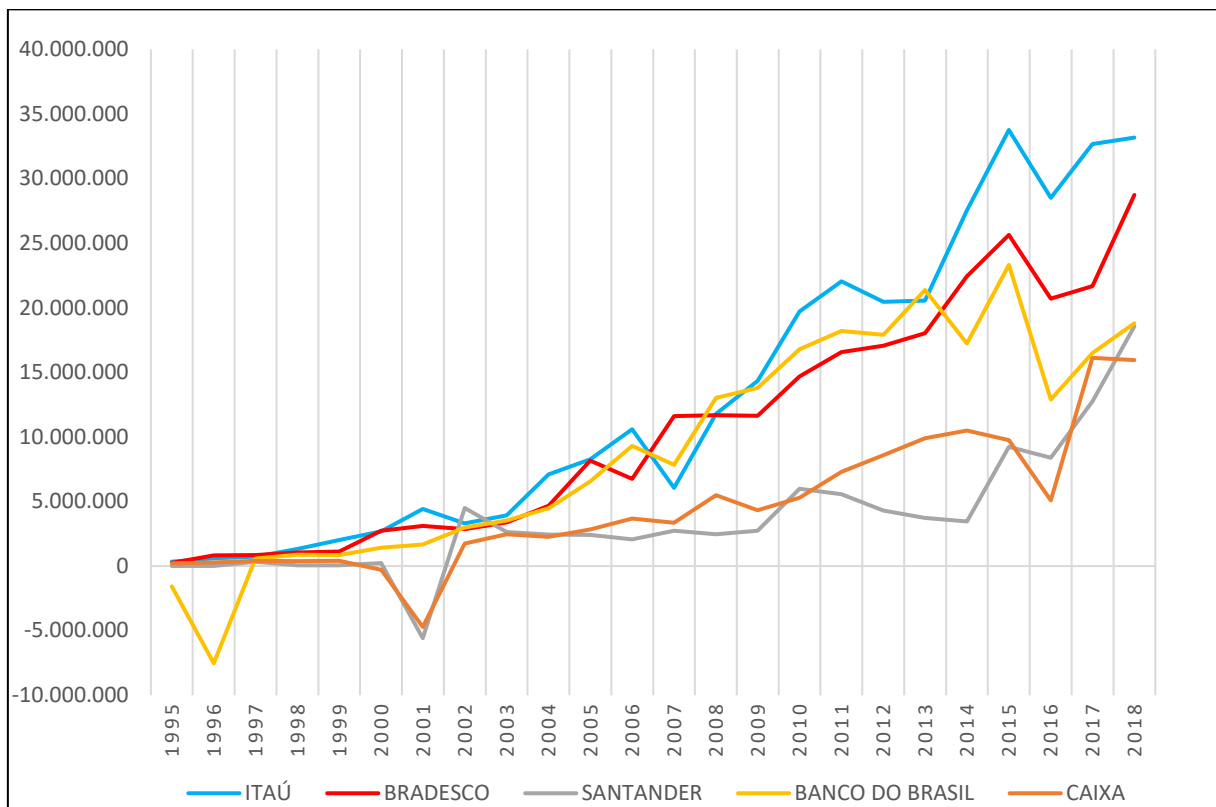


Fonte: Com dados do IF.data (BCB, 2019a)

O aumento do Lucro Líquido (LL) dos bancos frequentemente batem recorde. O Gráfico 6 exibe o crescimento do LL desde 1995, onde é possível notar que o lucro sofre fortes variações ao longo dos anos, contudo, os valores são crescentes. As linhas do Bradesco e Itau mostram algumas semelhanças nos últimos anos, e são os bancos com maiores lucros na data desta análise. O Banco do Brasil, foi por alguns anos o banco mais lucrativo (2008, 2013), e viu seu lucro cair, não conseguindo mais retomar a liderança nos anos seguintes, mas teve em 2015 o maior LL já registrado por uma instituição financeira estatal, conforme gráfico. A Caixa

Econômica Federal historicamente tem LL anual menor do que os três já mencionados, e sofre menos variações nos lucros. A recessão econômica que o Brasil enfrentou a partir de 2014 teve um enorme impacto na lucratividade dos bancos, o gráfico mostra que no ano de 2016 todos os bancos atravessaram uma forte queda no LL, exceto o Santander, que não teve uma queda tão brusca no referido ano.

Gráfico 6. Crescimento do Lucro Líquido* (LL) dos cinco maiores bancos



Fonte: Com dados do IF.data (BCB, 2019a).

*O Lucro Líquido (LL) é apresentado sem considerar o valor correspondente à despesa com pagamento de juros ao capital próprio, em consonância com as normas contábeis aplicáveis para fins de publicação dos demonstrativos financeiros.

Foram apresentados até aqui, os resultados da investigação da concentração bancária, com detalhamento dos principais processos de fusões e aquisições dos anos 90, e adicionalmente, os gráficos que mostram o crescimento do patrimônio e lucro líquido dos maiores grupos. Foram analisadas também, a rede de propriedades, que indica quem são os “donos” dessas instituições, além da ampla rede de subsidiárias dos bancos.

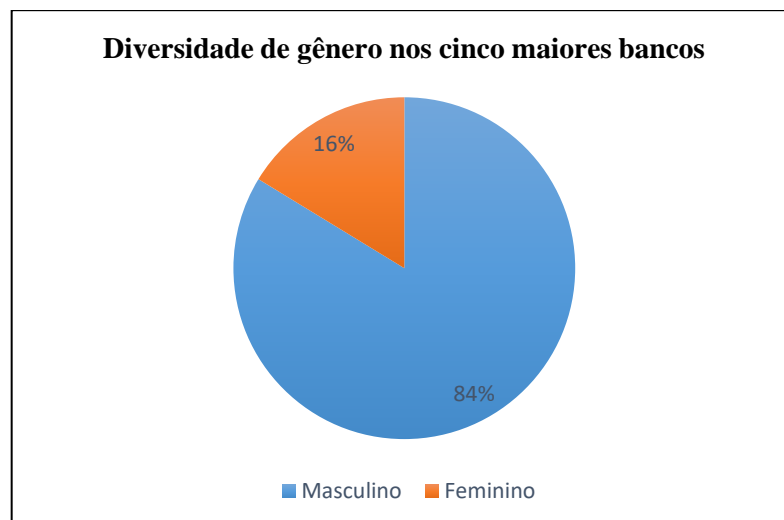
4.3 TRAJETÓRIA DOS MEMBROS DOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS

O Conselho de Administração (CA) já foi definido em seções anteriores desta pesquisa, como sendo um órgão encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Cabe a esta seção apresentar os membros dos conselhos que estão à frente das deliberações e estratégias dos maiores bancos.

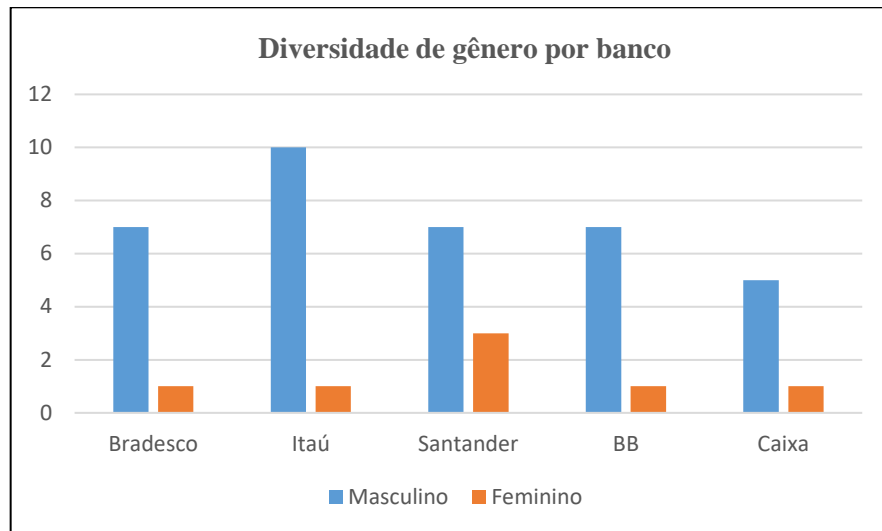
Antes de abordarmos a trajetória desses profissionais, iremos classificá-los em alguns aspectos, como gênero, formação acadêmica, escola de formação e vínculo com entidades (associações, federações, etc). É notória a diferença no número de homens e mulheres executivos nas grandes empresas, e seria negligência não trazer essa discussão ao estudo. Nota-se no Gráfico 7 uma presença mais abrangente de membros do sexo masculino nos conselhos dos bancos contidos na análise, com 84% do total, ficando apenas 16% dos cargos ao sexo feminino. O Gráfico 8 mostra que os bancos Bradesco, Itaú, BB e CEF têm somente uma mulher nos respectivos CA, já o banco Santander, quebra essa “norma” e tem três mulheres em seu CA, correspondente a 30% do total do CA do banco.

Uma pesquisa avaliou que nos países escandinavos, não havia mais de 5% das mulheres em nenhuma das elites empresariais, na Suécia, essa participação era de 5%, na Finlândia e na Noruega, 4%, e na Dinamarca, de 0 a 5%. (Ruostetsaari, 2007). Além disso, não há mais de duas mulheres entre os 100 principais gerentes da França e Grã-Bretanha (Maclean, Harvey e Press, 2006). As especificidades das mulheres dos conselhos serão detalhadas na sessão sobre identificação e conversão de capitais, mais adiante.

Gráfico 7. Diversidade de gênero nos Conselhos de Administração (geral)

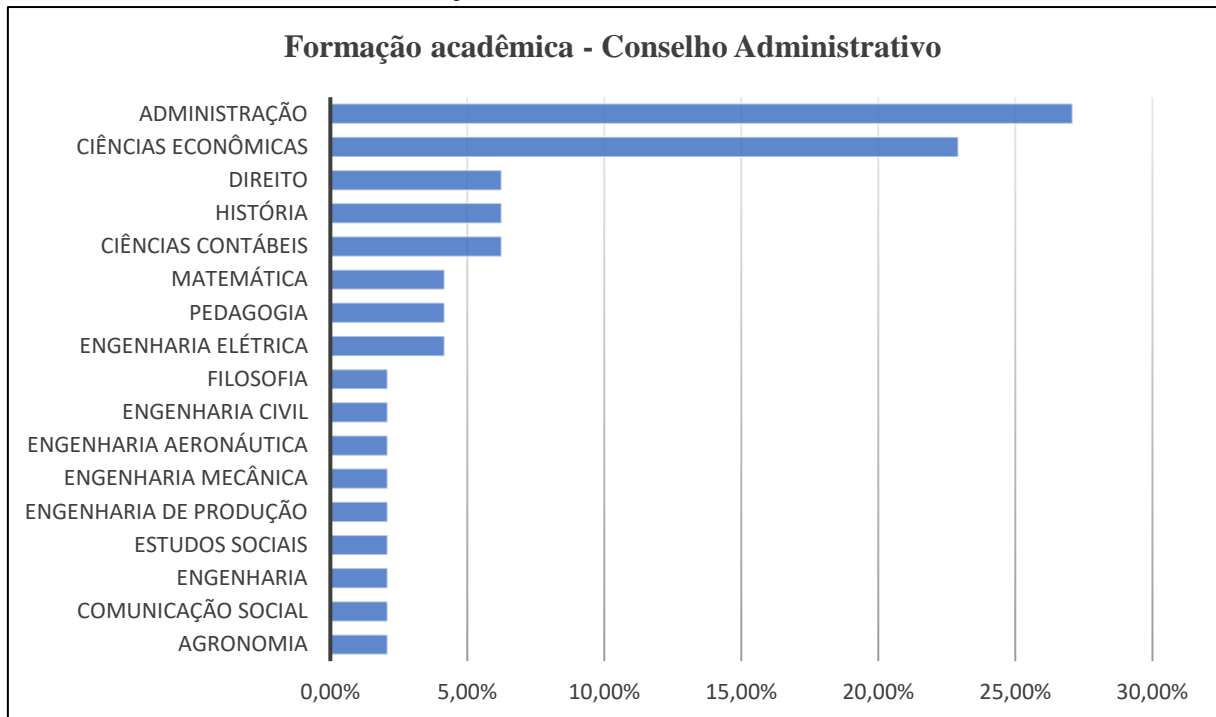


Fonte: Autor

Gráfico 8. Diversidade de gênero nos Conselhos de Administração (por banco)

Fonte: Autor

A formação acadêmica dos membros dos CA foi identificada e agrupada no Gráfico 9. Nota-se que os cursos que mais se destacam são os relacionados a negócios, resultado já esperado, uma vez que são os mais relacionados com gestão de empresas e atividades do setor bancário. A formação em Administração aparece como principal graduação dos membros dos CA, com 27% do total, seguido por Ciências Econômicas, com 23% dos casos, e que representam metade das graduações cursadas pelos conselheiros. O curso de Ciências Contábeis, que guarda uma relação direta com o ramo financeiro/bancário aparece com apenas 6% do total, juntamente com Direito e História, que é prontamente seguido por Matemática, Pedagogia e Engenharia Elétrica com 4% do total dos cursos. Os demais cursos aparecem apenas com 2% do total, o que significa apenas um conselheiro formado em cada graduação, são eles: Estudos Sociais; Filosofia; Engenharias, civil, aeronáutica, mecânica e, de produção; Comunicação Social e Agronomia.

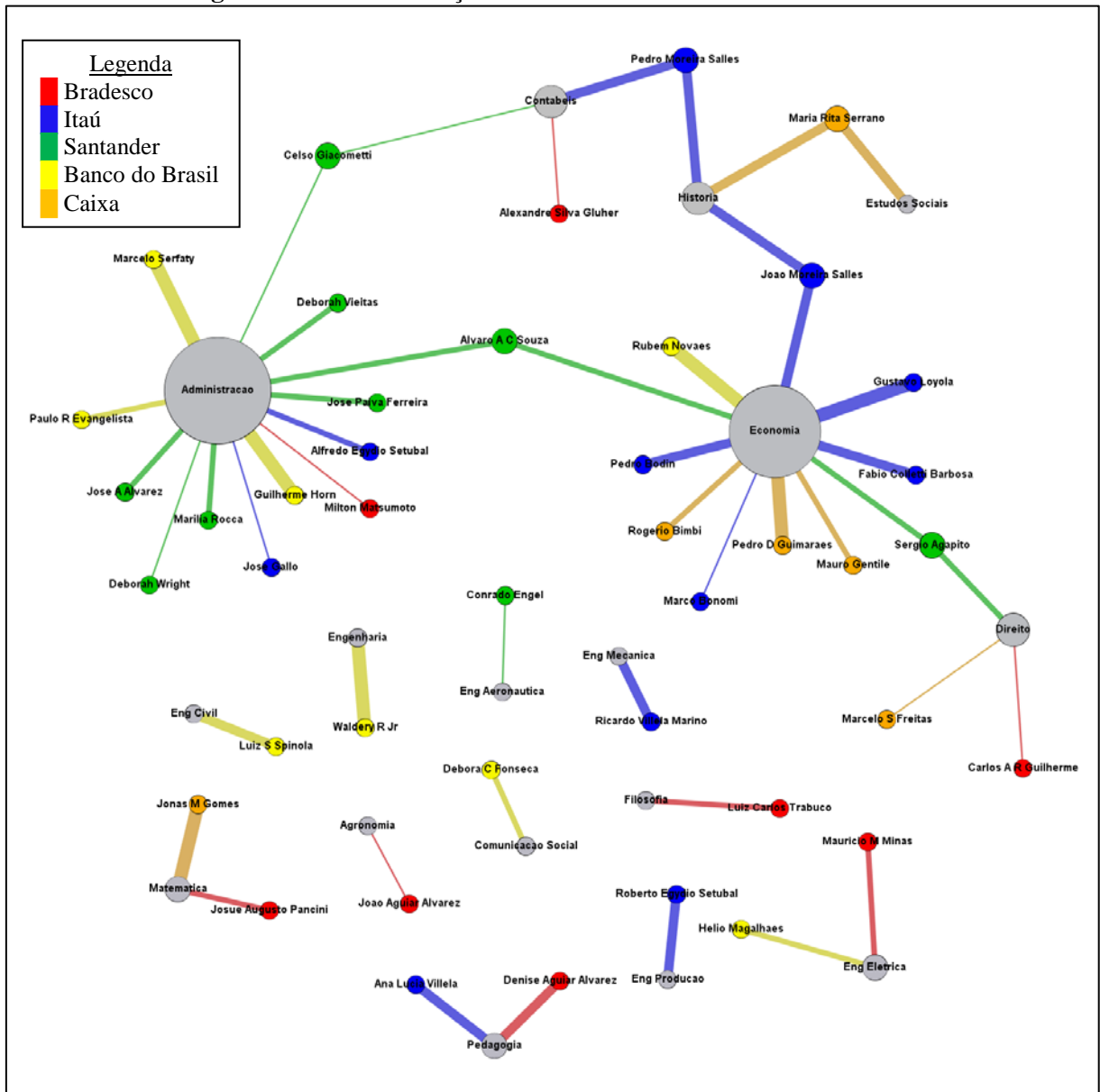
Gráfico 9. Formação acadêmica dos membros dos conselhos

Fonte: Autor

A formação acadêmica dos membros, juntamente com a pós-graduação de cada um deles pode ser visualizada na Figura 8, que é uma rede que demonstra a graduação de cada um dos membros dos conselhos e os respectivos níveis de pós-graduações. Os nós representados pela cor cinza são os cursos, os nós coloridos são os membros dos CA, e cada cor representa os membros de um banco, como pode ser distinguido pela legenda na figura. Já os laços (as ligações entre os nós) são classificados da seguinte maneira: o mais fino representa somente a graduação e o mais denso, significa que o membro possui a titulação de doutorado, portanto, os quatro tipos de traços são, do mais fino ao mais denso (graduação, especialização, mestrado, doutorado).

Assim como no estudo de Ellersgaard, Larsen e Munk (2013), onde um diploma universitário é importante para os CEOs dinamarqueses e britânicos no alcance do sucesso em altos cargos de administração, para os Conselhos Administrativos dos bancos dessa análise, também é valioso, visto que todos os membros têm ensino superior e a grande maioria cursou pós-graduação. A formação em áreas relacionadas com o finanças e gestão supera a formação em artes, humanidades e ciências sociais, do mesmo modo que o estudo acima citado.

Figura 8. Rede de formação acadêmica dos membros dos conselhos



Fonte: Autor

Essa rede apresenta as formações dos membros, com o objetivo de ilustrar as relações com as formações acadêmicas, porém, sem uso das métricas de análise de rede. Os cursos de Administração e Economia compreendem 50% do total de cursos de graduação dos conselheiros. O curso de Administração, foi a escolha de 13 membros, sendo 7 deles do Santander. Já Economia, conta com 11 formações, sendo 5 delas, do Itaú. Quem escolheu o curso de Economia se aprofundou mais em níveis de mestrado e doutorado, quando comparado com Administração, conforme a rede.

De modo mais particularizado, os Quadros 7 a 11 demonstram com maior riqueza de detalhes as formações dos membros dos conselhos, individualizados por instituição.

O Quadro 7 apresenta a formação e Pós-Graduação dos membros do CA do Bradesco (privado-nacional). Podemos notar que todos eles estão em uma faixa etária que se aproxima da terceira idade ou corresponde a ela. Os mais jovens, Alexandre e Josué, possuem 59 anos. O mais velho, Carlos Alberto, tem 76. A média de idade dos conselheiros é aproximadamente 65 anos. Todos eles possuem ensino superior e, a metade (4 dos 8 membros), pós-graduação, seja ela no Brasil (2 casos) ou Estados Unidos (2 casos). Essa formação ocorre, majoritariamente, em grandes centros mundiais de educação financeira e para negócios (Wharton School, PUC, University of New York). Os cursos superiores escolhidos por esses membros abrangem várias áreas do conhecimento, não necessariamente com formação específica em negócios/economia, como por exemplo, Pedagogia, Agronomia e Filosofia.

Quadro 7. Formação e Pós-Graduação dos membros do CA do Bradesco

Membro do Conselho	Idade	Graduação	Universidade	Pós-Grad	Universidade
Luiz Carlos Trabuco Cappi	68	Filosofia	UNESP	Especialização	USP
Carlos Alberto Rodrigues	76	Direito	Unipinhal	-	-
Denise Aguiar Alvarez	61	Pedagogia	PUC-SP	Mestrado	Uni. New York
João Aguiar Alvarez	59	Agronomia	Unipinhal	-	-
Milton Matsumoto	74	Administração	UNIFIEO	-	-
Alexandre da Silva Glüher	59	C Contábeis	UFRGS	-	-
Josué Augusto Pancini	59	Matemática	UNIFEOB	Especialização	PUC Campinas
Maurício M. de Minas	60	Eng Elétrica	Poli/USP	Especialização	Wharton – EUA

Fonte: Autor

No Anexo I, estão os dados relativos à carreira dos conselheiros do Bradesco, membro a membro, de modo sintetizado. Vemos que sete dos membros construíram toda a carreira dentro do Bradesco, trabalhando, pelo menos, 33 anos na instituição. A única exceção é a de Maurício Machado, que está no banco há 10 anos, e que ainda assim é uma longa carreira. Por fim, é possível notar que membros da família Aguiar já iniciaram sua trajetória em posições de conselheiros na Cia. Cidade de Deus, enquanto os demais membros iniciaram a carreira em cargos administrativos operacionais, como escriturário, contínuo ou auxiliar de contínuo. A idade de início de carreira entre esses dois grupos também é bastante distinta: os membros da família Aguiar iniciam a sua trajetória mais tardiamente (João Aguiar, com 26 anos, e Denise

Aguiar, com 28 anos) do que os outros membros (média de 15 anos). Novamente, Maurício é a exceção, pois entra no banco somente em 2009, depois de uma longa experiência em empresas de finanças e tecnologia.

Os dados acadêmicos dos membros do CA do Itaú (privado-nacional) estão compreendidos no Quadro 8. A faixa etária entre os membros é semelhante as do Bradesco, com a maior parte deles correspondentes à terceira idade, com mais de 60 anos, há somente duas pessoas com menos de 50 anos (Ana Lucia de Mattos e Ricardo Villella Marino, ambos das famílias dos fundadores). O mais velho é José Galló, com 68 anos de idade. A média fica em torno dos 59 anos. Todos possuem ensino superior e, 9 dos 11 membros tem Pós-Graduação (82% do total). Em relação aos tipos de pós-graduação, sete são mestres, um doutor e um especialista, e as universidades são todas renomadas, como as norte-americanas Yale, Stanford e MIT, e as nacionais, FGV, PUC, FEA-USP, de São Paulo e PUC e FGV do Rio de Janeiro. Os cursos de graduação são primordialmente relacionados os negócios do banco, há cinco membros graduados em Ciências Econômicas, dois em Administração e um em Ciências Contábeis, os cursos não relacionados diretamente aos negócios financeiros são História, Pedagogia e Engenharia Mecânica.

Quadro 8. Formação e Pós-Graduação dos membros do CA do Itaú

Membro do Conselho	Idade	Graduação	Universidade	Pós-Grad	Universidade
Pedro Moreira Salles	60	C Contábeis / História	Uni Califórnia	Mestrado	Yale
Roberto Egydio Setubal	65	Eng Produção	Poli/USP	Mestrado	Stanford
Alfredo Egydio Setubal	61	Administração	FGV-SP	Especializ.	FGV-SP
Ana Lúcia de Mattos	45	Pedagogia	-	Mestrado	PUC-SP
João Moreira Salles	53	C Econ. / História	Insper	Mestrado	Columbia / FEA
Ricardo Villella Marino	45	Eng Mecânica	Poli/USP	Mestrado	MIT Sloan
Fábio Colletti Barbosa	65	C Econômicas	FGV-SP	Mestrado	IMD - Suíça
Gustavo Jorge L. Loyola	67	C Econômicas	UnB	Doutorado	FGV-RJ
José Galló	68	Administração	FGV-SP	-	-
Marco A. Crespi Bonomi	63	C Econômicas	FAAP	-	-
Pedro Luiz B. de Moraes	63	C Econômicas	PUC-RJ	Mestrado	PUC-RJ / MIT

Fonte: Autor

A trajetória profissional dos membros do Itaú está no Anexo II. Há seis membros que são da família dos fundadores, tanto do Itaú (Roberto e Alfredo Setubal, Ana Lúcia de Mattos e Ricardo Villella), como do Unibanco (Pedro e João Moreira Salles). Os copresidentes Pedro

Moreira e Roberto Setubal atuam no banco há pelo menos 30 anos, os membros das famílias que tem menos tempo na casa são, João Moreira e Ricardo Villela, com 17 e 15 anos, respectivamente. Somente dois conselheiros tem menos que dez anos no banco, Fábio Barbosa, que entrou em 2015, e José Galló, em 2016, ambos como membro do CA desde essas datas. O membro mais antigo, fora da família, que fez carreira no banco, é Marco Bonomi, funcionário desde 1988, há mais de 30 anos iniciou na instituição como Diretor Gerente no Unibanco, passando por vários cargos, até chegar no CA.

O Quadro 9 apresenta a formação do CA do Santander (privado-internacional), e as observações são as seguintes: A maioria dos membros pertence a terceira idade, os mais velhos são, Álvaro (Presidente do CA) com 71 anos e Celso Giacometti, com 76, e a mais nova, Marília, com 46 anos. A média de idade no CA do Santander é de quase 63 anos. Dos dez membros, nove possuem formação em ensino superior, e para um membro (Jose Maria) não foi encontrado nenhuma informação acadêmica. Seis deles possuem pós-graduação, todas em nível de especialização, em renomadas escolas de negócios internacionais, como Harvard, Wharton Business School, Universidade de Chicago, Columbia Business School e Universidade de Pittsburgh, todas nos EUA) e também escolas renomadas no Brasil, como IBMEC e FGV. O curso de Administração é o predominante nesse Conselho, com cinco membros formados nessa área e outros dois com mais de uma graduação (Álvaro, em Ciências Econômicas e Administração, e Celso Giacometti, em Ciências Contábeis e Administração). Aparece uma formação em Direito e uma em Engenharia Aeronáutica.

Quadro 9. Formação e Pós-Graduação dos membros do CA do Santander

Membro do Conselho	Idade	Graduação	Universidade	Pós-Grad	Universidade
Álvaro A. C. de Souza	71	C Econ / Admin	PUC-SP	Especializ.	Pittsburgh / Wharton
Sergio Agapito L. Rial	59	Direito / C Econ	UFRJ	Especializ.	IBMEC / Harvard
Celso C. Giacometti	76	Admin / C Contábeis	FE São Luiz	-	-
Conrado Engel	62	Eng Aeronáutica	ITA	-	-
Deborah Patricia Wright	62	Administração	FGV	-	-
Deborah Stern Vieitas	61	Administração	FGV	Especializ.	FGV
José Antonio Álvarez	60	Administração	USC - ESP	Especializ.	Uni Chicago
José de Paiva Ferreira	60	Administração	FGV	Especializ.	Wharton - EUA
José Maria Nus Badía	69	-	-	-	-
Marília Artimonte Rocca	46	Administração	FGV	Especializ.	Columbia - EUA

Fonte: Autor

O Anexo III mostra a trajetória dos membros do CA do Santander. O desenvolvimento da carreira dentro do próprio banco é menos comum nessa instituição, muitos iniciaram em outras instituições financeiras, como Celso Giacometti e Conrado Engel, que começaram no Citibank como *trainee*, em 1960 e 1981, respectivamente, e José de Paiva Ferreira, no Bradesco, em 1973. Outros membros deram início às suas trajetórias em empresas de outros setores, como Deborah Wright, em 1980 na Kibon, e Marília Rocca, no Wal-Mart Brasil, em 1998. Todos possuem experiências em várias outras empresas, ocupando cargos importantes. De acordo com os dados da pesquisa, apenas José Álvarez e José de Paiva estão no banco há mais de dez anos. Dos dez membros do CA, cinco são brasileiros (Sergio Rial, Celso Giacometti, Conrado Engel, Deborah Wright e Marília Rocca), dois portugueses (Alvaro e José de Paiva), uma franco-brasileira (Deborah Vieitas) e dois espanhóis (José Álvarez e José Badía).

O Banco do Brasil (empresa de economia mista) tem a formação acadêmica dos membros do CA apresentada no Quadro 10. A pesquisa de idade para os membros do BB não retornou com resultado positivo para todos, portanto, não consta a idade de três, do total de oito conselheiros. Dos resultados encontrados, nota-se que a maioria é da terceira idade, Rubem Novaes e Luiz Serafim, tem 74 e 72 anos, respectivamente, o Presidente Hélio Magalhães, possui 68. O mais novo é Marcelo Serfaty, com 57. A média de idade no BB é de 67 anos. Todos os membros possuem ensino superior e pós-graduação em universidades de prestígio, como PUC-RJ, UnB, FGV e UFRJ, e internacionais, como a famosa Universidade de Chicago. O CA com maior nível de pós-graduação entre os bancos pesquisados é o do BB, quatro membros têm título de doutorados (50% do Conselho), três tem especializações e um possui mestrado. O curso de Administração aparece três vezes, e todos os demais apenas uma vez: Engenharia Elétrica, Engenharia, Economia, Comunicação Social e Engenharia Civil, nota-se que quatro das oito graduações não guardam relação direta com a área financeira.

Quadro 10. Formação e Pós-Graduação dos membros do CA do Banco do Brasil

Membro do Conselho	Idade	Graduação	Universidade	Pós-Grad	Universidade
Hélio Lima Magalhães	68	Eng Elétrica	GW University	Especializ.	PUC-RJ
Waldery R. Júnior	-	Engenharia	ITA	Doutorado	UnB
Rubem de F. Novaes	74	Economia	UFRJ	Doutorado	Uni Chicago
Guilherme Horn	-	Administração	-	Doutorado	UMSA-Argentina
Marcelo Serfaty	57	Administração	-	Doutorado	FGV
Débora Cristina Fonseca	-	Com. Social	-	Especializ.	-
Luiz Serafim S. Santos	72	Eng Civil	UFRJ	Mestrado	UFRJ
Paulo Roberto E. de Lima	62	Administração	-	Especializ.	FDC / IBMEC

Fonte: Autor

As trajetórias dos Conselheiros do BB podem ser verificadas no Anexo IV. Por se tratar de uma empresa de economia mista, tendo o Tesouro Nacional como acionista majoritário, cinco dos oito membros do CA são indicados pela União/Ministério da Economia, portanto, foram nomeados em 2019, Hélio Guimarães (Presidente), Waldery Rodrigues (Vice-Presidente), Rubem de Freitas (Representante do Controlador), Guilherme Horn e Marcelo Serfaty (membros). Todos eles com experiência financeira no setor privado e/ou público, e um com ampla experiência em Tecnologia da Informação e Fintechs (Guilherme). Os demais membros, Débora (eleita pelos empregados) é funcionária do banco desde 2009 (incorporada ao BB após a fusão com o Banco Nossa Caixa), Luiz Serafim (eleito pelos acionistas minoritários), é conselheiro independente desde 2015, e já atuou em vários Conselhos, em empresas de diversos setores. É membro de dois Comitês no BB, o de Auditoria, e o de Remuneração e Elegibilidade. O membro com maior relação com o banco é Paulo Roberto, conselheiro independente desde 2019 (eleito pelos acionistas minoritários). Trabalhou no BB por 34 anos, exerceu muitos cargos importantes, além de somar experiências em outros setores e empresas.

Por fim, a formação dos membros do CA da Caixa Econômica Federal, estão organizadas no Quadro 11. Foram levantadas a idade de quatro, dos seis membros do conselho, e destes, nota-se que a faixa etária é menor, Mauro Gentile e Pedro Duarte tem 48 anos, e Maria Rita tem 50, e o mais velho no banco, de acordo com os dados disponíveis, é Jonas de Miranda, com 66 anos. A média de idade da CEF é de 53 anos. Todos os membros possuem ensino superior, e cinco deles tem pós-graduação. O curso de Ciências Econômicas aparece três vezes, metade dos membros do conselho são economistas, e os cursos de Matemática, Direito e História/Ciências Sociais tem um resultado. A pós-graduação vem de escolas renomadas, como Universidade de Chicago e Rochester, nos EUA, e no Brasil, uma formação pelo IBMEC-RJ, voltada para gestão e negócios, e uma formação no Instituto de Matemática Pura e Aplicada (IMPA).

Quadro 11. Formação e Pós-Graduação dos membros do CA da Caixa Econômica Federal

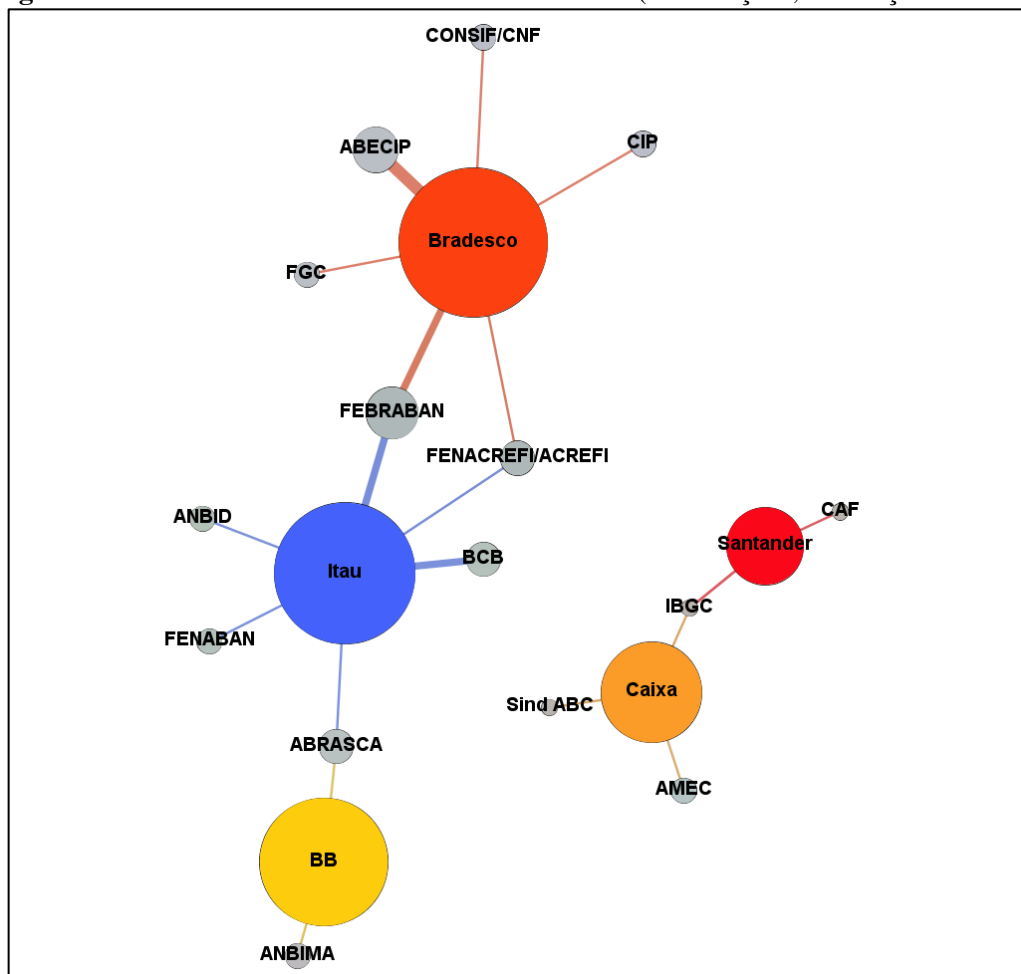
Membro do Conselho	Idade	Graduação	Universidade	Pós-Grad	Universidade
Mauro Gentile R. da Cunha	48	C. Econômicas	PUC-RJ	Especializ.	Uni Chicago
Jonas de Miranda Gomes	66	Matemática	UFPB	Doutorado	IMPA
Pedro Duarte Guimarães	48	C. Econômicas	PUC-RJ	Doutorado	Rochester - EUA
Maria Rita Serrano	50	Hist / Est Sociais	UNIA	Mestrado	USCS
Marcelo de S. Freitas	-	Direito	UnB	-	-
Rogério Rodrigues Bimbi	-	C. Econômicas	UFRJ	Especializ.	IBMEC-RJ

Fonte: Autor

As trajetórias dos integrantes do CA da CEF estão no ANEXO V. É o único banco público da pesquisa, tem 100% do controle pela União Federal, na data pesquisa era composto por seis conselheiros eleitos pela Assembleia Geral. Mauro Gentile (Presidente do CA), Jonas de Miranda, Pedro Guimarães e Rogerio Bimbi, possuem mais de 20 anos de experiência no mercado financeiro, suas experiências vêm de diversos setores. Marcelo de Freitas é Procurador Federal desde 2000, e já ocupou vários cargos no Governo Federal. Maria Rita Serrano é a única servidora da estatal, Conselheira Representante dos Empregados, está no banco desde 1989, ocupou várias funções, é conselheira desde 2017, os demais foram eleitos em 2019.

Os órgãos de representação de classe, associações e outras entidades têm em suas equipes a presença de profissionais que atuam nos conselhos dos bancos. A Figura 9 apresenta os vínculos dos membros dos conselhos com as entidades, sendo os bancos representados pelos nós maiores e coloridos, e os demais nós, em cinza, as entidades. A quantidade de relações é representada pela espessura dos laços, quanto mais densa a linha, maior o número de conexões dos bancos com as entidades.

Figura 9. Rede de vínculos dos bancos com entidades (Associações, Federações e outras)



Fonte: Autor

O Quadro 12 exhibe os membros e as instituições com as quais possuem uma relação. É interessante destacar que os vínculos não são necessariamente atuais, em alguns casos, já não há mais conexão dos membros dos conselhos com as entidades, mas aqui, a ideia é reforçar a associação e legitimação das relações e dos capitais para os resultados da pesquisa.

Quadro 12. Vínculos dos membros dos Conselhos com Associações e outras Entidades

Banco	Membro do Conselho	Instituição do vínculo
Bradesco	Luiz Carlos Trabuco Cappi	(1) FEBRABAN / (2) CONSIF-CNF / (3) ABECIP
Bradesco	Milton Matsumoto	(1) FENACREFI-ACREFI
Bradesco	Alexandre da Silva Glüher	(1) FEBRABAN / (2) CIP / (3) FGC / (4) ABECIP
Bradesco	Josué Augusto Pancini	(1) ABECIP
Itaú	Pedro Moreira Salles	(1) FEBRABAN
Itaú	Roberto Egydio Setubal	(1) FEBRABAN / (2) FENABAN
Itaú	Alfredo Egydio Setubal	(1) ABRASCA / (2) ANBID
Itaú	Gustavo Jorge L. Loyola	(1) BCB
Itaú	Marco Ambrogio C. Bonomi	(1) FENECREFI-ACREFI
Itaú	Pedro Luiz Bodin de Moraes	(1) BCB
BB	Luiz Serafim Spinola Santos	(1) ANBIMA / (2) ABRASCA
CEF	Mauro Gentile R. da Cunha	(1) AMEC / (2) IBGC
CEF	Maria Rita Serrano	(1) Sindicato dos Bancários do ABC
Santander	Celso Clemente Giacometti	(1) IBGC / (2) CAF
Santander	Deborah Patricia Wright	(1) IBGC

Fonte: Autor

- O **Bradesco**, ao lado do Itaú é o banco com maior número de ligações, o presidente do CA, Luiz Carlos Trabuco Cappi, já esteve presente em três conselhos, da FEBRABAN, como Membro dos Conselhos Diretor e Consultivo, da CONSIF-CNF, como Presidente do Conselho de Representantes e da ABECIP, na posição de Presidente da Comissão de Marketing e Captação, ele não apresenta nenhum vínculo atual até a data dessa pesquisa; Milton Matsumoto já esteve vinculado a FENACREFI-ACREFI, como Diretor Secretário; Alexandre da Silva Glüher é a pessoa com maior número de vínculos, quatro no total, sendo dois deles atuais, na CIP (Membro Titular do Conselho de Administração) e FGC (Presidente e Membro Efetivo do Conselho Consultivo), e dois vínculos passados, FEBRABAN (Diretor Vice-Presidente) e ABECIP (Membro Suplente do Conselho Deliberativo); o último membro do Bradesco é Josué Augusto Pancini, com apenas um vínculo passado, foi Membro Suplente do Conselho

Deliberativo da ABECIP. No total são seis entidades diferentes que tem ou tiveram alguma conexão com os membros do CA.

- O **Itaú** também possui relação com seis instituições diferentes, duas delas, FEBRABAN e FENACREFI-ACREFI, são comuns com o Bradesco. O copresidente Pedro Moreira Salles, atualmente possui vínculo com a FEBRABAN, na posição de Presidente do Conselho Diretor; o copresidente Roberto Egydio Setubal já foi Presidente da FEBRABAN e possui relação atual com a FENABAN, também como Presidente; Alfredo Egydio Setubal já esteve vinculado com a ABRASCA (Membro do Conselho Diretor) e com a ANBID (Presidente); Gustavo Jorge L. Loyola foi Presidente do BCB; Marco Ambrogio C. Bonomi já foi Vice-Presidente da FENECREFI-ACREFI; e por último, Pedro Luiz Bodin de Moraes foi vinculado ao BCB, na posição de Diretor de Política Monetária.
- No **Banco do Brasil**, somente um membro tem vínculo com entidades, Luiz Serafim Spinola Santos é o atual Presidente do Conselho de Regulação do Mercado de Capitais da ANBIMA e também é Vice-presidente da ABRASCA.
- Na **Caixa Econômica Federal**, o Presidente do CA, Mauro Gentile R. da Cunha é atual Presidente Executivo da AMEC, e atuou na liderança do IBGC; Maria Rita Serrano, foi Presidente do Sindicato dos Bancários do ABC.
- No **Santander**, Celso Clemente Giacometti, foi cofundador e membro da Diretoria da IBGC, atualmente é membro da Comissão de Governança e Nomeação, e também é Membro do CAF; Deborah Patricia Wright faz parte do Comitê Estratégico e Inovativo do IBGC.

4.4 ANÁLISE DA CONCENTRAÇÃO BANCÁRIA

A pesquisa identificou que os maiores bancos (grupos financeiros) não seguem a mesma estratégia de crescimento e manutenção de negócios. Os bancos privados (Itaú, Bradesco e Santander), optaram pelas fusões e/ou aquisições para continuarem crescendo, conforme mostram os resultados da pesquisa. Como observado por Fligstein (1990), essa é uma maneira mais rápida de ter acesso a um novo produto ou mercado, tendo como outros caminhos, a diversificação de produtos e investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D), porém, para estes últimos, há uma exigência maior de capital, além de prazos maiores e resultados incertos.

Já os bancos de controle estatal, Banco do Brasil (empresa de economia mista) e a Caixa Econômica, têm a chancela do governo, e a legitimidade dessas instituições difere das demais, logo as estratégias podem ser diferentes nos seguintes aspectos: São agentes de políticas públicas do governo, atuam em setores que fortalecem o Estado, e onde os privados tem pouco ou nenhum acesso, como programas habitacionais, programas sociais e previdência, no caso da Caixa Econômica Federal (CEF, 2020), e microcrédito para o setor produtivo e linhas de crédito para o agronegócio, como o Banco do Brasil (BB, 2020). Dessa forma, os bancos mantêm as posições de maiores instituições financeiras do país, mas com estratégias distintas.

É importante salientar que, embora o BB tenha adquirido alguns bancos no período de lançamento dos programas PROES e PROER, os protagonistas das fusões e aquisições ao longo dos anos foram os bancos privados.

As fusões e aquisições tiveram um boom durante os anos 60 e 70, e as maiores empresas foram cada vez mais controladas por executivos cujos antecedentes ou concepções eram baseados em finanças, define Fligstein (1990), e essa constatação ocorre nos bancos atuais, uma vez que, de modo geral muitos dos conselheiros dessa pesquisa têm formação e experiência na área financeira.

As ações dos executivos dos bancos são intensamente voltadas para aumento do lucro a cada trimestre, assim como pedem as deliberações nas assembleias dos conselhos de administração. Nesse sentido, Fligstein (1990) já descreveu que as soluções para problemas de gerenciamento são enquadradas em termos financeiros, pois, ainda de acordo com o autor, se o crescimento e os lucros fossem os objetivos essenciais da corporação, eles poderiam ser melhor alcançados avaliando financeiramente todas as atividades da empresa.

As decisões dos bancos também podem ser relacionadas a outro fator ambiental, que inclui definições culturais de comportamento organizacional, na qual DiMaggio e Powel (2005) argumentam que as organizações se assemelham através de alguns mecanismos, conforme a teoria institucional. Os bancos, por operarem no mesmo contexto político e econômico, estão sujeitos as mesmas regras, por isso, o mecanismo coercitivo, advindo principalmente das pressões legais, tornam os bancos semelhantes nos aspectos técnicos de atuação. Por dividirem o mesmo ambiente de negócios, é compreensível que as grandes instituições tomem respostas padronizadas. No nível estratégico essa padronização é entendida como a prática de fusões e aquisições. Outra padronização é a participação dos conselheiros nas mesmas entidades de classe e membros dos conselhos com formação acadêmica nas mesmas universidades. Esse é o

mecanismo mimético, na qual as organizações tomam outras como modelo, em resposta às incertezas, como definido por DiMaggio e Powell (2005).

Os bancos desse estudo estão envolvidos na direção dos órgãos de representação de classe do setor financeiro, bem como outras associações, federações e entidades do setor. Minella (2003, 2007) já havia observado esse envolvimento dos bancos na direção dos órgãos. Ao constituir **redes transassociativas**, os maiores grupos estabelecem um acesso direto ao processo formal de discussões, análises e decisões dos órgãos de representação de classe do sistema financeiro na América Latina (MINELLA, 2003). As redes transassociativas se formam a partir da participação simultânea de um grupo financeiro em associações de classe. Minella (2003, 2007) aponta que a estrutura de representações de classe no Brasil conta com várias associações e articulam interesses de vários segmentos do sistema financeiro, e é uma característica marcante dos maiores bancos, como observamos na pesquisa. Ainda com relação aos órgãos de representação, revelou-se que nos dois maiores bancos em Lucro Líquido, Itaú e Bradesco, a relação com a FEBRABAN é muito presente, tanto o Presidente do CA do Bradesco, como os Copresidentes do CA Itaú, tem ou tiveram posições de destaque nessa Federação.

Os resultados mostram que o Patrimônio e o Lucro dos cinco maiores bancos aumentam constantemente, e essa visão financeira da eficiência domina o mundo corporativo, como observado por Fligstein (1990), o autor ressalta que a capacidade de medir o desempenho financeiro é em si uma construção social, vinculado com a crença comum que o valor das corporações é o preço das ações ou a relação preço/lucro.

4.5 IDENTIFICAÇÃO E CONVERSÃO DOS CAPITAIS

Há uma série de características distintas nas trajetórias dos membros dos CA dos grandes bancos, como pode ser observado nos resultados, como família, instituições de ensino, etc. O poder da família, das instituições de ensino, a posição na sociedade, entre outros, dão destaque às pessoas nas organizações. Cada membro, de cada conselho, conseguiu uma posição de evidência por motivações próprias em contextos distintos, alguns usam o pela chamada meritocracia, outros por ensejos políticos, por pertencimento familiar, dentre outras afirmativas em suas carreiras, porém, é necessário entender que essas justificativas carecem de uma análise mais detalhada. A identificação dos capitais desses profissionais é de imensa importância, pois

apresenta ao contexto do senso comum, que é pouco profundo, uma grande perspectiva de análises sociais históricas.

A **lealdade dos profissionais** é algo bem curioso na pesquisa, é muito intrínseco no Bradesco, onde a grande maioria dos membros do CA (sem considerar membros da família) construiu sua trajetória profissional, trabalhando apenas nessa instituição; no Itaú, apenas um profissional tem mais de trinta anos de empresa; no Santander todos os membros já tiveram experiências em outras empresas, há muitos especialistas do mercado financeiro; nas estatais Banco do Brasil e Caixa Econômica há alguns casos de funcionários de carreira nas posições de conselheiros, porém, a maioria deles chegou até lá por indicação política, e com relevantes experiências. O estudo de Ellersgaard, Larsen e Munk (2013) relata que metade dos CEOs alemães fizeram sua carreira em uma única corporação, para os dinamarqueses isso vale para um quarto dos CEOs.

Analisando os capitais propostos por Bourdieu (1986), e para melhor distribuí-los nessa pesquisa, foram nomeadas três categorias dos membros dos conselhos, com os tipos de trajetórias, objetivando classificar os capitais convencionais. O quadro 13 apresenta as categorias dos profissionais e as características de cada uma delas, enquanto o Quadro 14 exhibe os resultados por banco, da quantidade de profissionais em cada tipo de trajetória.

Quadro 13. Categorias de profissionais criadas a partir da análise dos Conselhos

Categoria	Trajecória	Característica
1	De carreira	Profissionalizados
2	Familiar	Familiar / Herdeiros
3	De mercado	Especialista / Técnico

Fonte: Autor

Quadro 14. Perfil da trajetória dos membros dos CA - por banco

Banco	Trajecória		
	De carreira	Familiar	De mercado
Bradesco	Luiz C. Trabuco	Denise Aguiar	Maurício Machado
	Carlos Alberto R.	João Aguiar	-
	Milton Matsumoto	-	-
	Alexandre Glüher	-	-
	Josué Pancini	-	-
Total Bradesco	5	2	1
Itaú	Marco Bonomi	Pedro M. Salles	Fábio Colletti
	Pedro Bodin	Roberto Setubal	Gustavo Loyola
	-	Alfredo Setubal	José Galló
	-	Ana Lucia Villela	-
	-	João M. Salles	-

	-	Ricardo Villela	-
Total Itaú	2	6	3
Santander	José Álvarez	-	Álvaro de Souza
	José de Paiva	-	Sergio Agapito
	-	-	Celso Clemente
	-	-	Conrado Engel
	-	-	Deborah Wright
	-	-	Deborah Vieitas
	-	-	José Badía
	-	-	Marília Rocca
Total Santander	2	0	8
BB	Débora Fonseca	-	Hélio Magalhães
	Paulo Roberto	-	Waldery Rodrigues
	-	-	Rubem Novaes
	-	-	Guilherme Horn
	-	-	Marcelo Serfaty
	-	-	Luiz Spinola
Total BB	2	0	6
Caixa	Maria Rita Serrano	-	Mauro Gentile
	-	-	Jonas de Miranda
	-	-	Pedro Guimarães
	-	-	Marcelo Freitas
	-	-	Rogério Bimbi
Total Caixa	1	0	5
TOTAL GERAL	12	8	23

Fonte: Autor

A trajetória do pessoal “**De carreira**”, é a que exerce maior influência no processo de legitimação do Banco Bradesco (privado). Ele é composto, em maior medida, pelo capital cultural e capital social acumulados longitudinalmente dentro da mesma organização. Nessa categoria o capital cultural ocorre nas três formas já vistas (BOURDIEU, 1986): (a) *incorporada*: pois para se sentir “parte do negócio”, no caso do Bradesco, o executivo passa por um processo de transformação gradual, temporal e intransferível; (b) *objetivada*: pois existem bens materiais que legitimam os conselheiros perante os demais, como prêmios antigos e currículo com promoções internas; (c) *institucional*: já que os conselheiros, na grande maioria, possuem ensino superior e/ou pós-graduação em áreas técnicas relacionadas à atividade bancária. Além disso, a categoria dos profissionais “De Carreira” abrange o capital social formado pela rede de contatos dos executivos, indispensável para as suas frequentes promoções. Apesar de não ter sido citado, o capital econômico também é relevante para a formação do capital profissional. No entanto, ele decorre da expectativa de que competência profissional traga acumulação financeira, não o contrário. Isso torna-o menos importante do que os outros dois tipos de capitais para esse grupo. Essa categoria está presente também nos outros bancos,

porém, não é a trajetória principal encontrada, no Itaú e Santander (privados), há somente dois profissionais com tempo de carreira superior há 15 anos, enquanto nos bancos estatais, Banco do Brasil e Caixa Econômica, o número de membros nessa categoria é de dois e um, respectivamente, que são ou foram funcionários do banco. Algumas pesquisas se aproximam desse resultado, como o estudo de Noordegraaf e Schinkel (2011), que explora os conflitos do capital profissional; e o estudo de Lynall, Golden e Hillman (2003), que sugere que a composição do conselho no momento da fundação provavelmente terá efeitos duradouros, dada a dependência de trajetória dos profissionais.

A segunda categoria é a trajetória “**Familiar**”, e o banco que melhor se acomoda nessa categoria é o Itaú, por ter seis de seus onze membros do CA parte da família dos fundadores. Aqui, o principal capital investido é o capital social, por se tratar de uma rede durável de relações, onde há uma credencial familiar, que dá crédito as pessoas, o reconhecimento é infinitamente afirmado e reafirmado. O capital econômico é influente nessa categoria, o nome forte de família só se sustenta longitudinalmente pelo tamanho de sua fortuna. Em 2014, a fortuna das famílias Moreira Salles, Villela e Setubal, correspondiam a US\$ 12,4 bilhões, US\$ 5 bilhões e US\$ 3,3 bilhões, respectivamente, e eram a 4^a, 6^a e 12^a famílias mais ricas do país (VAZ, 2016). Logo, no caso das elites financeiras, o capital social e capital econômico andam lado a lado. O capital cultural também é valorizado nessa categoria, e bastante presente no banco Itaú nas suas três formas, principalmente no institucional, onde o nível de formação acadêmica parece ser muito importante, com altos níveis de formação acadêmica, cinco dos seis membros da família possuem título de mestre. O Bradesco também tem dois membros da família fundadora no CA, João e Denise Aguiar, ambos possuem formações não relacionadas com o negócio bancário, João é agrônomo e Denise é pedagoga, eles iniciaram no conselho ao mesmo tempo, em 1986, e avançaram nos mesmos cargos até os dias de hoje. O banco Santander no Brasil não possui familiares no CA, e os demais, Banco do Brasil e Caixa Econômica, não se encaixam nessa categoria por serem bancos estatais. Andres (2008) sugere que as empresas familiares, em geral, são mais lucrativas do que as demais, mas somente quando algum familiar é um executivo ou esteja sentado em uma cadeira do Conselho.

A última categoria de trajetória é a “**De mercado**”, são os profissionais especialistas e técnicos, que tiveram uma extensa experiência em outras empresas do mesmo ou até em outros setores, antes de fazer parte do atual CA dos bancos em que atuam. Essa trajetória pode ser identificada nos bancos Santander, que tem oito profissionais nessa categoria (80% do Conselho), no Banco do Brasil, seis profissionais (75% do Conselho) e na Caixa Econômica,

cinco membros são dessa categoria (83% do Conselho). O capital mais valorizado nesse grupo é o capital cultural, em sua maior parte dada pela formação acadêmica em escolas renomadas, juntamente com as experiências e cargos superiores de alta coordenação/direção em outras empresas, o que dão legitimidade e até certo prestígio (presença do capital simbólico) aos profissionais dessa categoria. O capital social também é muito presente nesse espaço, através do reconhecimento do profissional ao longo de sua carreira em outras instituições e dos cargos que ocupou, este recebe a credencial de “ótimo executivo” e assim acessa seus contatos no mundo dos negócios, o que lhe garante o crédito para estar no atual CA do banco. Assim como no caso dos conselheiros da Categoria 1, o capital econômico também é importante, mas a acumulação econômica é reflexo de uma competência especialista/técnica excepcional, e não o contrário.

O Quadro 15 sintetiza as trajetórias analisadas nos parágrafos acima, demonstrando os principais capitais identificados em cada uma das trajetórias e as formas que são percebidas nas transformações desses capitais.

Quadro 15. Trajetórias e conversão de capitais

Trajetória	Capital	Forma
De Carreira	Cultural	Incorporada: (transformação gradual, temporal e intransferível. Objetivada: (currículo, promoções internas). Institucional (ensino superior).
	Social	Rede de contatos dos executivos
Familiar	Social	Rede durável de relações. Credencial familiar.
	Econômico	Influência das famílias, sustentadas longitudinalmente pelas fortunas.
	Cultural	Formação acadêmica de alto nível.
De Mercado	Cultural	Formação acadêmica de alto nível.
	Social	Reconhecimento profissional.

Fonte: Autor

Em colaboração com os resultados dessa pesquisa, Useem e Karabel (1986) demonstraram que os antecedentes sociais e educacionais dos altos executivos seniores são muito mais altos do que os não apenas dos cidadãos comuns, mas também de outros gerentes seniores. Além do capital cultural na forma de uma boa graduação e pós-graduação, os autores

também afirmaram que o capital social das famílias de classe alta tem efeito positivo nas carreiras dos gerentes corporativos com credenciais educacionais idênticas.

Foram identificados alguns padrões na conversão dos capitais dos CA dos bancos dessa pesquisa, esses padrões não tomam como referência o indivíduo de modo isolado, mas sim, todo o conselho, cada unidade de análise, portanto, é o conselho de um banco como um todo. Bourdieu (1986) advertiu que a compreensão da conversão de capitais deve ser entendida como duas visões opostas, o Economismo (capital redutível ao capital econômico); e o Semiologismo (interacionismo simbólico, onde tudo são trocas sociais, sem as conversões baseadas na economia).

Definida a compreensão, iniciamos as análises. No **Bradesco** a maioria dos membros desenvolveram sua carreira no banco (iniciando com a média de 15 anos de idade). No início eles não precisaram do capital econômico para gerar os outros capitais. O capital social, via conexões, foi importante para o posicionamento e para ganhar legitimação e confiança no banco, assim como o capital cultural, que também foi consequência da entrada precoce na instituição, visto que a incorporação do capital cultural foi dada pela quantidade de tempo dedicada na instituição. Os três estados do capital cultural (corporificado, objetificado e institucionalizado) foram essenciais para a conversão em capital econômico dos principais membros dessa análise. O caso mais representativo é do presidente do CA, Luiz Carlos Trabuco Cappi, que iniciou a carreira no Bradesco em 1969, e desde então, o capital social e cultural foi sendo adquirido continuamente nas relações com o banco, e conforme foi conquistando os cargos executivos, Luiz Carlos foi incorporando o capital econômico, como “prêmio” de seu mérito e dedicação ao banco.

No **Itaú** o capital econômico já está concedido, a maior parte dos membros fazem parte das famílias fundadoras, algumas das mais ricas do país, portanto, a conversão do capital econômico gerou os demais capitais necessários para os membros dessa instituição. De modo geral, o capital cultural adquirido foi importante para a profissionalização dos membros, mas não para alcançar o capital econômico nem o social, já institucionalizados. Os copresidentes, Pedro Moreira Salles e Roberto Egydio Setubal, herdeiros das famílias do Unibanco e Itaú, respectivamente, iniciaram suas trajetórias nos anos 90, ambos com capital econômico já constituídos, portanto, com esforços profissionais e trajetórias diferentes de outros, já que a família concedeu esse importante capital para eles.

No **Santander** os membros construíram sólidas carreiras profissionais antes de chegar ao topo, portanto, foi necessário um capital econômico prévio para que se investisse no capital cultural, principalmente o institucionalizado, na forma da graduação e pós-graduação em escolas renomadas, que é característica desse conselho. Quem representa bem as características desse conselho é Deborah Patricia Wright, conselheira do Santander desde 2017. Deborah investiu em capital cultural desde o início de sua carreira, passou por diversas empresas, de diversos setores, ocupando cargos de gerência e diretoria. O capital social constituído pelas inúmeras experiências também foi de importância para sua trajetória profissional.

O **Banco do Brasil** e a **Caixa Econômica** situam-se na mesma categoria, no caso desses bancos estatais o capital social é o principal, as “conexões” e o círculo social dos membros são importantes para que se tornem parte dos conselhos, a maioria são membros indicados pelo governo, em que pese a capacidade técnica através do capital cultural, as indicações são em sua maioria de cunho político partidário, o que sugere a influência de um outro capital, o político. O capital econômico prévio também é necessário nesse grupo para a legitimação nos meios profissionais, pois são usados para a conversão de outros capitais. Cada membro do CA do BB e da CEF, como referido, tem presença forte do capital social, do qual a legitimidade profissional é característica importante para estarem nos conselhos dos bancos públicos. Hélio Magalhães do BB e Mauro Gentile (CEF), respectivos presidentes dos CA, tem mais de 25 anos de experiência em multinacionais, mercado de capitais, e já ocuparam cargos em outras empresas públicas.

Sugeri que os principais capitais encontrados e utilizados para analisar os membros dos conselhos foram: o econômico, o cultural e o social. Estes foram os capitais que permitiram que as classificações fossem feitas e trouxessem os resultados esperados no estudo. Ocorre que há ainda um capital importante, que nos auxilia no entendimento dos conselhos administrativos, o capital simbólico, e este pode ser determinado pelo senso de honra ou prestígio de uma pessoa, no qual Bourdieu (1990) explica, é pautado em um reconhecimento que não é nem consciente e nem calculado.

Especialmente os membros das famílias fundadoras do Bradesco e do Itaú, reconhecidas entre as famílias mais ricas do país, impõem autoridade, elas detêm os principais capitais, e como explica Bourdieu (2013) todo capital, sob qualquer forma que se apresente, exerce uma violência simbólica assim que é reconhecido, ou seja, desconhecido em sua verdade de capital, e impõe-se como autoridade exigindo reconhecimento. O exemplo não se resume aos herdeiros sucessores das famílias do Bradesco e Itaú, mas sim de todos os membros dos conselhos

administrativos dos bancos desse estudo, que estão situados em posições que lhes conferem certo prestígio, que são reconhecidos simbolicamente e exigem o reconhecimento da sociedade, uma vez que são percebidos como distintos. O capital simbólico é almejado por todos esses profissionais, uma vez que o capital econômico já ocorre com mais facilidade na etapa profissional em que se encontram posicionados. Bourdieu (2013) define que a transformação de uma espécie qualquer de capital em capital simbólico, supõe sempre uma forma de trabalho, um gasto de tempo, de dinheiro e de energia, uma redistribuição que é necessária para assegurar o reconhecimento da distribuição, sob a forma do reconhecimento prestado pelo que recebe àquele que, mais bem colocado na escala, tem a possibilidade de dar, reconhecimento de dívida que é também reconhecimento de valor.

O pertencimento à elite, intrínseco ao cotidiano dos membros das famílias herdeiras dos bancos Itaú e Bradesco principalmente, mas também nos demais bancos, se revestem do capital simbólico, e como define Bourdieu (2013), hoje o estilo de vida é talvez a mais fundamental das manifestações simbólicas, vestimenta, mobiliário ou qualquer outra propriedade que, funcionando segundo a lógica do pertencimento e da exclusão, exibem as diferenças de capital, que é entendido como capacidade de apropriação de bens raros e dos lucros correlatos.

Como essa pesquisa já confirmou, as mulheres são minorias nos conselhos dos cinco maiores bancos, representando apenas 16% do total dos cargos. Outros estudos já citados (RUOSTETSAARI, 2007; MACLEAN, HARVEY e PRESS, 2006) mostram que há uma supremacia masculina nos cargos executivos e conselhos nas empresas, e que há uma violência simbólica (uma forma mais suave e invisível a suas próprias vítimas), que historicamente compreende que o homem é quem deveria ocupar os maiores cargos, tal observação não fica restrita somente aos estudos de posições de prestígio nas empresas, mas faz parte de um contexto antropológico mais amplo, estudado também por Bourdieu, em sua obra de 1995 intitulada “A dominação masculina”.

Quanto à trajetória das mulheres nos bancos, destaca-se: Denise Aguiar (neta de Amador Aguiar, fundador do banco Bradesco), foi homenageada como título “Cidadã Sustentabilidade 2015” no 14º Marketing Best Sustentabilidade, um capital cultural institucional concedido pela Associação Brasileira de Marketing - ABRAMARK (BRADESCO, 2016). Denise também está no CA da Associação Pinacoteca Arte e Cultura, entre outras, como Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM), Fundação Roberto Marinho, Canal Futura e do projeto “Todos pela Educação”, além da Fundação Bradesco. A justificação de Denise está embasada nos projetos

educacionais (ela é pedagoga com mestrado em Educação), mais do que na área financeira do banco Bradesco.

Ana Lucia Villela (bisneta do fundador do banco Itaú, Alfredo Egídio de Souza Aranha), detém o mesmo capital social que Denise, ela é fundadora do Instituto Alana (uma organização de impacto socioambiental que promove o direito e o desenvolvimento integral da criança), faz parte de outras ONGs que tem como objetivo o bem-estar da criança, como Instituto Akatu, *Campaign for a Commercial Free Childhood* (CCFC), Instituto Brincante entre outros. Além do capital social caracterizado pelo relacionamento com as ONGs, o capital econômico que já deixa Ana Lucia em uma posição de destaque, permite a concessão de um outro capital, o simbólico, que concede a ela o “selo” de uma das ativistas mais produtivas do país e referência internacional na luta pela proteção da infância. Assim como Denise, Ana Lucia também é pedagoga, e tem mestrado em Psicologia da Educação.

Tanto Denise quanto Ana Lucia são empreendedoras sociais, herdeiras de duas das famílias mais ricas do país, geram credibilidade às instituições as quais estão vinculadas, Grün (2005) descreve que o entusiasmo gerado pelas atividades de benemerência é enquadrado, mediado e em grande parte sugerido, por esse novo gênero de empreendedor moral, cada vez mais profissionalizado e distinto, tanto das antigas formas de filantropia como da ação social tradicional das agências de Estado. A preocupação com trabalho infantil, educação humanista, entre outros temas, tem sido agregada ao rol de itens que merecem atenção e a intervenção saudável dos indivíduos e organizações que agem em nome das empresas, observa Grün (2005).

Já no Santander, as três mulheres presentes no CA, Deborah Wright, Deborah Vieitas e Marília Rocca são legitimadas pelo capital cultural, as três são formadas em Administração pela FGV. Deborah Vieitas possui especialização pela FGV e Marília, especialização pela Universidade de Columbia – EUA. Todas elas possuem uma extensa experiência acumulada, são executivas que alcançaram as posições atuais pelo desempenho nas instituições anteriores. O Banco do Brasil e a Caixa Econômica também tem esse perfil, Débora Cristina Fonseca, funcionária de carreira do BB, e Maria Rita Serrano, servidora de carreira da CEF atuam há um longo período nos bancos, elas não possuem relevantes experiências anteriores e ambas foram eleitas Conselheiras representante dos empregados).

4.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta pesquisa buscou analisar longitudinalmente a concentração bancária no Brasil a partir do Plano Real, para isso utilizou principalmente dados financeiros, como patrimônio e lucro líquidos, além das fusões e aquisições, para acompanhar o crescimento dessas instituições. Assim como os resultados observados nesse estudo, Rocha (2001) também percebeu a ampliação da concentração bancária a partir do Plano Real, e Stearns e Mizruchi (2005) notaram esse movimento em vários países na década de 90, como Suíça, Alemanha, Japão e principalmente EUA. Ribeiro e Tonin (2010) observaram a diminuição dos bancos públicos no setor, e o aumento significativo dos bancos estrangeiros.

Embora essa pesquisa tenha identificado o aumento de instituições estrangeiras, poucas delas conseguiram alcançar e permanecer em posições de destaque entre os maiores bancos. O Banco Santander é o único estrangeiro entre os cinco maiores, há outros grupos posicionados entre os dez maiores, mas que não ameaçam a soberania dos líderes nacionais e estatais, são eles: Caixa Seguradora (França) e Grupo Segurador BB e Mapfre (Espanha / Brasil), estes, porém, atuam em outros segmentos financeiros.

Em relação aos perfis e as trajetórias dos membros dos conselhos, a pesquisa identificou que todos possuem curso superior, e os cursos de Administração e Economia somam 50% do total. Ellersgaard, Larsen e Munk (2013) perceberam que um diploma universitário é importante para os CEOs dinamarqueses e britânicos para alcançarem cargos nos Conselhos. Na mesma linha, Useem e Karabel (1986) demonstram que antecedentes sociais e educacionais dos altos executivos são maiores do que outros gerentes.

Ainda sobre as trajetórias, verificou-se que principalmente os executivos do Banco Bradesco construíram suas carreiras dentro da empresa, evento não encontrado nos demais bancos da análise. Essa ocorrência foi percebida no estudo de Cappelli e Hamori (2005), que descobriram que os executivos não ficam nas empresas como antes. Os autores analisaram que houve um declínio entre 1980 e 2001 na porcentagem de altos executivos que passaram a carreira inteira nas mesmas empresas.

Sobre essa lealdade dos conselheiros no Bradesco, Neely (2018) explica em seu estudo, que essa característica é atributo de um sistema patrimonial, o senso de lealdade implica que o vínculo com o empregador substitui outros compromissos profissionais. Neely (2018) demonstra a prática do patrimonialismo na indústria de fundos *hedge* nos Estados Unidos, que

reproduzem a desigualdade de classe social no setor financeiro. Na mesma linha, Weber (2012) explica que o líder oferece treinamento educacional em troca da lealdade do aprendiz.

O estudo também identificou muitos vínculos dos membros dos conselhos com entidades de classe, associações e federações, e foi constatado que Bradesco e Itaú, os maiores em lucros, são os que mais têm conselheiros com vínculos com essas entidades. Minella (2003) já havia observado o envolvimento dos bancos com os órgãos de representação de classe do setor financeiro. Em seu estudo, Minella verificou em que medida os grupos internacionais ou fortemente vinculados ao capital internacional assumiram um papel ativo no comando dos órgãos de representação de classe do empresariado na América Latina. No caso do Brasil, não foram encontrados vínculos dos capitais internacionais com as entidades de classe, ao menos nessa pesquisa, os conselhos administrativos dos bancos de capital nacional são os que apresentam mais conexões com entidades de classe, porém, reforço que essa afirmação vale para a análise dos conselhos administrativos.

A pesquisa confirmou que as mulheres são minoria nos conselhos administrativos dos bancos no Brasil, correspondem a 16% do total, resultado similar foi encontrado nos estudos de Ruostetsaari (2007), em que mulheres são minorias nas elites empresariais dos países escandinavos, e ainda no estudo de Maclean, Harvey e Press (2006) que afirma que em alguns países europeus há somente duas mulheres entre os 100 principais gerentes. Mas apesar de incipiente, houve um aumento no número de mulheres nos altos cargos em empresas norte americanas, como mostra o estudo de Cappelli e Hamori (2005), no qual analisa que as mulheres ocupavam apenas 11% dos cargos executivos em 2001, e que houve uma melhoria substancial, uma vez que em 1980, o número era zero. Sobre o conselho ser, na sua grande maioria composto por homens, Weber (2012) explica que a herança nas empresas patrimoniais é explicitamente de gênero, o autor classificou isso como uma forma de patriarcado, onde os recursos são controlados e repassados aos homens.

Os três tipos de trajetórias identificadas para os membros dos conselhos (“De carreira”, “Familiar” e “De mercado”) representam a maneira como os profissionais chegaram até o Conselho, e então a noção dos capitais de Bourdieu (1986) é apropriada para o entendimento das trajetórias. Os profissionais de carreira (com mais de 15 anos no banco) são uma parcela considerável do estudo (28%), e essa lealdade dos profissionais já foi observada no estudo de Neely (2018) e Ellersgaard, Larsen e Munk (2013), neste último, relatam que metade (50%) dos alemães da construíram carreira em única empresa, nas empresas dinamarquesas o número é de um quarto (25%). A trajetória Familiar é a que possui menos membros, são oito no total, e

pertencem aos bancos Bradesco e Itaú. Andres (2008) sugere que empresas familiares são mais lucrativas quando algum familiar participa da diretoria ou conselho, isso se confirma na presente pesquisa, Itaú e Bradesco são os dois bancos mais lucrativos do Brasil.

O estudo de Neely (2018) aponta que os alunos desde o ensino fundamental até o superior, constroem um portfólio de capital social e cultural que assegura seu caminho para o futuro sucesso profissional em carreiras de alto rendimento, como as de serviços financeiros. De fato, as escolhas dos profissionais para os altos cargos nos bancos, são confirmadas por esses capitais. O capital econômico, de certa forma é necessário para a aquisição e manutenção dos capitais social e cultural, e por fim, ampliado a medida que as carreiras se consolidam. Os bancos analisados possuem essa característica, os membros dos conselhos em sua maioria são de famílias tradicionais, que ofertaram os capitais necessários para a construção das carreiras dos profissionais. Notamos que graduações/pós-graduações em escolas renomadas, experiências em grandes empresas antes da chegada aos bancos, pertencimento familiar, carreira em uma única empresa, entre outros, são características de sucesso dos conselheiros.

5 CONCLUSÃO

A concentração bancária no Brasil já havia sido estudada sob outras perspectivas epistemológicas, sendo assim, a presente pesquisa abordou a concentração estudando alguns aspectos complementares. O Plano Real e a crise mundial de 2008 contribuíram para o aumento da concentração nos cinco maiores bancos do estudo, de modo geral, foi observado que as fusões e aquisições são as principais estratégias de crescimento, assim como o programa de privatização de bancos estaduais, que contribuiu amplamente para a concentração, uma vez que esses bancos foram adquiridos pelas instituições maiores. Os bancos privados nacionais são os mais lucrativos, os bancos públicos têm legitimidade do governo por meio da exclusividade em alguns serviços, e o único banco privado estrangeiro, utilizou-se das mesmas estratégias dos privados nacionais, crescendo por meio de fusões e aquisições, no entanto, está longe de tomar a posição de liderança, mantida pelos bancos de capital nacional.

Já a análise da trajetória dos membros dos conselhos administrativos, trouxe resultados importantes, até então não mencionados em estudos no Brasil. Os profissionais foram classificados em três categorias: “De carreira”, “Familiar” e “De mercado”, e a análise concluiu que a maioria deles são “De Mercado”, profissionais que possuem experiências em outras empresas, com presença constatada em todos os bancos. Foi interessante notar que as categorias “De carreira” e “Familiar” estão predominantemente presentes nos dois principais bancos privados, e formam assim uma espécie de núcleo, diferenciando-os dos profissionais dos outros bancos.

Os capitais e suas conversões permitiram entender a influência da família, da formação escolar e das diversas conexões existentes entre os membros das elites financeiras do estudo. Notou-se que a transformação e a aquisição de capital econômico entre os membros dos conselhos diferem de pessoa para pessoa. Para quem é herdeiro de qualquer uma das tradicionais famílias de banqueiros, a reprodução do capital econômico é muito mais fluída, ocorre de modo natural e sem grandes esforços, enquanto para outros profissionais, há necessidade de mais trabalho e tempo na aquisição de capital social e cultural, para então ocorrer a troca em capital econômico. Portanto, ser herdeiro das famílias dos banqueiros, permite, de certa forma, começar na frente dos demais profissionais.

A necessidade em complementar os estudos econômicos com elementos externos ao contexto *mainstream* têm ganhado maior evidência nas últimas décadas. A racionalidade já não domina as publicações na economia como outrora, essa afirmação é constantemente validada,

uma vez que temos visto prêmios Nobel de Economia sendo concedidos a economistas comportamentais como Daniel Kahneman em 2002, Robert Shiller em 2013 e Richard Thaler em 2017. Acrescento ainda as mudanças climáticas e as inovações tecnológicas, que também foram motivos dos prêmios Nobel de 2018, com William Nordhaus e Paul Romer, respectivamente, sugerindo a multidisciplinariedade nos temas econômicos.

O reconhecimento dessas contribuições para a humanidade deve ser respeitado, mostra, entre outros fatores, que a tomada de decisão baseada em critérios sociais importa, a sociologia, a psicologia e a antropologia, que tem os seres humanos como objetos de estudo, não devem ser restringidos na análise econômica. Assim, a sociologia econômica reforça sua expansão, e pode contribuir em inúmeras frentes de pesquisa.

5.1 ESTUDOS FUTUROS

O REB 2018 (BCB, 2019b) já trouxe o que pode ser essa destruição criativa nas finanças: O ecossistema de *startups* intensivas no uso de *fintechs*⁴ manteve elevada taxa de expansão. Nesse ambiente, o entendimento sobre os determinantes e sobre as perspectivas para o ecossistema *fintech* vem melhorando gradualmente, e discussões sobre *open banking*⁵ têm avançado e demonstrado o comprometimento do BCB com aspectos relacionados à concorrência no SFN e com o empoderamento do consumidor, que passará a ser, de fato, o proprietário de seus dados financeiros. A inovação está vindo de fora dos grandes bancos, os novos modelos de produtos e serviços estão nas *Fintechs*, elas estão definindo a indústria bancária, obviamente com pouca evidência, ainda, e sem o domínio das grandes instituições, porém, o status de operações bancárias digitais já não é mais a mesma. O que os grandes bancos irão enfrentar ainda é, de certa forma, incerto, embora as transformações nos negócios financeiros nos levam a acreditar que as mudanças já se iniciaram e irão continuar.

A indústria bancária passa por transformações constantes, e de modo especial, com a expansão da tecnologia dos dados e ampliação do acesso à internet, já se pode imaginar os grandes bancos deixarem de ser como são hoje. A concorrência se dará de outras maneiras, com o desenvolvimento de novos *players* e mercados. O funcionamento da máquina capitalista conta

⁴ Palavra que deriva de *financial e technology*, são empresas que buscam inovar e otimizar os serviços financeiros.

⁵ Sistema bancário aberto, com modelo de negócio digital, baseado na ideia que os dados bancários são de propriedade do cliente e não do banco, permite ao usuário ter maior controle e gerenciamento dos seus dados.

com novos bens de consumo, novos métodos de negócios, novos mercados e formas de organização industrial, é o que disse Schumpeter (1961), quando empregou o termo “destruição criativa”, na qual uma estrutura anterior é destruída e dá lugar a novos elementos. No entanto, essas evoluções são discretas e ocorrem em períodos de calma, necessitando de um tempo considerável para terem seus efeitos definitivos.

Do ponto de vista teórico seria interessante incluir na agenda de estudos organizacionais, novas pesquisas sobre as trajetórias dos executivos das *Fintechs*, entender os capitais apropriados por esses empreendedores e todo o contexto educacional ao qual estão inseridos. Além disso, uma análise dos conselhos anteriores dos cinco maiores bancos seria apropriada para comparações com o estudo atual, as semelhanças e diferenças entre os conselhos podem oferecer análises e resultados complementares para a pesquisa atual. E por fim, ainda fica aberta a possibilidade da expansão dos estudos para outros grandes bancos, que ocupam as posições intermediárias e competem em vários serviços com as instituições financeiras desse estudo.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa traz contribuições principalmente para os interessados em estudos em sociologia econômica, trajetórias profissionais e concentração bancária. Os bancos, por serem parte de um setor controverso, que divulgam lucros anuais cada vez maiores e distribuem bilhões em dividendos a seus acionistas, mesmo frente às crises, carecem de estudos que abordem além das tradicionais métricas econômicas de análise, sendo assim, a pesquisa traz um olhar sociológico, onde as relações importam tanto quanto os demonstrativos contábeis.

O recorte utilizado nessa pesquisa é elementar e necessita de aprofundamento teórico, por ainda ser uma pesquisa em andamento e com agenda aberta para outras análises, pontos de vista e ampliação do escopo do objeto.

REFERÊNCIAS

ANDRES, C. Large shareholders and firm performance—An empirical examination of founding-family ownership. **Journal of corporate finance**, v. 14, n. 4, p. 431-445, 2008.

ARAÚJO, V. L.; CINTRA, M.A.M. O papel dos bancos públicos federais na economia brasileira.. IPEA, **Texto para discussão**, n. 1604, 2011.

ARAÚJO, L. A. D.; NETO, J.; DE MELO, P. Risco e competição bancária no Brasil. **Revista Brasileira de Economia**, v. 61, n. 2, p. 175-200, 2007.

ASTLEY, W. G.; VEN, A. H. V. de. Debates e Perspectivas Centrais na Teoria das Organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, abr-jun, p.70-91, 2005.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **Circular nº 1273**, 2020. Disponível em <https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/circ/1987/pdf/circ_1273_v1_o.pdf>. Acesso em 11 Fev. 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **Composição e segmentos do Sistema Financeiro Nacional**, 2018d. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pre/composicao/composicao.asp>>. Acesso em 09 Jun. 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **IF.data**, 2019a. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/ifdata/#!>>. Acesso em 04 Mar. 2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **O Sistema Financeiro Nacional e o Plano Real**, 2018b. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/deorf/r199812/texto.asp?idpai=revsfn199812>>. Acesso em: 09 Jun. 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **Recomendações de Basileia**, 2018c. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/fis/supervisao/basileia.asp>>. Acesso em: 09 Jun. 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **Relatório de Economia Bancária 2017**, 2018a. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pec/depep/spread/REB_2017.pdf>. Acesso em 10 Dez. 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **Relatório de Economia Bancária 2018**, 2019b. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/reb_2018.pdf>. Acesso em 30 Out. 2019.

BANCO DO BRASIL (BB). Relações com Investidores. **Conselho de Administração**, 2019. Disponível em: <<https://ri.bb.com.br/governanca-e-sustentabilidade/conselho-de-administracao/>>. Acesso em: 14 Ago. 2019.

BANCO DO BRASIL (BB). **Relatório Anual 2017**, 2020. Disponível em: <<https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/relan2017.pdf>>. Acesso em 15 Fev. 2020. Federal (CEF, 2020)

BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Reto & A. Pinheiro, Trads.). São Paulo: Edições 70, 2011.

BATISTA, P. N. O consenso de Washington. **A visão neoliberal dos problemas latino-americanos**, 1994. Disponível em: <<https://www4.bcb.gov.br/pre/inscricaoContaB/trabalhos/Mecanismos%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa%20em%20Bancos.pdf>>. Acesso em 12 Fev. 2020.

BAUER, M.; BERTIN-MOUROT, B. National models for making and legitimating elites: A comparative analysis of the 200 top executives in France, Germany and Great Britain. **European Societies**, v. 1, n. 1, p. 9-31, 1999.

BAYSINGER, B. D.; BUTLER, H. N. Corporate governance and the board of directors: Performance effects of changes in board composition. **Journal of Law, Economics, & Organization**, v. 1, n. 1, p. 101-124, 1985.

BITTENCOURT, W. R., et al. Estudo sobre a evolução da concentração do setor bancário no Brasil e da taxa de juros. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 5, n. 3, p. 05-25, 2015.

BOUHENI, F. B.; CHEFFOU, A. I.; JAWADI, F. Analyzing the governance structure of French banking groups. **Research in International Business and Finance**, v. 44, p. 40-48, 2018.

BOURDIEU, P. The Forms of Capital. **Readings in Economic Sociology**, p. 280–291, 1986.

BOURDIEU, P. **Coisas ditas**. Editora Brasiliense, 1990.

BOURDIEU, P. **The state nobility: Elite schools in the field of power**. Stanford University Press, 1996.

BOURDIEU, P. **The social structures of the economy**. Polity, 2005.

BOURDIEU, P. Capital simbólico e classes sociais. **Novos estudos CEBRAP**, n. 96, p. 105-115, 2013.

BRADESCO. Destaques. **Revista Bradesco**, n. 139, 2016. Disponível em: >https://imprensa.bradesco.com.br/BradescoPortal/static_files/assets/classic/pdf/sobre/revista_239.pdf>. Acesso em 23 Jan. 2020.

BRADESCO. Governança Corporativa. **Conselhos e Diretoria**, 2019. Disponível em: >https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Paginas/governancacorporativa/136_conselhos-diretoria.aspx>. Acesso em: 14 Ago. 2019.

BRADESCO. Governança Corporativa. Estrutura Acionária. **Organograma Societário**, 2020. Disponível em: <https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Paginas/governancacorporativa/169_estruturaacionaria.aspx>. Acesso em 16 Fev. 2020.

BROADY, D. French prosopography: definition and suggested readings. **Poetics**, v. 30, n. 5-6, p. 381-385, 2002.

BURT, R. S. The network structure of social capital. **Research in organizational behavior**, v. 22, p. 345-423, 2000.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (CEF). Governança Corporativa Caixa. **Conselho de**

Administração, 2019. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/governanca-corporativa/conselho-administracao/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 19 Ago. 2019

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (CEF). **Relatório da Administração 1T2018**, 2020. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Relatorio_da_Administracao_1T2018.pdf>. Acesso em 15 Fev. 2020.

CAMARGO, P. O. **A evolução recente do setor bancário no Brasil** [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. Disponível em: SciELO Books <<http://books.scielo.org>>.

CAPPELLI, P; HAMORI, M. The new road to the top. **Harvard Business Review** 83(1): 25–32, 2005.

CARRUTHERS, B. G.; KIM, J. The Sociology of Finance. **Annual Review Of Sociology**, [s.l.], v. 37, n. 1, p.239-259, 2011.

CATANI, A. M. et. al. **Vocabulário Bourdieu**. 1ª ed. Belo Horizonte: Autêntica Ed., 2017

CHU, J. S. G.; DAVIS, G. F. Who Killed the Inner Circle? The Decline of the American Corporate Interlock Network. **American Journal Of Sociology**, [s.l.], v. 122, n. 3, p.714-754, 2016. University of Chicago Press.

CITIBANK S.A. **Formulário de Referência – PJ Anexo 15-II à Instrução CVM nº 558**, 2020. Disponível em: <https://corporateportal.brazil.citibank.com/resources-responsive/pdf/formulario_cvm558_banco_citibank.pdf>. Acesso em 16 Jan. 2020.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American journal of sociology**, v. 94, p. S95-S120, 1988.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS (CNF). **Sistema Financeiro Nacional**, 2019. Disponível em: <<https://cnf.org.br/historia-do-sistema-financeiro-nacional-viagem-de-1808-a-2002/>>. Acesso em 23 Dez. 2019.

CORAZZA. G. **Crise e reestruturação bancária no Brasil**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2000.

DANTAS, J. A.; DE MEDEIROS, O. R.; PAULO, E. Relação entre concentração e rentabilidade no setor bancário brasileiro. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 22, n. 55, p. 5-28, 2011.

DAVIS, G. F.; KIM, S. Financialization of the Economy. **Annual Review Of Sociology**, [s.l.], v. 41, n. 1, p.203-221, 14 ago. 2015. Annual Reviews.

DE PAULA, L. F.; MARQUES, M. B. L. Tendências recentes da consolidação bancária no Brasil. **Análise Econômica**, v. 24, n. 45, 2006.

DENIS, D. K.; MCCONNELL, J. J. International corporate governance. **Journal of financial and quantitative analysis**, v. 38, n. 1, p. 1-36, 2003.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr.-jun. 2005.

ELLERSGAARD, C. H.; LARSEN, A. G.; MUNK, M. D. A very economic elite: The case of the Danish top CEOs. **Sociology**, v. 47, n. 6, p. 1051-1071, 2013.

FERNANDES, C. et al. Bank governance and performance: a survey of the literature. **Journal of Banking Regulation**, v. 19, n. 3, p. 236-256, 2018.

FINKELSTEIN, S., HAMBRICK, D. C.; CANNELLA JR., A. A. **Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards**. Oxford University Press, EUA, 2009.

FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D.C. **Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations**, West, Minneapolis/St. Paul, 1996.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa** (3 ed., J. E. Costa, Trad.). São Paulo: Artmed, 2009.

FLIGSTEIN, N. The intraorganizational power struggle: Rise of finance personnel to top leadership in large corporations, 1919-1979. **American sociological review**, p. 44-58, 1987.

FLIGSTEIN, N. **The Transformation of Corporate Control**. Cambridge: Harvard University Press, 1990. 393 p.

FLIGSTEIN, N.; HABINEK, J. Sucker punched by the invisible hand: the world financial markets and the globalization of the US mortgage crisis. **Socio-economic Review**, [s.l.], v. 12, n. 4, p. 637-665, 2014. Oxford University Press. Acesso em 03 Jan. 2019.

FLIGSTEIN, N. Markets as Politics: A Political-Cultural Approach to Market Institutions. **American Sociological Review**. v. 61, n. 2, p. 656-673, 1996. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2096398>>. Acesso em 20 Jun. 2018

FLIGSTEIN, N. Habilidade social e a teoria dos campos. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 47, n.2, p. 61-80, 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902007000200013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 20 Jun. 2018.

FLIGSTEIN, N.; BRANTLEY, P. Bank Control, Owner Control, or Organizational Dynamics: Who Controls the Large Modern Corporation? **American Journal Of Sociology**, [s.l.], v. 98, n. 2, p.280-307, 1992. University of Chicago Press.

FREITAS, A. P. G.; PAULA, L. F. R. Concentração regional do crédito e consolidação bancária no Brasil: uma análise pós-real. **Revista Economia**, v. 11, n. 1, p. 97-123, 2010.

GOLDSTEIN, A.; FLIGSTEIN, N. Financial markets as production markets: the industrial roots of the mortgage meltdown. **Socio-economic Review**, [s.l.], v. 15, n. 3, p.483-510, 2017. Oxford University Press (OUP).

GONÇALVES, R. Grupos econômicos: uma análise conceitual e teórica. **Revista Brasileira de Economia**, v. 45, n. 4, p. 491-518, 1991.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v.91, n. 3, p. 481-510, 1985. Disponível em: <www.jstor.org/stable/2780199>. Acesso em 20 Jun. 2018.

GRANOVETTER, M. Business Groups and Social Organization. In: SMELSER, N.; SWEDBERG, R. (Orgs.). **The handbook of economic sociology**, v. 2, p. 429-450, 2010.

GRÜN, R. A crise financeira, a guerra cultural e as transformações do espaço econômico Brasileiro em 2009. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 2, p. 255-297, 2010.

GRÜN, R. Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 52, p. 139-161, 2003.

GRÜN, R. Convergência das elites e inovações financeiras: a governança corporativa no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 20, n. 58, p. 67-90, 2005.

HARTMANN M. **The Sociology of Elites**. London: Routledge, 2006.

HATCH, M. J.; CUNLIFFE, A. L. **Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives**. 3 ed. Oxford: Oxford University Press, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, 2015. 5. ed. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>>. Acesso em 10 Dez. 2019.

ITAÚ. Relações com investidores. **Estrutura Acionária**, 2020. Disponível em <<https://www.italy.com.br/relacoes-com-investidores/show.aspx?idCanal=09tbnw+uhlD/DW22Yr1dEw==>>>. Acesso em 16 Fev. 2020.

ITAÚ. Relações com investidores. Estrutura Organizacional. **Conselho de Administração**, 2019. Disponível em: <<https://www.italy.com.br/relacoes-com-investidores/ShowEstrutura.aspx?idMateria=ekV82nTH4zjJW7kbTC9VTA==>>>. Acesso em: 17 Ago. 2019.

JEVONS, W. S. **The theory of political economy** [1879]. 3 ed. Londres: Macmillan, 1965.

JOHN, K.; SENBET, L. W. Corporate governance and board effectiveness. **Journal of banking & Finance**, v. 22, n. 4, p. 371-403, 1998.

KRIPPNER, G. R. The financialization of the American economy. **Socio-economic Review**, [s.l.], v. 3, n. 2, p.173-208, 2005. Oxford University Press (OUP).

LA PORTA, R. et al. Investor protection and corporate governance. **Journal of financial economics**, v. 58, n. 1-2, p. 3-27, 2000.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. Corporate ownership around the world. **The journal of finance**, v. 54, n. 2, p. 471-517, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003. 293 p.

LAURETO, C.; OREIRO, J. L. Rentabilidade e concentração do setor bancário brasileiro no período 2002-2009. São Paulo. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 22, n. 55, p. 1-23, 2010.

LAZZARINI, S. G. **Capitalismo de Laços: Os donos do Brasil e suas conexões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 184 p.

LEMERCIER, C.; PICARD, E. Quelle approche prosopographique? *Hal-Shs*, v. 18, p. 1–25, 2011.

LIMA, A. F.; DE FÁTIMA CARVALHO, L. M. O Processo de concentração bancária no Brasil de 1995 a 2005: Uma comparação internacional. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 7, n. 1, 2009.

LYBECK, J. USA: Bear Stearns, Merrill Lynch and Lehman Brothers. **The Future of Financial Regulation: Who Should Pay for the Failure of American and European Banks?** Cambridge: Cambridge University Press, p. 303-333, 2016.

LYNALL, M. D.; GOLDEN, B. R.; HILLMAN, A. J. Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view. **Academy of management review**, v. 28, n. 3, p. 416-431, 2003.

MACLEAN, M.; HARVEY, C.; PRESS, J. Business elites and corporate governance. In: **Business Elites and Corporate Governance in France and the UK**. Palgrave Macmillan, London, 2006. p. 1-22.

MAIA, G. Restructuring the banking system – the case of Brazil. **BIS Policy Papers**, v. 6, p. 106-23, 1999.

MARTINS, T. J. Elites financeiras: a disputa e as estratégias de legitimação dos engenheiros de produção no Brasil. **REDD–Revista Espaço de Diálogo e Desconexão**, v. 4, n. 2, 2012.

MARTINS, B. S.; ALENCAR, L. S. Concentração Bancária, Lucratividade e Risco Sistêmico: uma abordagem de Contágio Indireto. Banco Central do Brasil, **Trabalhos para Discussão**, v. 190, 2010.

MATSUDA, P. M; DONADONE, J. C. A transformação do controle corporativo. **Novos Rumos Sociológicos**, v. 1, n. 2, 2014.

MILLS, C. Wright. **The power elite** [1956]. New York, 1956.

MINELLA, A. C. Globalização financeira e as associações de bancos na América Latina. **Civitas-Revista de Ciências Sociais**, v. 3, n. 2, p. 245-272, 2003.

MINELLA, A. C. Maiores bancos privados no Brasil: um perfil econômico e sociopolítico. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 18, p. 100-125, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222007000200006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 05 Dez. 2019.

MIRANDA, J. C.; MARTINS, L. Fusões e aquisições de empresas no Brasil. **Economia e Sociedade**, v. 14, n. 2, p. 67-88, 2000.

- MIZRUCHI, M. S. Who controls whom? An examination of the relation between management and boards of directors in large American corporations. **Academy of management Review**, v. 8, n. 3, p. 426-435, 1983.
- MIZRUCHI, M. S.; MARSHALL, L. J. Corporate CEOs, 1890–2015: Titans, bureaucrats, and saviors. **Annual Review of Sociology**, v. 42, p. 143-163, 2016.
- MORGAN, G. Paradigmas, Metáforas e Resolução de Quebra-cabeças na Teoria das Organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, jan-mar, p.58-71, 2005.
- NEELY, M. T. Fit to be king: How patrimonialism on Wall Street leads to inequality. **Socio-Economic Review**, v. 16, n. 2, p. 365-385, 2018.
- NOORDEGRAAF, M.; SCHINKEL, W. Professional capital contested: A Bourdieusian analysis of conflicts between professionals and managers. **Comparative Sociology**, v. 10, n. 1, p. 97-125, 2011.
- ORBIS. Biblioteca Digital FGV, 2019. Disponível em: <<https://sistema.bibliotecas-bdigital.fgv.br/bases/orbis>>. Coleta de dados em Set. 2019.
- PAULILLO, L. F.; SACOMANO NETO, M.; GARCIA, L. M. **Governanças de Redes: Economia, Política e Sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- RAHMAN KHAN, S. The sociology of elites. **Annual Review of Sociology**, v. 38, p. 361-377, 2012.
- RIBARCZYK, B. G.; DE OLIVEIRA, J. C. Análise da concentração bancária brasileira entre 2000-2011: o impacto da fusão do Itaú com o Unibanco. **Estudos do CEPE**, p. 5-26, 2013.
- RIBEIRO, O. F. R.; TONIN, J. M. Análise da concorrência bancária no Brasil pós plano Real. **Textos de Economia**, v. 13, n. 2, p. 59-86, 2010.
- ROCHA, F. A. S. **Evolução da concentração bancária no Brasil (1994-2000)**. Banco Central do Brasil. Brasília. Notas Técnicas, n. 11. 39 p. 2001. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>.
- RUOSTETSAARI, I. Nordic elites in comparative perspective. **Comparative sociology**, v. 6, n. 1-2, p. 158-189, 2007.
- SANCHES, F.; SILVA JUNIOR, D.; SRISUMA, S. Banking privatization and market structure in Brazil: a dynamic structural analysis. **The RAND Journal of Economics**, v. 49, n. 4, p. 936-963, 2018.
- SANTANDER. Governança Corporativa. **Administração**, 2019. Disponível em: <<https://www.santander.com.br/ri/administracao>>. Acesso em: 19 Ago. 2019.
- SANTANDER. Governança Corporativa. **Estrutura Acionária**, 2020. Disponível em: <<https://www.santander.com.br/ri/estrutura-acionaria>>. Acesso em 16 Fev. 2020

SANTILLÁN-SALGADO, R. Banking concentration in the European Union during the last fifteen years. **Panoeconomicus**, [s.l.], v. 58, n. 2, p.245-266, 2011. National Library of Serbia.

SANTOS, J. A. C. Bank capital regulation in contemporary banking theory: A review of the literature. **Financial Markets, Institutions & Instruments**, v. 10, n. 2, p. 41-84, 2001.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SERVA, M. Contribuições da Sociologia Econômica à teoria das organizações. **Sociedade e Estado**, v. 17, n. 1, p. 106-122, 2002.

SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. Introducing Economic Sociology. In: SMELSER, N.; SWEDBERG, R. (Orgs.). **The handbook of economic sociology**, v. 2, p. 03-25, 2005.

STEARNS, L. B.; MIZRUCHI, M. S. Banking and financial markets. In: SMELSER, N.J.; SWEDBERG, R. (Orgs.). **The handbook of economic sociology**, v. 2, p. 284-306, 2005.

STONE, L. Prosopografia. **Revista de Sociologia e Política**, v. 19, n. 39, p. 115–137, 2011.

TAVARES, M. A. R. Concentração bancária no Brasil: uma evidência empírica. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 25, n. 4, p. 55-62, Dez. 1985. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901985000400006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 18 Julho 2018.

TINTI, E. H.; ABDULMACIH, V. P. G. A reestruturação do sistema financeiro brasileiro na década de 1990: concentração e internacionalização bancária. **Pensamento & Realidade**. [S.l.], v. 21, jan. 2012. ISSN 2237-4418. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/8309>>. Acesso em: 08 jan. 2018.

TONOOKA, E. K.; KOYAMA, S. M. Taxa de juros e concentração bancária no Brasil. Banco Central do Brasil. **Trabalhos para Discussão**, v. 62, 2003.

TURNBULL, S. Corporate governance: its scope, concerns and theories. **Scholarly Research and Theory Papers**, v. 5, n. 4, 1997.

USEEM, M.; KARABEL, J. Pathways to top corporate management. **American Sociological Review**, p. 184-200, 1986.

VAZ, T. As 15 Famílias Mais Ricas Do Brasil, Segundo a Forbes. **EXAME**, 13 de Setembro de 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/quem-sao-as-15-familias-mais-ricas-do-brasil-segundo-a-forb/>>. Acesso em: 02 Mai. 2019.

VALOR ECONÔMICO. Anuário. **Valor Grandes Grupos, Edição 2018**. Ano 17, nº 17. 2019.

WALLISON, P. J.; CALOMIRIS, C. W. The last trillion-dollar commitment: the destruction of Fannie Mae and Freddie Mac. **The Journal of Structured Finance**, v. 15, n. 1, p. 71-80, 2009.

WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. Translated by A. M. HENDERSON and TALCOTT PARSONS. New York: Oxford University Press, 2012.

WEDEL, J. R. From power elites to influence elites: Resetting elite studies for the 21st century. **Theory, Culture & Society**, v. 34, n. 5-6, p. 153-178, 2017.

WHITE, H. Where Do Markets Come From? **American Journal of Sociology**, v. 87 n. 3, p.517-547, 1981. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2778933>>. Acesso em 20 Jul. 2018.

YEUNG, A. C. L. et al. Editorial. **International Journal Of Production Economics**, [s.l.], v. 171, p. 309-310, 2016. Elsevier BV. Acesso em: 03 Jul. 2018.

ZINGALES, L.; RAJAN, R. G. Banks and markets: **The changing character of European finance**. National Bureau of Economic Research, 2003.

ANEXO I - TRAJETÓRIA PROFISSIONAL - C.A. DO BRADESCO

Dados: (BRADESCO, 2019; ORBIS, 2019)

Luiz Carlos Trabuco Cappi

Luiz Carlos Trabuco Cappi Presidente (membro externo)	
1969	Inicia a carreira no Banco Bradesco S.A. (aos 17 anos)
1999	Banco Bradesco S.A. 1999 a 2009 / Diretor de Relações com Investidores e Diretor Vice-Presidente Executivo do Banco Bradesco. Acumulou, durante seis anos, a Presidência do Grupo Bradesco Seguros.
2009	FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos 2009 - 2018 / Membro do Conselho Diretor e, Membro do Conselho Consultivo Banco Bradesco S.A. Banco Bradesco BBI S.A. 2009 - 2018 / Diretor-Presidente Bradesco Asset Management S.A. Banco Bradesco Cartões S.A. Banco Bradesco Financiamentos S.A. Bradescard Elo Participações S.A. Banco Bradescard S.A. 2009 - 2017 / Diretor-Presidente Bradespar S.A. 2009 - 2014 / Membro do Conselho de Administração Bradesco Leasing S.A. 2009 - 2014 / Membro do Conselho de Administração, e Diretor-Presidente.
2011	Confederação Nacional das Instituições Financeiras - CNF 2011 - 2017 / Presidente do Conselho de Representantes e da Diretoria Executiva
2014	Bradespar S.A. 2014 - 2018 / Vice-Presidente do Conselho de Administração Banco Bradesco BERJ S.A. 2014 - 2017 / Diretor Vice-Presidente Banco Bradesco S.A. 2014 - 2017 / Vice-Presidente do Conselho de Administração
2015	Vale S.A. 2015 - 2017 / Membro do Comitê Estratégico
2016	Banco Bradesco Europa S.A. 2016 - 2017 / Presidente do Conselho de Administração Banco Losango S.A. 2016 - 2017 / Diretor-Presidente
2018	Banco Bradesco S.A. 2018 - 2020 (previsão) / Presidente do Conselho de Administração
Outros principais cargos atuais:	
Nova Cidade de Deus Participações S.A. / Diretor Vice-Presidente	
Fundação Bradesco / Vice-Presidente da Mesa Regedora e Diretor Vice-Presidente.	
Cidade de Deus - Cia. Com. de Participações / Vice-Presidente do Conselho de Administração e Diretor VP.	
NCF Participações S.A. / Vice-Presidente do Conselho de Administração.	
Foi Presidente do Conselho de Administração da Odontoprev S.A., Membro do Conselho de Administração da ArcelorMittal Brasil, Presidente da Comissão de Marketing e Captação da Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança – ABECIP, Presidente da Associação Nacional da Previdência Privada – ANAPP, Presidente da Federação Nacional de Saúde Suplementar – FENASAÚDE, Membro do Conselho Superior e Diretor Vice-Presidente da Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização – CNSeg e Membro Titular da <i>Association Internationale pour l'Etude de l'Economie de l'Assurance</i> – Association de Genève, Genebra, Suíça.	

Carlos Alberto Rodrigues Guilherme

Carlos Alberto Rodrigues Guilherme Vice-Presidente (membro externo)	
1957	Inicia a carreira no Banco Bradesco S.A. como aprendiz de Contínuo (aos 14 anos)
1986	Banco Bradesco S.A. Diretor Departamental
1998	Banco Bradesco S.A. Diretor Executivo Adjunto
1999	Banco Bradesco S.A. Diretor Executivo Gerente
2009	Banco Bradesco S.A. Membro do Conselho de Administração
2017	Banco Bradesco S.A. Vice-Presidente do Conselho de Administração
2018	Banco Bradesco S.A. 2018 - 2020 (previsão) - Vice-Presidente do Conselho de Administração
Outros principais cargos atuais:	
<p>Nova Cidade de Deus Participações S.A. / Diretor Fundação Bradesco / Membro da Mesa Regedora e Diretor Gerente Cidade de Deus – Cia. Comercial de Participações / Membro do Conselho de Administração e Diretor NCF Participações S.A. / Membro do Conselho de Administração BBD Participações S.A. / Membro do Conselho de Administração e Diretor</p>	
Outras Experiências Profissionais:	
Atuais	
<ul style="list-style-type: none"> - Vice-Presidente do Conselho de Administração da Bradesco Leasing S.A. – Arrendamento Mercantil. - Membro da Mesa Regedora e Diretor Gerente da Fundação Bradesco. - Membro do Conselho de Administração e Diretor da Cidade de Deus - Cia Comercial de Participações. - Membro do Conselho de Administração NCF Participações S.A. - Diretor da Nova Cidade de Deus Participações S.A. - Vice-Presidente do Conselho de Administração e Membro do Comitê Estratégico da BSP Empreendimentos Imobiliários S.A. - Vice-Presidente do Conselho de Administração da BSP Park Estacionamento e Participações S.A. - Diretor da Top Clube Bradesco, Segurança, Educação e Assistência Social. - Membro do Conselho de Administração da Bradespar S.A. - Vice-Presidente do Conselho de Administração da Bradesco Saúde S.A. - Vice-Presidente do Conselho de Administração da Bradseg Participações S.A. 	
Anteriores	
<ul style="list-style-type: none"> - Diretor Geral da Companhia Securitizadora de Créditos Financeiros Rubi - Diretor-Presidente do Banco Bradesco BERJ S.A. - Diretor do Banco de Crédito Real de Minas Gerais S.A. - Diretor da Credireal Leasing S.A. - Arrendamento Mercantil. 	

Denise Aguiar Alvarez

Denise Aguiar Alvarez (membro externo)	
1986	Eleita para o Conselho de Administração da Cidade de Deus – Cia. Comercial de Participações
1988	Eleita para o cargo de Diretora da Cidade de Deus – Cia. Comercial de Participações
1990	Banco Bradesco S.A Eleita como Membro do Conselho de Administração

2018	- Banco Bradesco S.A. 2018 - 2020 (previsão) Membro do Conselho de Administração
Outras Experiências Profissionais:	
Atuais	
<ul style="list-style-type: none"> - Membro da Mesa Regedora e Diretora Adjunta da Fundação Bradesco. - Diretora-Presidente da ADC Bradesco - Associação Desportiva Classista. - Membro do Conselho de Administração da BBD Participações S.A. - Membro do Conselho de Administração da Bradespar S.A. - Membro do Conselho de Administração da Bradseg Participações S.A. - Membro do Conselho de Administração da Associação Pinacoteca Arte e Cultura - APAC. - Membro do Conselho Deliberativo do Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM). - Membro do Conselho Curador da Fundação Roberto Marinho - Membro do Conselho Consultivo do Canal Futura - Membro do Conselho Administrativo do Colégio Santa Cruz (caráter consultivo) da Congregação de Santa Cruz do Brasil - Presidente do Conselho de Governança “Todos pela Educação” 	
Anteriores	
Presidente do Conselho de Governança do Todos pela Educação	
Presidente do Conselho de Governança do GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas.	
Membro do Conselho Consultivo da Fundação Dorina Nowill para Cegos.	
Eleita “Cidadã Sustentabilidade” 2015. Prêmio Marketing Best Sustentabilidade	
Denise Aguiar Alvarez é irmã do senhor João Aguiar Alvarez (também Membro do Conselho de Administração). Ambos são filhos da senhora Lina Maria Aguiar, Membro do Conselho de Administração da Cidade de Deus - Companhia Comercial de Participações e Membro da Mesa Regedora da Fundação Bradesco.	
Denise Aguiar Alvarez é neta de Amador Aguiar (fundador do Banco Bradesco S.A.)	

João Aguiar Alvarez

João Aguiar Alvarez (membro externo)	
1986	Eleito para o Conselho de Administração da Cidade de Deus – Cia. Comercial de Participações
1988	Eleito para o cargo de Diretora da Cidade de Deus – Cia. Comercial de Participações
1990	Banco Bradesco S.A Eleito como Membro do Conselho de Administração
2018	- Banco Bradesco S.A. 2018 - 2020 (previsão) Membro do Conselho de Administração
Outras Experiências Profissionais:	
Atuais	
<ul style="list-style-type: none"> - Membro da Mesa Regedora e Diretor Adjunto da Fundação Bradesco. - Membro do Conselho de Administração da Bradespar S.A. - Membro do Conselho de Administração da BBD Participações S.A. - Membro do Conselho de Administração e Diretor da Cidade de Deus – Cia. Comercial de Participações - Membro do Conselho de Administração da Bradseg Participações S.A. - Diretor Adjunto da NCD Participações Ltda. 	
João Aguiar Alvarez é irmão da senhora Denise Aguiar Alvarez (também Membro do Conselho de Administração). Ambos são filhos da senhora Lina Maria Aguiar, Membro do Conselho de Administração da Cidade de Deus - Companhia Comercial de Participações e Membro da Mesa Regedora da Fundação Bradesco.	
João Aguiar Alvarez é neto de Amador Aguiar (fundador do Banco Bradesco S.A.)	

Milton Matsumoto

Milton Matsumoto (membro externo)	
1957	Inicia a carreira no Banco Bradesco S.A. como aprendiz de Contínuo (aos 12 anos)
1985	- Banco Bradesco S.A. Diretor Departamental
1998	- Banco Bradesco S.A. Diretor Executivo Adjunto
1999	- Banco Bradesco S.A. Diretor Executivo Gerente
2011	- Banco Bradesco S.A. Membro do Conselho de Administração
2018	- Banco Bradesco S.A. 2018 - 2020 (previsão) Membro do Conselho de Administração
Outras Experiências Profissionais:	
Atuais	
<ul style="list-style-type: none"> - Membro do Conselho de Administração e Diretor da BBD Participações S.A. - Membro do Conselho de Administração da Bradesco Leasing S.A. - Arrendamento Mercantil. - Membro do Conselho de Administração da Bradespar S.A. - Membro do Conselho de Administração da Bradseg Participações S.A. - Membro do Conselho de Administração e do Comitê Estratégico da BSP Empreendimentos Imobiliários S.A. - Membro do Conselho de Administração da Cidade de Deus - Companhia Comercial de Participações. - Membro do Conselho de Administração da NCF Participações S.A. - Diretor da Nova Cidade de Deus Participações S.A. - Membro da Mesa Regedora e Diretor Gerente da Fundação Bradesco 	
Anteriores	
<ul style="list-style-type: none"> - Diretor Geral da Alvorada Administradora de Cartões Ltda. - Vice-Presidente do Conselho de Administração da Fidelity Processadora e Serviços S.A. - Membro do Conselho de Administração do Banco Bradesco BERJ S.A. - Diretor da Bradesco S.A. Corretora de Títulos e Valores Mobiliários. - Diretor Primeiro Secretário do Sindicato dos Bancos nos Estados de São Paulo, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Acre, Amazonas, Pará, Amapá, Rondônia e Roraima. - Membro Suplente do Conselho de Administração da CPM Braxis S.A. - Membro Suplente do Conselho de Administração da CPM Holdings Ltd. - Diretor Secretário do Sindicato das Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento do Estado de São Paulo. - Diretor Secretário da FENACREFI - Federação Interestadual das Instituições de Crédito, Financiamento e Investimentos. 	

Alexandre da Silva Glüher

Alexandre da Silva Glüher (membro externo)	
1976	Inicia a carreira no Banco Bradesco S.A. (aos 16 anos)
2001	- Banco Bradesco S.A. Diretor Regional
2005	- Banco Bradesco S.A. Diretor Departamental
2010	- Banco Bradesco S.A. Diretor Executivo Adjunto
2012	- Banco Bradesco S.A. Diretor Executivo Gerente
2014	- Banco Bradesco S.A. Diretor Vice-Presidente Executivo

2018	- Banco Bradesco S.A 2018 - 2020 (previsão) Membro do Conselho de Administração
Outras Experiências Profissionais:	
Atuais	
<ul style="list-style-type: none"> - Membro da Mesa Regedora e Diretor Gerente da Fundação Bradesco. - Diretor Vice-Presidente do IBCB - Instituto Brasileiro de Ciência Bancária. - Presidente e Membro Efetivo do Conselho Consultivo do Fundo Garantidor de Créditos - FGC. - Membro Titular do Conselho de Administração da Câmara Interbancária de Pagamentos - CIP. 	
Anteriores	
<ul style="list-style-type: none"> - Diretor de Relações com Investidores do Bradesco. - Membro Suplente do Conselho Deliberativo da Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança - ABECIP. - Membro Efetivo do Conselho de Administração da Aquarius Participações S.A., BBC Processadora S.A. e também da Chain Serviços e Contact Center S.A. - Membro do Conselho de Administração do Instituto BRAiN - Brasil Investimentos & Negócios. - Membro do Conselho de Autorregulação Bancária da FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos. - Diretor Vice-Presidente da FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos. - Diretor Vice-Presidente e Delegado Suplente junto à CONSIF na FENABAN - Federação Nacional dos Bancos. - Diretor-Tesoureiro do Sindicato dos Bancos nos Estados de São Paulo, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Acre, Amazonas, Pará, Amapá, Rondônia e Roraima. - Diretor da Brasilia Cayman Investments II Limited e da Brasilia Cayman Investments III Limited. - Vice-Presidente do Conselho de Administração da Central de Exposição a Derivativos - CED. - Representante do conglomerado Bradesco junto à ANBIMA - Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais. 	

Josué Augusto Pancini

Josué Augusto Pancini (membro externo)	
1976	Inicia a carreira no Banco Bradesco S.A. como Contínuo (aos 16 anos)
1997	- Banco Bradesco S.A. Diretor Regional
2003	- Banco Bradesco S.A Diretor Departamental
2010	- Banco Bradesco S.A. Diretor Executivo Adjunto
2012	- Banco Bradesco S.A Diretor Executivo Gerente
2014	- Banco Bradesco S.A Diretor Vice-Presidente Executivo
2018	- Banco Bradesco S.A. 2018 - 2019 (previsão) Membro do Conselho de Administração e, - Diretor Vice-Presidente Executivo
2019	- Banco Bradesco S.A 2018 - 2020 (previsão) Membro do Conselho de Administração
Outras Experiências Profissionais:	
Atuais	
<ul style="list-style-type: none"> - Membro da Mesa Regedora e Diretor Gerente da Fundação Bradesco. - Membro do Conselho de Administração da Bradesco Leasing S.A. - Arrendamento Mercantil. - Membro do Conselho de Administração da Cidade de Deus – Cia. Comercial de Participações. - Membro do Conselho de Administração da NCF Participações S.A. - Membro do Conselho de Administração da BSP Empreendimentos Imobiliários S.A. e BSP Park Estacionamentos e Participações S.A. - Presidente do Conselho de Administração da MPO - Processadora de Pagamentos Móveis S.A. 	

Anteriores

- Diretor Vice-Presidente da NCF Participações S.A.
- Diretor Vice-Presidente da Bradesco Leasing S.A. - Arrendamento Mercantil
- Diretor Gerente do Kirton Bank S.A. - Banco Múltiplo.
- Membro Suplente do Conselho Deliberativo da ABECIP - Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança.

Maurício Machado de Minas

Maurício Machado de Minas (membro externo)	
2009	Banco Bradesco S.A. Ingressa no Banco Bradesco S.A. como Diretor Executivo Gerente
2014	Banco Bradesco S.A Diretor Vice-Presidente Executivo
2018	- Banco Bradesco S.A. 2018 - 2019 (previsão) Membro do Conselho de Administração e, - Diretor Vice-Presidente Executivo
2019	- Banco Bradesco S.A 2018 - 2020 (previsão) Membro do Conselho de Administração
Outras Experiências Profissionais:	
Atuais	
<ul style="list-style-type: none"> - Membro da Mesa Regedora e Diretor Gerente da Fundação Bradesco. - Presidente do Conselho de Administração da Aquarius Participações S.A. e Chain Serviços e Contact Center S.A. - Membro do Conselho Consultivo da IBM Corporation. - Membro do Conselho de Administração da NCR Brasil - Indústria de Equipamentos para Automação S.A. 	
Anteriores	
<ul style="list-style-type: none"> - Presidente do Conselho de Administração da BBC Processadora S.A. Vice-Presidente Executivo, COO (Chief Operations Officer) e Membro Suplente do Conselho de Administração da CPM Braxis S.A. - Analista Sênior do Banco Itaú S.A. - Diretor de Serviços de Suporte do grupo de empresas brasileiras de TI Eletrodigi, Flexidisk e Polymax, e Presidente da Scopus. - Membro do Conselho de Administração da MPO - Processadora de Pagamentos Móveis S.A. 	

ANEXO II - TRAJETÓRIA PROFISSIONAL - C.A. DO ITAÚ
 Dados: (ITAÚ, 2019; ORBIS, 2019)

Pedro Moreira Salles

<i>Pedro Moreira Salles</i> (copresidente)	
1989	União de Bancos Brasileiros S.A. - Membro do Conselho de Administração (dez. 1989 a jul. 1990)
1990	União de Bancos Brasileiros S.A. - Vice-Presidente do Conselho de Administração (jul. 1990 a dez. 2008)
1995	Unibanco Seguros S.A. Presidente do Conselho de Administração (dez. 1995 a fev. 2009)
2004	União de Bancos Brasileiros S.A. - Diretor Presidente (set. 2004 a nov. 2008)
2007	- Unibanco Holdings S.A. Diretor Presidente (mar. 2007 a nov. 2008)
2008	Unibanco Holdings S.A. - Vice-Presidente do Conselho de Administração (mar. a nov. 2008)
	Itaú Unibanco Holding S.A. - Diretor Vice-Presidente Executivo (nov. 2008 a ago. 2009)
	União de Bancos Brasileiros S.A. - Diretor Vice-Presidente (nov. 2008 a out. 2009)
2009	Itaú Unibanco Holding S.A. - Membro do Conselho de Administração (desde fev. 2009) - Presidente do Conselho de Administração (ago. 2009 a abr. 2017)
2010	Banco Itaú BBA S.A. Vice-Presidente do Conselho de Administração (fev. 2010 a abr. 2012)
Outras Experiências Profissionais:	
<ul style="list-style-type: none"> - Presidente do Conselho de Administração da IUPAR – Itaú Unibanco Participações S.A. (desde jun. 2018) - Diretor Presidente da IUPAR – Itaú Unibanco Participações S.A. (jun. 2015 a jun. 2018) - Presidente do Conselho de Administração e Diretor Presidente da Companhia E. Johnston de Participações (desde 2008) - Membro do Conselho de Administração (nov. 2008 a jun. 2015) da IUPAR – Itaú Unibanco Participações S.A. - Presidente do Conselho de Administração (nov. 2008 a abr. 2012) da IUPAR – Itaú Unibanco Participações S.A. - Membro do Conselho de Administração da Totvs S.A. (mar. 2010 a set. 2017) - Vice-Presidente do Conselho de Administração da Porto Seguro S.A. (nov. 2009 a mar. 2012) - Presidente do Conselho de Administração da E. Johnston Representação e Participações S.A. (2001 a fev. 2009) - Presidente do Conselho Diretor da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) (desde mar. 2017) 	

Roberto Egydio Setubal

<i>Roberto Egydio Setubal</i> (copresidente)	
1990	Itaú Unibanco S.A. - Diretor Geral (jul. 1990 a abr. 1994)
1991	Itaú Unibanco S.A. - Membro do Conselho de Administração (mai. 1991 a mar. 2003)
1994	Itaú Unibanco S.A. - Diretor Presidente (abr. 1994 a mar. 2015)
1995	Itaú Unibanco Holding S.A. - Diretor Presidente (nov. 1995 a abr. 2017)
2003	Itaú Unibanco Holding S.A.

	- Presidente do Conselho Consultivo Internacional (mar. 2003 a abr. 2009) - Vice-Presidente do Conselho de Administração (mar. 2003 a abr. 2017)
2004	Banco Itaú BBA S.A. - Presidente do Conselho de Administração (nov. 2004 a abr. 2015)
2005	Itauseg Participações S.A. - Diretor Presidente (mar. 2005 a jul. 2008) - Presidente do Conselho de Administração (jul. 2005 a abr. 2013)
2008	Unibanco - União de Bancos Brasileiros S.A. - Diretor Presidente (nov. 2008 a abr. 2011)
2017	Itaú Unibanco Holding S.A. Membro do Conselho de Administração
Outras Experiências Profissionais:	
<ul style="list-style-type: none"> - Membro do Conselho de Administração e do Comitê de Auditoria da Royal Dutch Shell (Holanda) (desde out. 2017) - Diretor Vice-Presidente da Itaúsa – Investimentos Itaú S.A. desde maio de 1994, tendo sido Presidente do Comitê de Políticas Contábeis (ago. 2008 a abr. 2011) - Membro do Conselho da Conferência Monetária Internacional (desde 1994) - Presidente da Federação Nacional dos Bancos (FENABAN) - Presidente da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) (abr. 1997 a mar. 2001) - Presidente do Conselho Consultivo da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) (out. 2008 a mar. 2017) - Membro da Comissão Trilateral do Conselho Internacional da NYSE desde 2000 Membro de Comitê Consultivo Internacional do Federal Reserve Bank of New York desde 2002 - Integra o Fórum de Desenvolvimento da China desde 2010 - Copresidente do Fórum Econômico Mundial (WEF) desde 2015 - Integra o Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) da Presidência da República desde novembro de 2016 	

Alfredo Egydio Setubal

Alfredo Egydio Setubal (membro)	
1988	Itaú Unibanco S.A. - Diretor Gerente (1988 e 1993)
1993	Itaú Unibanco S.A. - Diretor Executivo (mai. 1993 a jun. 1996)
1995	Itaú Unibanco S.A. - Diretor de Relações com Investidores (1995 a 2003)
1996	Itaú Unibanco S.A. - Diretor Vice-Presidente (abr. 1996 a mar. 2015)
2003	Itaú Unibanco Holding S.A. - Diretor de Relações com Investidores (mar. 2003 a fev. 2015) - Diretor Vice-Presidente (mar. 2003 a mar. 2015)
2008	Investimentos Bemge S.A - Presidente do Conselho de Administração (abr. 2008 a abr. 2013)
Outras Experiências Profissionais:	
<ul style="list-style-type: none"> - Diretor Presidente e Diretor de Relações com Investidores da Itaúsa - Investimentos Itaú S.A. (desde mai. 2015) - Vice-Presidente do Conselho de Administração da Itaúsa - Investimentos Itaú S.A. (desde set. 2008) - Coordenador da Itaúsa – Investimentos Itaú S.A. (desde mai. 2015) - Membro dos Comitês de Ética e de Divulgação e Negociação da Itaúsa - Investimentos Itaú S.A. (desde mai. 2009) - Membro do Comitê de Políticas de Investimento da Itaúsa - Investimentos Itaú S.A. (ago. 2008 a abr. 2011) - Vice-Presidente da Associação Nacional de Bancos de Investimento (ANBID) (de 1994 a 2003) - Presidente da Associação Nacional de Bancos de Investimento (ANBID) (ago. 2003 a ago. 2008) - Membro do Conselho de Administração do Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI) (1999 a 2009) - Presidente do Comitê Superior de Orientação, Nomeação e Ética do Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI) (desde 2009) 	

- Membro do Conselho Consultivo da Associação dos Concessionários de Valores Mobiliários (ADEVAL) (desde 1993)
- Membro do Conselho Diretor da Associação Brasileira das Companhias Abertas (ABRASCA) (1999 a 2017)
- Diretor Financeiro do Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM) (desde 1992)

Ana Lucia de Mattos Barretto Villela

Ana Lucia de Mattos Barretto Villela (membro)	
1995	Itaú Cultural - Membro do Conselho de Administração (desde 1995)
1996	Itaú Unibanco S.A. - Membro do Conselho de Administração (jun. 1996 a jul. 2001)
2017	Itaú Cultural - Membro da Diretoria Executiva (desde 2017)
2017	Itaú Social - Membro do Grupo Orientador (desde fev. 2017)
Outras Experiências Profissionais:	
<ul style="list-style-type: none"> - Membro Suplente do Conselho de Administração da IUPAR - Itaú Unibanco Participações S.A. (desde jun. 2018) - Vice-Presidente do Conselho de Administração da Itaúsa (desde abr. 2017) - Membro do Comitê de Sustentabilidade da Duratex S.A. (desde abr. 2015) - Cofundadora da AlanaLab (Maria Farinha Filmes, Flow, JungleBee) (desde set. 2014) - Presidente Fundadora da Alana Foundation (desde abr. 2012) - Diretora Presidente do Instituto Alana (desde abr. 2002) - Membro do Conselho Consultivo do Instituto Akatu (jun. 2013 a dez. 2017) - Membro do Conselho Consultivo do Commercial Free Childhood (CCFC) (dez. 2015 a dez. 2017) - Membro do Conselho Consultivo do Conectas (2003 a 2018) - Membro do Conselho Consultivo do Instituto Brincante (desde 2001) - Fellow Ashoka (desde fev. 2010) 	

João Moreira Salles

João Moreira Salles (membro)	
2002	Banco Itaú BBA Creditanstalt S.A - Economista (2002 a 2003)
2018	Itaú Unibanco S.A. - Membro do Conselho de Administração
Outras Experiências Profissionais:	
<ul style="list-style-type: none"> - Diretor da IUPAR - Itaú Unibanco Participações S.A. (desde jun. 2018) - Membro do Conselho de Administração da IUPAR - Itaú Unibanco Participações S.A. (jun. 2015 a jun. 2018) - Diretor da Brasil Warrant Administração de Bens e Empresas S.A. (desde 2013) - Membro dos Comitês de Investimento (CO-CIO), Risco e Operacional da BWSA - Membro do Conselho Consultivo da Cambuhy Agrícola - Sócio da Cambuhy Investimentos (desde 2013) - Membro do Comitê de Investimentos (desde 2013) - Banqueiro de Investimento do J. P. Morgan Chase, NY, EUA (2011 a 2013) - Economista Chefe da ForeSee Asset Management, São Paulo, Brasil (2003 a 2005) - Documentarista, roteirista, diretor e produtor de cinema - Criador da Revista Piauí, especializada em jornalismo literário (2006) 	

Ricardo Villela Marino

Ricardo Villela Marino (membro)	
2004	Itaú Unibanco S.A. - Diretor Gerente (dez. 2004 a ago. 2005)
2005	Itaú Unibanco S.A. - Diretor Gerente Sênior (ago. 2005 a set. 2006)
2006	Itaú Unibanco S.A. - Diretor Executivo (set. 2006 a ago. 2010)
2010	Itaú Unibanco S.A. - Vice-Presidente (ago. 2010 a abr. 2018)
2016	Itaú Corpbanca (Chile) - Vice-Presidente do Conselho de Administração (desde abr. 2016)
2018	LatAm - Itaú - Presidente do Conselho Estratégico
Outras Experiências Profissionais:	
<ul style="list-style-type: none"> - Membro suplente do Conselho de Administração da Itaúsa - Investimentos Itaú S.A. (desde abr. 2011) - Membro suplente do Conselho de Administração da Duratex S.A. (desde abr. 2009) - Membro suplente do Conselho de Administração da Elekeiroz S.A. (abr. 2009 a jun. 2018) - Membro suplente do Conselho de Administração da Itaotec S.A. (desde abr. 2009) 	

Fábio Colletti Barbosa

Fábio Colletti Barbosa (membro independente)	
2015	Itaú Unibanco S.A. - Membro do Conselho de Administração (desde 2015)
Outras Experiências Profissionais:	
<ul style="list-style-type: none"> - Membro do Conselho de Administração da Natura Cosméticos S.A (desde mai. 2017) - Membro do Conselho de Administração da Cia. Hering (desde mai. 2017) - Presidente da Abril Comunicações S.A. (set. 2011 a mar. 2014) - Presidente do Conselho de Administração do Banco Santander (Brasil) S.A. (jan. 2011 a set. 2011) - Presidente do Conselho de Administração do Banco Santander S.A. (ago. 2008 a dez. 2010) - Diretor Presidente do Banco Real S.A. (1998 a 2008) - Presidente do Conselho de Administração da Fundação OSESP (desde 2012) - Membro do Conselho Deliberativo do Insper - Instituto de Ensino e Pesquisa (desde 2010) - Membro do Conselho da Fundação das Nações Unidas (EUA) (desde 2011) - Membro do Conselho do Instituto Empreender Endeavor (desde 2008) - Membro do Conselho da Almar Participações S.A. (desde 2013) - Membro do Comitê de Investimentos da Gávea Investimentos (desde set. 2015) 	

Gustavo Jorge Laboissière Loyola

Gustavo Jorge Laboissière Loyola (membro independente)	
2006	Itaú Unibanco S.A. - Membro do Conselho de Administração (desde 2006)
Outras Experiências Profissionais:	
<ul style="list-style-type: none"> - Membro do Conselho Fiscal do Itaú Unibanco Holding S.A. (mar. 2003 a abr. 2006) - Sócio da Tendências Consultoria Integrada S/S Ltda. (desde nov. 2002) - Sócio da Tendências Conhecimento Assessoria Econômica Ltda. (desde jul. 2003) 	

- Sócio-Diretor da Gustavo Loyola Consultoria S/C (desde fev. 1998)
- Presidente do Banco Central do Brasil (nov. 1992 a mar 1993 / jun. 1995 a nov. 1997)
- Diretor de Normas e Organização do Sistema Financeiro Nacional do Banco Central do Brasil (mar. 1990 a nov. 1992)

José Galló

José Galló (membro independente)	
2016	Itaú Unibanco S.A. - Membro do Conselho de Administração (desde 2016)
Outras Experiências Profissionais:	
<ul style="list-style-type: none"> - Membro do Conselho de Administração das Lojas Renner S.A. (desde 1998) - Diretor Presidente das Lojas Renner S.A. (desde mar. 1999) - Presidente do Conselho de Administração das Lojas Renner S.A. (1999 a 2005) - Diretor Superintendente das Lojas Renner S.A. (set.1991 a mar. 1999) - Diretor da Renner Administradora de Cartões de Crédito Ltda. (desde set. 2005) - Diretor da Dromegon Participações Ltda. (desde set. 2005) - Diretor da LR Investimentos Ltda (desde ago. 2008) - Diretor da Realize Participações S.A. (desde dez. 2015) - Diretor Presidente da Realize Crédito, Financiamento e Investimento S.A. (dez. 2016 a ago. 2017) - Membro do Conselho de Administração da SLC Agrícola S.A. (abr.2007 a mai. 2016) - Membro do Conselho Deliberativo do Instituto Lojas Renner (desde jun. 2008) - Diretor Executivo da Rumos Consultoria Empresarial Ltda. (desde mar. 1987) - Membro do Conselho de Administração da Localiza Rent a Car S.A. (desde out. 2010) - Membro do Conselho de Administração do Instituto para Desenvolvimento do Varejo (IDV) (desde jul. 2004) - Vice-Presidente da Câmara de Dirigentes Lojistas de Porto Alegre (desde jun. 2004) 	

Marco Ambrogio Crespi Bonomi

Marco Ambrogio Crespi Bonomi (membro independente)	
1988	Itaú Unibanco S.A. - Diretor Gerente (ago.1988 a out. 2000)
2000	Itaú Unibanco S.A. - Diretor Gerente Sênior (out. 2000 a abr. 2004)
2004	Itaú Unibanco S.A. - Diretor Executivo (abr. 2004 a abr. 2007)
2007	Itaú Unibanco S.A. - Diretor Vice-Presidente (abr. 2007 a mar. 2015)
2008	Unibanco - União de Bancos Brasileiros S.A. - Diretor Executivo (nov. 2008 a jun. 2014)
2015	Itaú Unibanco S.A. - Diretor Geral (abr. 2015 a abr.2017) Itaú Unibanco Holding S.A - Diretor Geral (jul.2015 a abr. 2017).
Outras Experiências Profissionais:	
- Vice-Presidente da Associação Nacional das Instituições de Crédito, Financiamento e Investimento (ACREFI) (abr. 2004 a abr. 2011)	

Pedro Luiz Bodin de Moraes

<i>Pedro Luiz Bodin de Moraes</i> (membro independente)	
2003	Unibanco - União de Bancos Brasileiros S.A - Membro do Conselho de Administração (jul. 2003 a dez. 2008)
2008	Itaú Unibanco Holding S.A. - Membro do Conselho de Administração (desde nov. 2008)
Outras Experiências Profissionais:	
- Vice-Presidente da Associação Nacional das Instituições de Crédito, Financiamento e Investimento (ACREFI) (abr. 2004 a abr. 2011)	

ANEXO III - TRAJETÓRIA PROFISSIONAL - C.A. DO SANTANDER
 Dados: (SANTANDER, 2019; ORBIS, 2019)

Álvaro Antonio Cardoso de Souza

Álvaro Antonio Cardoso de Souza (Presidente - membro independente)	
2018	Banco Santander (Brasil) S.A. - Presidente do Conselho de Administração (desde 2018)
	Banco Santander (Brasil) S.A. - Membro dos Comitês: - Risco e <i>Compliance</i> - Comitê de Nomeação e Governança - Comitê de Remuneração.
	Outras Experiências Profissionais: - Diretor da AdS - Gestão, Consultoria e Investimentos Ltda. (Atual) - Presidente do Conselho de Administração do Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (FUNBIO) - Membro do Conselho de Administração da WWF International Board of Trustees - Membro do Conselho de Administração da WWF-Brasil - Membro do Conselho de Administração da Duratex S.A. - Membro do Conselho de Administração da AMBEV - Membro do Conselho de Administração do Grupo Libra - Diretor Geral do Banco de Investimentos Crefisul - Diretor Presidente do Citibank/Brasil - Presidente do Conselho de Administração do Citibank, na Suíça - Presidente do Conselho de Administração do Banco Crefisul e da Credicard no Brasil - Participou do Conselho de Administração do Citibank Equity Investments (Argentina) - Atuou como Consultor Sênior na América Latina no Citibank até sua aposentadoria em setembro de 2003 - Presidente do Banco ABC-Roma, afiliada do Grupo Globo - Membro do Conselho de Administração de diversas empresas brasileiras, como a Celbrás, Ultraquímica, SPCI Computadores, Signature Lazard, Banco Triângulo, CSU Cardsystems e Gol Linhas Aéreas. - Membro do Conselho de Administração da MasterCard International - Presidente da Câmara Americana de Comércio em São Paulo

Sergio Agapito Lires Rial

Sergio Agapito Lires Rial (Vice-Presidente)	
2016	Banco Santander (Brasil) S.A. - Vice-Presidente do Conselho de Administração (desde 2016) - Diretor Presidente (desde 2016)
	Getnet Adquirência e Serviços para Meios de Pagamento S.A. - Presidente do Conselho de Administração Universia Brasil S.A. - Presidente do Conselho de Administração Santander Cultural - Diretor Presidente
	Outras Experiências Profissionais: - Diretor Presidente do Marfrig Global Foods S.A. - Vice-Presidente Executivo e Diretor Financeiro Mundial da Cargill - Membro do Conselho de Administração da Cargill por nove anos - Diretor-Gerente da Bear Stearns & Co. (Nova York)

- Diretor da ABN AMRO Bank (Holanda)
- Membro do Conselho de Administração do ABN AMRO Bank (Holanda)
- Membro do Conselho de Administração da Mosaic Fertilizers

Celso Clemente Giacometti

<i>Celso Clemente Giacometti</i> (Conselheiro Independente)	
2010	Banco Santander (Brasil) S.A. - Membro independente do Conselho de Administração (desde fev. 2010)
2011	Banco Santander (Brasil) S.A. Presidente do Conselho de Administração (out. 2011 a jun. 2013)
2013	Banco Santander (Brasil) S.A. Presidente do Conselho de Administração (ago. 2013 a mar. 2015)
	Banco Santander (Brasil) S.A. - Coordenador do Comitê de Nomeação e Governança - Membro do Comitê de Remuneração.
Outras Experiências Profissionais:	
<ul style="list-style-type: none"> - Iniciou sua carreira em 1960 como trainee e revisor no Citibank - Trabalhou na Arthur Andersen (1963 a 2001), tornando-se sócio em 1974 e CEO das operações brasileiras de 1985 a 2000 - Atuou no Conselho de Administração e do Comitê de Auditoria das Lojas Marisa S.A., Tarpon Investments, TIM Participações, Sabó Autopeças e Votorantim Indústrias - Membro do Conselho Fiscal da CTEEP/ISA - Transmissão Paulista - CEO da Souto Vidigal, holding e empresa familiar (2004 a 2006) - Presidente do Conselho Fiscal e membro do Comitê de Auditoria da Ambev S.A. - Sócio administrador da Giacometti Serviços Profissionais Ltda. - Cofundador e antigo membro da Diretoria da IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) e atual membro de sua Comissão de Governança e Nomeação - Membro do CAF (Comitê de Fusões e Aquisições) 	

Conrado Engel

<i>Conrado Engel</i> (Conselheiro)	
2012	Banco Santander (Brasil) S.A. - Vice-Presidência de Wealth Management & de Segmentos Especializados, incluindo Auto Joint Ventures (Até jan. 2018)
2018	Banco Santander (Brasil) S.A. Membro do Conselho de Administração
	Banco Santander (Brasil) S.A. - Membro do Comitê de Risco e Compliance Banco Olé Bonsucesso Consignado S.A. - Presidente do Conselho de Administração Santander Brasil Gestão de Recursos Ltda. - Membro do Conselho Consultivo
Outras Experiências Profissionais:	
<ul style="list-style-type: none"> - Iniciou sua carreira em 1981 como trainee na gerência do Citibank S.A., onde trabalhou durante sete anos - Diretor responsável pelo segmento de cartões de crédito para o Banco Nacional-Unibanco (1992 a 1997) - Eleito Diretor Presidente da Financeira Losango (1998) - Responsável pelo segmento de atacado do HSBC no Brasil (2003) - Membro do Comitê Executivo (até o final de 2006) 	

- Responsável pelo segmento de atacado e membro do comitê diretivo do HSBC na região Ásia-Pacífico, em Hong Kong (jan.2007 a mai. 2009). Nomeado gerente geral do grupo (maio 2008). Assumiu o cargo de Diretor Presidente do HSBC Brasil (jun. 2009 a mar. 2012)

Deborah Patricia Wright

<i>Deborah Patricia Wright</i> (Conselheira Independente)	
2017	Banco Santander (Brasil) S.A. - Membro do Conselho de Administração (desde jan. 2017)
	Banco Santander (Brasil) S.A. - Membro do Comitê de Nomeação e Governança - Coordenadora do Comitê de Remuneração
Outras Experiências Profissionais:	
<ul style="list-style-type: none"> - Iniciou sua carreira em 1980, no Departamento de Marketing da Kibon, onde permaneceu até 1989 - Ingressou na Unilever como Gerente de Marketing, e trabalhou no segmento de alimentos (1989) - Retornou à Kibon (1991) como Diretora de Marketing, tornando-se Vice-Presidente Comercial em 1994 - Gerente-Geral da Kraft Suchard Foods (1995) - Gerente Geral da Kibon (1997) - Na ICI/Paints, ocupou o cargo de Gerente Geral das Tintas Coral Brasil (1997 a 1999) e, subsequentemente, foi Gerente Regional da ICI. - Diretora-Geral na Parmalat Brasil (1999) - Diretora-Presidente da Divisão de Internet do Grupo Pão de Açúcar (2000 a 2002) - Vice-Presidente Corporativa/Vice-Presidente Comercial na área de Vendas e Marketing Corporativo, no Grupo Abril (2002 a 2007) - Diretora-Presidente/Gerente Regional da Ipsos Brasil (2009 a 2010). Atua como membro do conselho desde 2001. - Membro do Conselho da Escola Americana de São Paulo (Graded School) (2001 a 2005) - Membro do Conselho Superior do CONAR (Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária) (2005 a 2006) - Membro do Conselho das Lojas Renner (2008 a 2014), assim como Presidente do Comitê de Sustentabilidade (2012 a 2014) - Membro do Conselho Consultivo da Eurofarma (2013 a 2016) - Atualmente está associada às seguintes entidades: Grupo Brasileiro da WCD (Women Corporate Directors); Comitê Estratégico e Inovativo do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa); Comissão de Estratégia e do Grupo; e Diversidade de Gêneros – Mulheres em Diretorias. 	

Deborah Stern Vieitas

<i>Deborah Stern Vieitas</i> (Conselheira Independente)	
...	Banco Santander (Brasil) S.A. - Membro do Conselho de Administração
Outras Experiências Profissionais:	
<ul style="list-style-type: none"> - Diretora Vice-Presidente do Banco CCF Brasil (1998 a 2000) - Diretora Vice-Presidente do Banco BNP Paribas Brasil, responsável por Corporate Coverage e empréstimos e carteiras de financiamento (2000 a 2008) - CEO e membro do Conselho de Administração do Banco Caixa Geral – Brasil (2008 a 2014) - É CEO da American Chamber of Commerce do Brasil (Amcham Brasil) - É Membro do Conselho de Administração da AXA Seguros S.A. 	

José Antonio Álvarez Álvarez

José Antonio Álvarez Álvarez (Conselheiro)	
2002	Banco Santander Espanha - Chefe de gerenciamento financeiro
2004	Banco Santander Espanha - Diretor Financeiro
2009	Banco Santander (Brasil) S.A. - Membro do Conselho de Administração (desde 2009)
	Grupo Santander - Diretor Presidente (atual) Santander Consumer Finance, S.A - Presidente do Conselho de Administração Banco Zachodni WBK S.A. - Membro do Conselho de Supervisão Santander Consumer Bank AG - Membro do Conselho de Supervisão Santander Consumer Holding GmbH - Membro do Conselho de Supervisão Santander Holdings USA, Inc. - Membro do Conselho de Supervisão (até jan. 2015)
	Outras Experiências Profissionais: - Chefe da Divisão Financeira do Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. na Espanha (1999 a 2002) - Diretor Financeiro da Corporación Bancaria de España, S.A. (Argentaria) (1995 a 1999) - Diretor Financeiro do Banco Hipotecario, S.A. na Espanha (1993 a 1995) - Vice-presidente da Finanzpostel Gestión Fondos de Inversión y Pensiones (1990 a 1993) - Ocupou cargos no Banco de Crédito Industrial e no Instituto Nacional de Indústria - Membro do conselho de administração do Banco de Crédito Local S.A. (2000 a 2002) - Presidente do Comitê de Supervisão Bancária da Federação Bancária Europeia (2009 a 2012)

José de Paiva Ferreira

José de Paiva Ferreira (Conselheiro)	
...	Banco Santander (Brasil) S.A. - Foi Vice-Presidente Executivo (responsável pelos ramos de Negócios, Recursos Humanos, Operações, Tecnologia, Propriedade, Produtos, Marketing, Cartões de Crédito, Seguros, Arrendamento e Rede de Agências)
2000	Santander Central Hispano (Divisão Americana) - Diretor de e-Business da América Latina (2000 a 2001)
2001	Banco Banespa - Vice-Presidente Executivo (responsável pelo Departamento de Recursos Operacionais)
2003	Banco Santander (Brasil) S.A. - Vice-Presidente Executivo (responsável pelos setores de Marketing, Produtos e Varejo)
2008	Banco Santander (Brasil) S.A. - Diretor Presidente (cargo que ocupou até a fusão com o Banco Real, ocasião em que se tornou Vice-Presidente Sênior Executivo, responsável pelo Setor de Varejo)
2011	Banco Santander (Brasil) S.A. - Membro do Conselho de Administração - Ingressou na Diretoria do grupo com sede em Los Angeles, Califórnia, EUA, onde suas principais atividades envolviam inovações tecnológicas
2013	Banco Santander (Brasil) S.A. - Vice-Presidente Executivo Sênior (responsável pelos setores Recursos Humanos, Organização, Propriedade, Processos, Operações, Tecnologia e Custos)
	Santander Leasing S.A. Arrendamento Mercantil

<ul style="list-style-type: none"> - Presidente do Conselho de Administração TECBAN – Tecnologia Bancária - Membro do Conselho de Administração Getnet Adquirência e Serviços para Meios de Pagamento S.A. - Membro da Diretoria Banco Santander (Brasil) S.A. - Membro do Comitê de Risco e Compliance
<p>Outras Experiências Profissionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Iniciou sua carreira no Banco Bradesco em 1973 e ocupou diversos cargos - Trabalha em mercados financeiros há mais de 40 anos - Trabalhou no Banco Geral do Comércio e Banco Noroeste

José Maria Nus Badía

José Maria Nus Badía (Conselheiro)	
2015	<p>Banco Santander (Brasil) S.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membro do Conselho de Administração (desde 2015)
2015	<p>Banco Santander, S.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diretor de Riscos - Vice-Presidente Executivo Sênior (desde jan. 2015) - Vice-Presidente Executivo de Riscos, Chefe da Divisão de Planejamento Estratégico e de Riscos, (mar. 2014 a jan. 2015)
	<p>Banco Santander S.A. (Divisão Santander Operações no Reino Unido)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vice-Presidente Executivo <p>Santander UK plc.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diretor de Riscos e Diretor Executivo (mar. 2011 a mar.2014)
	<p>Outras Experiências Profissionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Foi Vice-Presidente Executivo de Riscos na Argentaria e no Bankinter - Membro do Conselho de Administração do Banco de Vitoria, Banco de Negócios Argentaria, Banco de Credito Local e do Banco de Alicante - Atuou como Diretor Executivo e Diretor de Riscos do Banco Banesto - Foi Diretor de Riscos, no Banco Español de Credito, S.A., onde atuou no Conselho de Administração e Diretoria Executiva. - Diretor Executivo, na Alliance & Leicester, plc. (desde mar. 2011) - Membro do conselho da Societat Catalana d'Economia

Marília Artimonte Rocca

Marília Artimonte Rocca (Conselheira Independente)	
2012	<p>Banco Santander (Brasil) S.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membro do Conselho de Administração (2012 a 2016)
...	<p>Banco Santander (Brasil) S.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membro do Conselho de Administração
	<p>Outras Experiências Profissionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Começou sua carreira no departamento de operações do Wal-Mart Brasil, e trabalhou na empresa desde sua instalação inicial no Brasil até 1998 - Administrou organizações do terceiro setor durante seis anos - Foi co-fundadora e diretora geral da Endeavor Brasil, ONG líder em empreendedorismo de alto impacto, e da Fundação Brava, organização voltada à promoção da gestão pública - Iniciou e desenvolveu parte do Escritório Familiar das famílias Lemann, Sicupira e Telles

- Foi Vice-Presidente da TOTVS
- Sócia da Mãe Terra
- Membro do Conselhos de Administração da TOTVS (2001 a 2012)
- Membro do Conselhos de Administração da Endeavor Brasil (2005 a 2012)
- Foi Membro do Conselho de Administração do Grupo IBMEC (2004 a 2008) tendo sido nomeada membro do Comitê de Avaliação Externa do Insper
- Diretora executiva na Ticket (ago. 2016 a jun. 2018)
- CEO do Grupo Hinode (atual)

ANEXO IV - TRAJETÓRIA PROFISSIONAL - C.A. DO BANCO DO BRASIL

Dados: (BB, 2019; ORBIS, 2019)

Hélio Lima Magalhães

<i>Hélio Lima Magalhães</i> (Presidente) Membro independente indicado pelo Ministério da Economia	
2019	Banco do Brasil S.A. - Presidente do Conselho de Administração (desde jun. 2019)
Outras Experiências Profissionais:	
<ul style="list-style-type: none"> - Executivo com mais de 25 anos de experiência em empresas multinacionais, no Brasil e no exterior* - Conselheiro independente na Eletropaulo - Conselheiro independente na Companhia Melhoramentos de São Paulo - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (1977 a 1984)* - American Express (2001 a 2012)* - Citibank NA (1984 a 2001)* - Atuou como presidente do Citi Brasil entre 2012 e 2017 - Vice-Presidente do Conselho de Administração da Câmara Americana de Comércio do México (2007 a 2010)* - Presidente do Conselho de Administração da Câmara Americana de Comércio do Brasil (2005 a 2006)* - Membro do Conselho do Movimento Brasil Competitivo (MBC) (2004 a 2006)* - Membro do Conselho da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade (2003 a 2006)* 	

*Dados complementares (formulário_cvm558_banco_citibank). (CITIBANK, 2020).

Waldery Rodrigues Júnior

<i>Waldery Rodrigues Júnior</i> (Vice-Presidente) Membro indicado pelo Ministério da Economia	
2019	Banco do Brasil S.A. - Vice-Presidente do Conselho de Administração (desde abr. 2019)
Outras Experiências Profissionais:	
<ul style="list-style-type: none"> - Foi professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV) - Foi Presidente do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) - É Secretário Especial da Secretaria da Fazenda do Ministério da Economia - Consultor do Senado Federal na área Política Econômica - Ampla experiência no setor público. Foi pesquisador do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA - Exerceu diversos cargos no Ministério da Fazenda 	

Rubem de Freitas Novaes

<i>Rubem de Freitas Novaes</i> (Representante do Controlador) Membro indicado pelo Ministério da Economia	
2019	Banco do Brasil S.A. - Membro do Conselho de Administração (desde jan. 2019) - Presidente
Outras Experiências Profissionais:	
<ul style="list-style-type: none"> - Exerceu o cargo de diretor do BNDES, responsável pela área de infraestrutura durante 3 anos - Possui experiência como diretor de Bancos de Investimento, lidando com operações estruturadas de mercado de capitais e reestruturação financeira de empresas 	

Guilherme Horn

<i>Guilherme Horn</i> (Membro do Conselho) Membro indicado pela União	
2019	Banco do Brasil S.A. - Membro do Conselho de Administração (até nov. 2019)
Outras Experiências Profissionais:	
<ul style="list-style-type: none"> - Diretor Executivo de Inovação da Accenture (2014 a 2019) - Membro do Conselho da Associação Brasileira de Fintechs (desde abr. 2017) - CEO da Órama (2010 a 2014) - Diretor de Negócios Digitais na Ágora (2000 a 2008) - CEO da ITL (1998 a 2000) - Colunista do Canal Ruptura sobre Inovação Corporativa – Época Negócios - Blog semanal “Seu Bolso na Era Digital” – Estadão - Editor do Blog #1 de Fintech do País – Finnovation - Investidor Anjo e Advisor – 2011 a 2019 (GuiaBolso, Magnetis, Ektos, IDWall, Volanty, QueroQuitar, Fhinck, Conube, Weel, FIDUC, ZEN Finance, Veridex, MOL, Parcele.me, Midia Legal, e outros) 	

Marcelo Serfaty

<i>Marcelo Serfaty</i> (Membro do Conselho) Membro indicado pela União	
2019	Banco do Brasil S.A. - Membro do Conselho de Administração (até nov. 2019)
Outras Experiências Profissionais:	
<ul style="list-style-type: none"> - Sócio Fundador, Membro do Comitê Executivo e Presidente do Comitê de Investimentos da G5 Partners Private Equity (Brasil) (2011 a 2019) - Sócio Fundador e CEO da Fiducia Asset Management (2002 a 2011) - Sócio Controlador, Membro do Comitê Executivo e Diretor Executivo do Banco Pactual (1991 a 2002) - Diretor Adjunto do Banco Bozano Simonsen (1986 a 1993) - Membro do Conselho Curador da Fundação Getulio Vargas (desde 2000) - Professor do IBMEC (RJ) (1986 a 1991) - Professor do COPPEAD (UFRJ) (1990) 	

Débora Cristina Fonseca

<i>Débora Cristina Fonseca</i> (Conselheira) Membro eleito pelos empregados	
2006	Banco Nossa Caixa S/A (adquirido pelo Banco do Brasil em 2008) - Ingressou na Caixa (incorporada como funcionária do BB em 2009)
...	Banco do Brasil S.A. - Membro do Conselho de Administração
	Banco do Brasil - Foi Assistente e Gerente de serviços em Agência Large Corporate - Assessora na Superintendência Large Corporate (atual)
Outras Experiências Profissionais:	
- Não consta	

Luiz Serafim Spinola Santos

Luiz Serafim Spinola Santos (Conselheiro independente) Membro eleito pelos acionistas minoritários	
2015	Banco do Brasil S.A. - Membro do Conselho de Administração
...	Banco do Brasil S.A. - Membro do Comitê de Auditoria - Membro do Comitê de Remuneração e Elegibilidade
Outras Experiências Profissionais:	
<ul style="list-style-type: none"> - Conselho de Administração da Aegea Saneamento (desde 2014) - Conselho de Administração da Cremer (desde 2006) - Conselho de Administração da João Fortes Engenharia (desde 2007) - Já atuou nos Conselhos da Metalúrgica Gerdau (2012 a 2014) e Líder Taxi Aéreo (2011 a 2013) - Vice-presidente da ABRASCA – Associação Brasileira das Companhias Abertas (desde 2009) - Presidente do Conselho ABRASCA de Autorregulação das Companhias Abertas, do Comitê de Aquisições e Fusões (desde 2014) - Presidente do Conselho de Regulação do Mercado de Capitais da ANBIMA (desde 2005) - Professor do Curso de Desenvolvimento de Conselheiros de Administração da Fundação Dom Cabral (2010 a 2012) 	

Paulo Roberto Evangelista de Lima

Paulo Roberto Evangelista de Lima (Conselheiro independente) Membro eleito pelos acionistas minoritários	
2019	Banco do Brasil S.A. - Membro do Conselho de Administração
...	Banco do Brasil S.A. - Trabalhou no banco por 34 anos - Foi superintendente regional, gerente executivo e diretor de controles internos e de gestão de riscos - Foi Membro do Comitê Supervisor do Banco do Brasil no Japão - Foi Conselheiro de Administração da BB Securities - Nova Iorque e Londres - Foi Membro do Comitê de Tecnologia do Banco do Brasil - Foi Coordenador do Comitê de Riscos do Banco do Brasil Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil – PREVI - Atuou como Conselheiro fiscal Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil – CASSI - Atuou como Conselheiro Fiscal
Outras Experiências Profissionais:	
<ul style="list-style-type: none"> - Presidente do Banco do Brasília S.A. onde atuou como Conselheiro de Administração (jan. 2013 a out. 2014) - Foi Presidente do Conselho de Administração da Cartão BRB S.A. - Conselheiro de administração na Cadan e Celesc – Centrais Elétrica de Santa Catarina S.A., onde coordenou o Comitê Jurídico e de Auditoria - Foi Conselheiro Fiscal na Rio Grande Energia, CPFL Distribuição e CPFL Geração, Distribuidora de Produtos de Petróleo Ipiranga S.A. - Foi Presidente do Conselho Fiscal da Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A. – Usiminas - Conselheiro Fiscal da Cecrisa Revestimentos Cerâmicos S.A. (atual) - Conselheiro de administração suplente da TUPY S.A (atual) - Membro nato do Conselho Consultivo do Instituto de Ensino Bilíngue Ltda. (Avidus School) em Brasília - Conselheiro Fiscal certificado pelo Instituto de Governança Corporativa – IBGC (desde out. 2016) 	

ANEXO V - TRAJETÓRIA PROFISSIONAL - C.A. DA CAIXA ECONÔMICA
 Dados: (CEF, 2019; ORBIS, 2019)

Mauro Gentile Rodrigues da Cunha

Mauro Gentile Rodrigues da Cunha (Presidente)	
2019	Caixa Econômica Federal - Membro do Conselho de Administração (mai. 2019), na qualidade de membro independente - Presidente do Conselho de Administração (jun. 2019)
Outras Experiências Profissionais:	
<ul style="list-style-type: none"> - É profissional do mercado de capitais e governança corporativa há 25 anos - Desde 1999 participou de diversos órgãos de governança de empresas, dentre as quais: Petrobrás, Eletrobrás e BR Distribuidora - Atuou na liderança do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC - Presidente Executivo da Associação dos Investidores no Mercado de Capitais – AMEC (atual) 	

Jonas de Miranda Gomes

Jonas de Miranda Gomes (Conselheiro)	
2019	Caixa Econômica Federal - Membro do Conselho de Administração (desde jun. 2019), na qualidade de substituto do Presidente do Conselho
Outras Experiências Profissionais:	
<ul style="list-style-type: none"> - Possui mais de 20 anos de experiência no mercado de capitais com atuação na indústria de Private Equity e Venture Capital - Foi sócio fundador da BR Investimentos e da Bozano Investimentos - Foi pesquisador do IMPA e um dos fundadores da Rede Nacional de Pesquisas – RNP, a "startup" que deu origem à internet brasileira - Trabalhou na área de P&D da Rede Globo de televisão desenvolvendo tecnologias de Computação Gráfica - Foi CEO da w-Aura, a primeira empresa de internet móvel no Brasil - Membro do Conselho de diversas empresas entre elas a Abril Educação e Anima Educação - Membro do conselho de administração da MUXI, do IMPA, e membro do <i>advisory board</i> da Stone 	

Pedro Duarte Guimarães

Pedro Duarte Guimarães (Conselheiro)	
2019	Caixa Econômica Federal - Membro do Conselho de Administração - Presidente do Banco (desde jan. 2019)
	Caixa Seguridade Participações S.A. - Presidente (desde abr. 2019)
	Caixa Participações S.A. - Presidente
Outras Experiências Profissionais:	
<ul style="list-style-type: none"> - Possui mais de 20 anos de experiência no mercado financeiro 	

- Coordenou diversas operações de mercado de capitais, como ofertas públicas iniciais (IPO's), fusões e aquisições (M&A's), entre outras, além de assessoramento em reestruturações de empresas
- Foi membro dos Conselhos de Administração da Terra Brasis Resseguros e Eólicas do Sul
- Sócio do banco de investimento Brasil Plural
- Atuou nos Banco Santander, Bozano, Simonsen, Banco ING e BTG Pactual
- Especialista em processos de privatizações. Assessorou a privatização do Banespa
- Membro do Conselho da Paranapanema S.A. (desde mai. 2019)
- Membro do Conselho da Irb Brasil Resseguros S.A. (desde jan. 2019)
- Diretor da Brasil Travel Turismo e Participacoes S.A.

Maria Rita Serrano

<i>Maria Rita Serrano</i> (Conselheira Representante dos Empregados)	
1989	Caixa Econômica Federal - Inicia sua carreira no Banco. Em sua carreira na Caixa ocupou várias funções
2013	Caixa Econômica Federal - Conselheira representante dos empregados (suplente)
2017	Caixa Econômica Federal - Conselheira representante dos empregados
Outras Experiências Profissionais:	
<ul style="list-style-type: none"> - Foi professora em cursos de Administração Pública - Foi presidente do Sindicato dos Bancários do ABC por dois mandatos (entre 2006 e 2012) - Atua há mais de 30 anos no movimento social e em defesa do patrimônio público - Em 2018 lançou o livro “Caixa, Banco dos Brasileiros”, onde resgata a história centenária do banco e de sua importância para o desenvolvimento do Brasil, no mesmo ano foi coautora do Livro “Se é Público é para todos” - Em 2007 já havia lançado livro focado no desenvolvimento socioeconômico do ABC paulista, fruto de pesquisa acadêmica 	

Marcelo de Siqueira Freitas

<i>Marcelo de Siqueira Freitas</i> (Conselheiro)	
2019	Caixa Econômica Federal - Membro do Conselho de Administração (desde mai. 2019)
Outras Experiências Profissionais:	
<ul style="list-style-type: none"> - Procurador Federal (desde 2000) - Foi Consultor da União, Subprocurador-Geral Federal e Procurador-Geral Federal da Advocacia Geral da União - Ocupou o cargo de Secretário Executivo do Ministério da Previdência Social - Foi Assessor-Chefe da Assessoria Especial da Casa Civil da Presidência da República - Foi Diretor das Áreas Jurídica e de Integridade, Controladoria e Gestão de Riscos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES (2016 a 2018) - Atualmente, é Chefe da Assessoria Especial do Ministério da Economia 	

Rogério Rodrigues Bimbi

<i>Rogério Rodrigues Bimbi</i> (Conselheiro - membro independente)	
2019	Caixa Econômica Federal - Membro independente do Conselho de Administração (desde jun. 2019)
Outras Experiências Profissionais: <ul style="list-style-type: none">- Possui mais de 22 anos de experiência em gestão de crédito e cobrança, tendo atuado em financeiras, bancos de grande porte e gestora de recursos- Foi membro independente do Conselho de Administração da Liq Participações- Foi membro independente do Comitê de Auditoria do Banco Pan	