

RODRIGO LOPES

**ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DO BANCO BRADESCO NOS
ÚLTIMOS 10 ANOS**

Trabalho apresentado ao Curso de Ciências Econômicas, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a Dayani Cris de Aquino

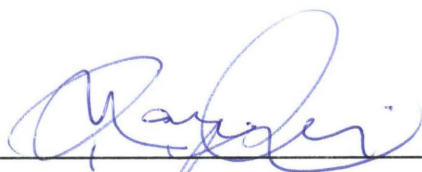
**CURITIBA
2011**

TERMO DE APROVAÇÃO

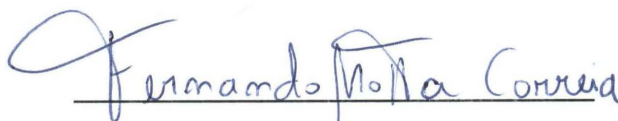
RODRIGO LOPES

ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DO BANCO BRADESCO NOS ÚLTIMOS 10 ANOS

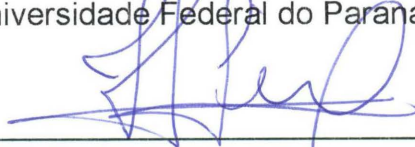
Trabalho aprovado como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:



Orientador: Prof^a. Dayani Cris de Aquino
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Universidade Federal do Paraná



Prof. Dr. Fernando Motta Correia
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Universidade Federal do Paraná



Prof^a. Franciose Iatski de Lima
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Universidade Federal do Paraná

Curitiba, 29 de maio de 2011

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

TABELA 1 – AQUISIÇÕES DO BRADESCO, 1948-2009	19
TABELA 2 – PRINCIPAIS AQUISIÇÕES, BRADESCO, BRASIL, 1997 – 2008.....	21
QUADRO 1 – DIVERSIFICAÇÃO DE PRODUTOS, BRADESCO, 1951-2003.....	22
TABELA 3 – VARIAÇÃO ESTRUTURAL DO BRADESCO, 1999-2010	23
TABELA 4 – LUCRO DO BRADESCO, 1999-2010	24
TABELA 5 – PRESPECTIVAS PARA ECONOMIA BRASILEIRA, 2010-2012	25
GRÁFICO 1 – TAXA DE DESEMPREGO (%), BRASIL, 2002-2012	25
GRÁFICO 2 – ÍNDICE DE POBREZA, BRASIL, 1992-2010.....	26
GRÁFICO 3 – MOBILIDADE SOCIAL NO BRASIL	27
GRÁFICO 4 – EVOLUÇÃO DO CRÉDITO/PIB, BRASIL, 2003-2012.....	28
GRÁFICO 5 – ENDIVIDAMENTO DAS FAMÍLIAS BRASILEIRAS, 2006-2010.....	28
GRÁFICO 6 – REDE DE ATENDIMENTO BRADESCO, BRASIL, 2010.....	29

SUMÁRIO

RESUMO	6
1. INTRODUÇÃO	7
2. A TEORIA DO CRESCIMENTO DA FIRMA	9
2.1 A TEORIA NEOCLÁSSICA.....	9
2.2 A NATUREZA DA FIRMA.....	10
2.3 A EXPANSÃO SEM FUSÕES	11
2.4 A EXPANSÃO POR MEIO DE AQUISIÇÕES E FUSÕES.....	12
3. HISTÓRICO DO BANCO BRADESCO	16
4. O CRESCIMENTO DO BANCO BRADESCO.....	18
4.1 O CRESCIMENTO BRADESCO POR MEIO DAS FUSÕES.....	18
4.2 O CRESCIMENTO ORGÂNICO	23
4.3 ANÁLISE DE MERCADO E ESTRATÉGIA PARA O FUTURO.....	25
CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS	33

RESUMO

O banco Bradesco sempre procurou ocupar um lugar de destaque na economia nacional e ao longo da última década dedicou-se para a manutenção da liderança no mercado bancário brasileiro. Após o ano de 2008, época da fusão entre Itaú e Unibanco, o Bradesco passou a dedicar-se para a reconquista do primeiro lugar no mercado. Na última década o Bradesco utilizou duas estratégias de crescimento, uma baseada nas aquisições de outras empresas e outra baseada no crescimento de maneira orgânica, ou seja, sem aquisições ou fusões. O objetivo do trabalho é realizar esta análise do crescimento do banco na última década, de acordo com seu lucro, número de agências, quadro funcional, aquisições e estratégias para o futuro próximo. Será utilizado como referencial teórico a teoria do crescimento da firma, de Penrose, estabelecendo um comparativo com a teoria neoclássica. A conclusão do trabalho é que o objetivo foi atingido e a correlação da teoria apresentada com a realidade (números do banco e estratégia adotada para o crescimento) foi estabelecida.

Palavras chave: Bradesco, estratégia, crescimento, expansão, fusões, mercado, bancário, banco.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo da última década o Banco Bradesco S/A apresentou uma grande evolução e crescimento no mercado financeiro no Brasil. Segundo Bradesco (2000, 2010), houve aumento significativo do lucro apresentando, no ano de 2000 o valor de R\$ 1.740.000.000,00 e em 2010 chegando a marca de R\$ 10.022.000.000,00, com o crescimento apresentado de 575,98%, administração de ativos ano de 2009 com o número apresentado de R\$ 506.223 (em bilhões de reais), o número de agências aumentou em 1049 agências, sendo 2579 agências em 2000 e 3628 agências em 2010, além dos bancos postais e correspondentes bancários (Bradesco Expresso), conquistando em 2010 o posto de único banco a ter presença em 100% do território nacional.

Segundo o Bradesco (2000, 2010), como estratégia na conquista de mercado, o banco realizou aquisições de outros bancos e financeiras como o Banco IBI S/A (grupo C&A), Banco Mercantil do Estado de São Paulo, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S/A (BBVA), ainda na década de 90 o Banco Banco de Crédito Nacional S/A (BCN), dentre outros. Além de possuir participação acionária efetiva em outras grandes empresas como a Cielo S.A. e Vale S.A.

O objetivo do trabalho é analisar a estratégia de crescimento do Banco Bradesco S.A, ao longo da última década, considerando seus principais indicativos como lucro, agências, quadro de funcionários, patrimônio líquido e ativos totais. Tal objeto de pesquisa é relevante devido a grande importância do Banco no cenário econômico nacional, sua efetiva participação no sistema financeiro e por se tornar a marca mais valiosa do Brasil, segundo Brand Finance (2011).

Este trabalho terá como referencial teórico a Teoria do Crescimento da Firma, de Penrose, cujos capítulos sobre a Expansão sem fusões e o Crescimento por meio de aquisições e fusões, enquadram-se com os objetivos de crescimento do Bradesco.

A expansão por meio de fusões está muito presente no setor bancário e está presente diariamente nas especulações dos grandes bancos em relação aos menores. A expansão por meio de fusões ou aquisições devem obedecer algumas premissas que será abordada, de acordo com a teoria da Penrose, como o comportamento das grandes firmas ao decidirem adquirir uma outra empresa, a concorrência do mercado e a tendência monopolística das firmas. Estas estratégias de crescimento estão presentes em todos os bancos que a qualquer momento estão dispostos a negociar a compra de outro banco.

A expansão sem fusões está de acordo com a estratégia momentânea do Bradesco, após a fusão do Itaú com o Unibanco, anunciada em 03 de novembro de 2008 (Folha online, 2008), tomando assim o posto do Bradesco de maior Banco nacional privado. O Bradesco aposta no crescimento orgânico, ou seja, expansão de agências, crescimento do quadro funcional e aumento de parcerias comerciais como o Banco Postal, Correios, Bradesco Expresso, estabelecimentos comerciais que são clientes do Banco. Porém, mesmo com esta estratégia o Bradesco não descarta a possibilidade de adquirir um outro banco.

Este trabalho estará organizado da seguinte forma. O capítulo dois, apresentará o referencial teórico, A Teoria de Crescimento da Firma, de Edith Penrose, com as abordagens do crescimento sem fusões e o crescimento com fusões. O capítulo três, apresentará o histórico do Banco Bradesco e como este tornou-se um dos principais bancos do sistema financeiro nacional e ocupa hoje uma posição de destaque na economia brasileira. O capítulo quatro, a demonstração dos dados do banco como crescimento de seus ativos financeiros, lucro, quadro funcional, expansão da rede e agências e as estratégias de crescimento do banco ano a ano, neste contexto acrescentam-se os processos de aquisições de outros bancos menores. Por fim, apresentam-se as considerações finais do trabalho.

2. A TEORIA DO CRESCIMENTO DA FIRMA

A seguir serão abordados os conceitos referente a teoria de crescimento da firma, divididos em três partes, com a natureza da firma, demonstrando o conceito da firma com a análise crítica da Penrose sobre a teoria neoclássica. A seguir a abordagem sobre a expansão sem fusões, com o comportamento das firmas no processo de expansão e como se comporta a administração da empresa. E, por fim a expansão com fusões ou aquisições, que demonstra a expansão das firmas e as decisões subjetivas dos empresários.

2.1 A TEORIA NEOCLÁSSICA

A teoria econômica neoclássica é baseada no equilíbrio geral ou parcial do mercado, de modo que os economistas neoclássicos procuram estabelecer condições que satisfaçam estes equilíbrios. Na teoria neoclássica a firma assume um papel limitado, de modo que a firma funciona como uma “caixa preta”, que combina fatores e produção disponíveis para produzir mercadorias comercializáveis.

O mercado, por sua vez, embora apresente situações de desequilíbrio, tende a estabelecer condições para concorrência e informações que possibilitem a condição do equilíbrio. As possibilidades tecnológicas estão disponíveis no mercado, seja através de bens de capital ou de conhecimento dos trabalhadores (Paulo Bastos Tigre, 1998).

Desta forma, a função da firma é de transformar insumos em produtos, pois o mercado possui concorrência perfeita, não há progresso técnico e a firma têm poucas escolhas à fazer. O ambiente competitivo é inerte e sem incertezas. Contudo, este cenário que a firma participa é condição para o pressuposto da teoria neoclássica, baseado no princípio de equilíbrio geral de Leon Walras (Paulo Bastos Tigre, 1993).

O lucro é considerado um residual do preço de venda, depois de remunerados os demais fatores de produção, o preço de venda e o valor de remuneração dos trabalhadores são determinados pelo mercado, ou seja, externos às decisões da firma. A firma atinge um equilíbrio quando o resíduo desaparece entre empreendedores, através da concorrência, segundo Walras. A teoria neoclássica de concorrência perfeita estava mais preocupada com a determinação de preços do que com a competição e organização das firmas (Paulo Bastos Tigre, 1998).

2.2 A NATUREZA DA FIRMA

Penrose (2006) realiza uma crítica à teoria neoclássica da firma, ou como ela chama de “teoria da firma”, no que diz respeito ao limite no tamanho de crescimento da firma, onde a partir deste ela entra em um estágio de rendimentos decrescentes. Portanto, de acordo com tal afirmação, a teoria neoclássica da firma, pretende ocasionar um pressuposto para garantir a coerência da análise de equilíbrio do mercado. Deste modo, Penrose, define a firma como um conjunto de recursos produtivos capazes de serem combinados. Isto quer dizer que quando uma empresa atinge certo nível de crescimento e entra em um estágio de rendimentos decrescentes, ela pode superar este evento de acordo com a sua capacidade de modificar ou adaptar a sua estrutura administrativa, produtiva e comercial.

Segundo Penrose (2006), o perfil do empresário é fundamental para a explicação do processo de crescimento da firma, pois os limites de crescimento das firmas estão condicionados a uma competência do empresário, de modo que é de responsabilidade do empresário a identificação de oportunidades produtivas que possam ser exploradas, a sua versatilidade, habilidade de mobilização de recursos financeiros e produtivos e visão de negócios.

Há um ponto fundamental na questão das restrições ao crescimento das firmas, que são os fatores externos como o da oferta de recursos materiais e imateriais e as oportunidades de mercado em algum determinado segmento. Porém, estas restrições não podem ser fixas e regulares para todas as firmas existentes, o que torna cada empresa como única no mercado e detentora de suas qualidades e suas restrições próprias, ao contrário da teoria neoclássica (Penrose, 2006).

2.3 A EXPANSÃO SEM FUSÕES

Penrose (2006) destaca a abordagem do crescimento da firma baseado na diversificação da produção, esta determinação do potencial de expansão gira em torno da capacidade tecnológica e da capacidade de identificação de oportunidades de mercado. Porém, há um risco eminente nesta estratégia de expansão, que é a opção pelo crescimento em um único mercado, pois a firma pode encontrar dificuldade no limite quantitativo da demanda, ou a diversificação excessiva tornando-a vulnerável à concorrentes mais especializados e eficientes.

Segundo Penrose (2006), as expansões não ocorrem automaticamente, ao contrário elas devem ser planejadas. Por um lado deve haver o propósito, e, de outro, a organização de todos os recursos necessários para que ela aconteça. Porém, a firma deve atentar-se a limitação dos recursos disponíveis e da própria demanda.

Outra questão que deve ser analisada, segundo Penrose (2006), é o limite da capacidade administrativa da firma, ou seja, o limite de tamanho que os administradores suportam, pois tal administração não pode ser contratada no mercado, isto quer dizer que o pessoal administrativo existente executa serviços que não podem ser executados por um pessoal recém-contratado.

Penrose (2006) destaca a questão das incertezas e os riscos eminentes ao processo de expansão. No planejamento elaborado pelas firmas, pode haver a

contemplanção de uma menor demanda ou de um maior custo dos meios de produção, porém nunca há a certeza exata destas estimativas. Os riscos são eminentes, eles incluem a probabilidade de perdas.

2.4 A EXPANSÃO POR MEIO DE AQUISIÇÕES E FUSÕES

Penrose (2006) destaca que, de acordo com a literatura econômica, as fusões e/ou aquisições de empresas no mercado, ocorrem para controlar as estruturas de mercado, controlar a concorrência e estabelecer monopólios. Os economistas destacam que estas relações ocorrem de maneira normal e natural da procura por lucros.

Quando houver um processo de fusão e/ou aquisição de uma empresa por outra, e esta relação possibilitar a obtenção de crescimento e lucro por parte da empresa compradora, então, haverá uma forte tendência para a concretização do processo de fusão (Penrose, 2006).

Há diversas formas de fusão, sendo a forma de aquisição, combinação e consolidação, ainda há a forma de fusão onde uma empresa realiza aquisição apenas dos negócios de uma firma, ou seja, uma empresa cuja uma de suas atividades é a produção de eletrodomésticos, e este ramo da empresa é adquirido por outra (Penrose, 2006).

Uma empresa tem duas opções para realizar uma expansão, seja ela por um novo estabelecimento ou adquirir uma empresa que já está no mercado, as decisões a serem tomadas pelas empresas dependerão exclusivamente dos lucros com as tomadas de decisões quanto à expansão, ou seja, as empresas irão optar pela expansão que proporcionar um maior lucro ou um menor custo para sua realização. Porém, se o objetivo da empresa for o de controlar a concorrência, então, a aquisição será sua única opção. Desta forma, há a necessidade de existir um

vendedor e um comprador, ambos, com a expectativa de obter ganhos com a transação (Penrose, 2006).

Portanto, para que haja a transação comercial de aquisição de uma empresa por parte de outra, deve haver a premissa de uma empresa ter seu preço de mercado desvalorizado, ou seja, a empresa que será adquirida por outra tenha passado por erros, uma grande desvalorização ou até mesmo ter executado um processo de expansão e ter atingido um nível onde os preços não cobrem os custos de produção (Penrose, 2006).

No mercado sempre há empresas à venda e empresas motivadas à compra de outras, os fatores, que levam uma empresa ser vendida para outra, são os mais variados, seja pela desvalorização de uma empresa no mercado, seja pela inviabilidade lucrativa de uma determinada empresa ou até mesmo por uma questão de carga tributária (Penrose, 2006).

Desta forma, Penrose (2006), destaca que no mercado haverá uma forte tendência de empresas de maior porte, adquirirem empresas de menor expressão, isto se deve a uma forte motivação monopolística da grande empresa e conseqüentemente a redução da concorrência no mercado, ou até mesmo por uma questão tributária, pois para uma empresa pode declarar um lucro menor e aumentar seus ativos, é pela aquisição de uma empresa, cujos resultados não estão sendo muito lucrativos.

Segundo Penrose (2006), algumas pequenas empresas enfrentam um problema muito crítico no processo de expansão, cujo trata-se do aumento considerável da complexidade dos processos administrativos, financeiros, contábeis e tributários da empresa. Isto porque, em uma pequena empresa os processos administrativos, financeiros, etc, são executados por uma pessoa ou duas, já quando a empresa atinge um elevado grau de crescimento, é necessário a descentralização dos processos e os departamentos expandem-se de acordo com o crescimento da empresa.

Em muitos casos a expansão dos departamentos da empresa acaba tornando-se um processo muito complexo. outra solução encontrada por parte das pequenas empresas é a fusão com empresas maiores, desta forma os administradores perdem um pouco a voz de comando na empresa, desta forma, alguns empresários não aceitam esta solução devido o fato de não aceitarem perder o comando da empresa (Penrose, 2006).

Desta forma, uma solução encontrada pelas pequenas empresas, que não se adaptaram com o processo de expansão dos seus departamentos, é a venda ou fusão da pequena empresa por parte de grandes empresas. Portanto, “pode-se concluir que as pequenas firmas em crescimento muito freqüentemente encontram nas fusões as soluções de problemas que de outra maneira seriam incapazes de resolver satisfatoriamente” (PENROSE, 2006, p. 250).

Ainda, segundo Penrose (2006), há casos em que empresas de grande expressão enxergam grandes possibilidades lucrativas em determinados mercados, desta forma decidem expandir suas atividades em mercados em que já atuem ou em novos mercados.

Então, quando a opção de uma grande empresa é de entrar em novos mercados ocupados por empresas menores, estas decidem pela fusão entre as empresas ou continuar no mercado a fim de provocar uma concorrência para a grande empresa. Esta ao entrar em um determinado mercado, seja por recursos próprios seja pela compra de outras empresas, onde já existe a participação de outras grandes empresas, provocando uma forte concorrência e fazendo valorizar o valor de compra das pequenas empresas (Penrose, 2006).

Deste modo, há um grande dilema entre as empresas menores, onde a discussão é pela manutenção do mercado ou pela venda para a grande empresa, pois tanto ela pode valorizar-se quanto desvalorizar-se, devido a atuação da grande empresa neste mercado.

Ainda, referindo-se à compra de uma empresa menor por outra, existem ocasiões em que as empresas optam, não só pela compra dos ativos de outra empresa, mas também pela tecnologia, maquinário, estrutura, clientela e quadro funcional da empresa, devido a experiência desta no mercado.

3. HISTÓRICO DO BANCO BRADESCO

O Banco Bradesco foi fundado em 10 de agosto de 1943, pelos visionários Amador Aguiar e Lazaro de Mello Brandão, este último, atual presidente do conselho administrativo do banco, no interior do Estado de São Paulo, em Marília, inicialmente com o nome de Banco Brasileiro de Descontos. Sua estratégia inicial para a conquista de mercado era atrair o pequeno comerciante, o funcionário público, pessoas mais modestas, ao contrário dos outros bancos da época, que mantinham o foco em grandes proprietários de terras. (Bradesco, 2011a).

O Bradesco foi um dos primeiros bancos a estimular seus clientes à emissão de cheques, auxiliando-os nos preenchimentos, dentro das agências. Em 1946, sua matriz é transferida para a capital do Estado, São Paulo, na Rua Alvarés Penteado, no centro da cidade, e suas agências passam a receber pagamento de contas de luz, uma inovação no país. (Bradesco, 2011a).

Em 1951, com apenas oito anos de vida, o Bradesco passa a ocupar uma posição de destaque entre os principais bancos do país. Nesta época o banco passa a expandir seus negócios ao norte rural do Paraná e decide transferir sua matriz para a cidade de Osasco. A construção da nova matriz começa em 1953 e leva seis anos para ser erguida. (Bradesco, 2011a).

Em 1956, é criada a Fundação Bradesco, com o objetivo de levar educação de qualidade e de graça a crianças, jovens e adultos. Em 1962, o Bradesco inova com a chegada da informática, a primeira empresa da América Latina a adquirir o primeiro computador. E com um ato de pioneirismo é criado o cartão de crédito Bradesco, 1968. (Bradesco, 2011a).

Na década de 70, o país vive o milagre econômico, desfrutando taxas de crescimento anuais acima de 10%. Nesta época o Bradesco passa a atuar fortemente na concessão de crédito, principalmente no financiamento de veículos. Nesta década o Bradesco incorpora outros 17 bancos, os quais serão apresentados

posteriormente, e em 1978 inaugura duas novas agências, uma no Oiapoque (AP) e outra no Chuí (RS), pontos extremos do país. E, chega a marca de mil agências. Ainda, implanta a cobrança automática e o banco começa a atuar em projetos agropecuários. (Bradesco, 2011a).

Chega a década de 80 e o Bradesco cria o Grupo Bradesco Seguros, passando a atuar nos segmentos de seguros, previdência privada aberta e capitalização. O cartão magnético se populariza entre os clientes e as primeiras agências com autoatendimento são implantadas. Em 1986, é implantado o Telesaldo Bradesco, hoje Fone Fácil Bradesco (serviço de atendimento ao cliente, com transações financeiras, pagamento de contas, extratos, saldos, informações e demais serviços destinados aos clientes). (Bradesco, 2011a)

No início da década de 90, todas as agências passam a possuir autoatendimento e elas passam a trabalhar on-line. São implantadas máquinas de emissão de cheque automáticas, e saques e de depósitos. O sistema de internet banking conquista os clientes e se torna o principal canal de atendimento de clientes, com milhões de usuários cadastrados. Ainda nesta década, o banco implanta o Bradesco Mobile Banking, com transações bancárias pelo telefone celular e o Bradesco termina o século na liderança entre os bancos privados. (Bradesco, 2011a).

Hoje o Bradesco é um dos maiores bancos privados no Brasil, mantendo-se sempre à frente no mercado de varejo, e, hoje está entre os líderes nos demais segmentos como Corporate, Private e no atendimento de micro, pequenas e médias empresas. (Bradesco, 2011a).

Sua matriz continua, ainda hoje, em Osasco, Estado de São Paulo, num complexo chamado de Cidade de Deus, onde estão sediadas as diretorias do banco e os mais diversos departamentos. A central de informática também está sediada lá. Ainda encontram-se o museu do banco e a primeira escola da Fundação Bradesco. (Bradesco, 2011a)

4. O CRESCIMENTO DO BANCO BRADESCO

Desde a sua fundação, em 1943, o Banco Bradesco sempre procurou ocupar um lugar de destaque na economia brasileira e mundial. Sempre com um espírito inovador ele procurou estar à frente com as principais tecnologias e serviços ao longo destes 68 anos de história.

Dentre as principais estratégias de crescimento destaca-se a expansão orgânica, ou seja, o crescimento de dentro para fora, com seus recursos próprios, formação de parcerias, aumento da rede de agências e do quadro de funcionários; e o crescimento por meio da aquisição de outras empresas, principalmente bancos e financeiras de menor expressão, se comparadas ao Bradesco.

4.1 O CRESCIMENTO BRADESCO POR MEIO DAS FUSÕES

Ao longo de sua história o Bradesco realizou muitas aquisições de outras empresas, a maioria bancos, sempre com o objetivo de obter o crescimento de sua carteira de clientes e de ativos financeiros, para poder concretizar sua posição de líder de mercado no sistema financeiro nacional.

A primeira aquisição do Bradesco foi no ano de 1948, o Banco Mobilizador de Crédito S/A, em 1954 foi o Banco Nacional Interamericano S.A. (BBI), em 1959 o Banco Popular do Brasil S.A. Em toda a sua história o Bradesco adquiriu o total de 44 empresas. Segue a lista completa de todas as aquisições realizadas pelo Bradesco.

TABELA 1 – AQUISIÇÕES DO BRADESCO, 1948-2009

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

FONTE : Banco Bradesco S/A, Relação com Investidores – 2011

De fato, uma das estratégias de crescimento do Bradesco é a aquisição de outras empresas, principalmente bancos, sendo que as aquisições a partir dos anos 90 foram as mais significativas para a atual conjuntura administrativa do Bradesco. A aquisição do BCN em 1997, fez com que o banco voltasse seu foco para as contas de pessoas físicas das classes mais altas, surgindo assim a plataforma de negócios Bradesco Prime.

Hoje este segmento é responsável pelas contas de clientes que declaram renda superior a R\$ 6.000,00 (seis mil reais) mensais, ofertando um atendimento mais exclusivo e serviços diferenciados como fundos de investimentos com taxas de rentabilidade melhores do que as praticadas no varejo, taxas de juros diferenciadas, serviços e atendimentos personalizados, além do *status* que esta classe de clientes procura. Porém, esta exclusividade possui um custo mais elevado, o que proporciona uma grande rentabilidade das contas do segmento. (Bradesco, 2011b).

Em 2002 o banco adquiriu o Banco Mercantil de São Paulo, que virou o Finasa, atual Bradesco Financiamentos, trata-se de uma plataforma de créditos pessoais para não correntistas do banco, forte concorrente de financeiras como Fininvest, BV financeira, Losango, etc. Além de atuar com muito destaque no ramo de financiamento de veículos, firmando parcerias comerciais com lojistas do ramo. (Bradesco, 2011b).

Em 2006 o banco assumiu, com exclusividade, as operações da American Express, no Brasil, divulgou o cartão de crédito e fez com que a utilização do mesmo aumentasse no sistema financeiro brasileiro.

Desta forma, destacam-se as principais aquisições do Bradesco nos últimos anos.

TABELA 2 – PRINCIPAIS AQUISIÇÕES, BRADESCO, BRASIL, 1997 – 2008

Bancos	Data da Aquisição	Valor Pago (R\$ milhões)	Ativos Totais (R\$ milhões)	Patrimônio Líquido (R\$ milhões)	Fundos Administrados (R\$ milhões)	Agências	Cientes (mil)	F
BCN	11/97	1.142	13.815	935	602	120	517	6.022
Credireal (2)	11/97	121	1.014	98	-	86	300	2.390
Baneb (2)	06/99	260	2.048	154	415	170	392	2.849
Boavista	09/00	946	3.997	501	450	73	220	1.640
Mercantil SP	01/02	1.572	8.391	920	1.898	220	708	5.263
BEA (2)	01/02	183	622	139	53	36	182	687
Cidade	02/02	366	2.085	242	741	24	50	735
BBV	01/03	2.630	14.201	2.525	2.384	439	1.300	4.631
ZOGBI (3)	11/03	650	333	335	-	67	1.500	1.597
BEM (2)	02/04	78	766	65	-	76	186	582
MORADA (3)	04/05	80	-	2	-	33	1.100	219
BEC (2)	12/05	700	2.004	419	-	70	177	861
AMEX	03/06	1.040	2.288	651	-	-	1.200	2.363
BMC	01/07	800	2.394	285	-	14	864	697
Ágora	03/08	830	801	78	-	-	-	n/d

(1) Funcionários

(2) adquiridos através de processo de privatização.

(3) Agências = lojas de financiamento ao consumidor e clientes = clientes cadastrados

Atualizado até 30.03.2008

FONTE: Banco Bradesco S/A – Relação com Investidores

Portanto, uma das estratégias utilizadas pelo Bradesco para aumento na base de clientes, conquista de mercado, aumento na rede de atendimento, ativos e patrimônio líquido é a aquisição de outras empresas. Mas, estas aquisições são sempre baseadas em objetivos propostos como os citados acima e a possibilidade da diversificação de seus serviços e produtos ofertados aos clientes.

Esta estratégia vem de encontro com a teoria de Penrose, onde um dos destaques de seus conceitos é a possibilidade de inovação, adaptação e capacidade de combinar recursos para que a firma não entre numa fase de rendimentos decrescentes. O Bradesco demonstra claramente esta possibilidade, diversificando e inovando seus produtos e serviços.

QUADRO 1 – DIVERSIFICAÇÃO DE PRODUTOS, BRADESCO, 1951-2003

Período	Produto/serviço	Acontecimento	Diversificação
1951	Crédito	Expansão do crédito para o norte do Paraná, com linhas de crédito rural	O Bradesco atua hoje com diversas linhas de crédito para pessoas físicas e jurídicas, além de linhas de repasse de recursos do BNDES
1962	Extrato	Capacidade de fornecimento de extratos diários aos clientes.	Hoje os clientes têm a possibilidade de obter extratos de até 3 anos além do acompanhamento dos últimos lançamentos e os lançamentos futuros
1968	Cartão de Crédito	Implantação do cartão de crédito Bradesco	Hoje o Bradesco trabalha com as 3 principais operadoras de cartão de crédito (VISA, MASTERCARD e AMERICAN EXPRESS), atendendo desde o trabalhador que recebe um salário mínimo até clientes com cartões sem limite máximo de compras.
1970	Financiamento de Bens	Atuação no mercado de financiamento de bens, principalmente veículos	Assim como as linhas de crédito, hoje o Bradesco financia diversos bens e serviços como material de construção, veículos, máquinas, cirurgias, material didático, moveis e imóveis
1972	Cobrança Automática	Lançamento do serviço de cobrança automática	Atualmente o Bradesco disponibiliza o serviço de cobrança com diversas opções como cobrança registrada, diversas formas de envio, cobrança pela internet e débito direto na conta do devedor.
1984	Seguros	Formação do Grupo Bradesco seguros	O Bradesco disponibiliza seguros de veículos, residências, empresas, máquinas e equipamentos, seguro de vida, responsabilidade civil e seguros marítimos
1984	Previdência Privada	Formação do Grupo Bradesco seguros	Há uma grande variedade de investimentos em previdência privada Bradesco, com variáveis na forma de rendimento
1984	Capitalização	Formação do Grupo Bradesco seguros	Hoje o Bradesco possui títulos com contribuição mensal de R\$ 7,00 a R\$ 10.000,00. Ainda diversos com apelo socioambiental como Projeto Tamar, SOS Mata Atlântica, Amazonas Sustentável e Câncer de Mama
1984	Autoatendimento	Implantação das primeiras agências com autoatendimento	Hoje todas as agências possuem máquinas de autoatendimento, algumas já possuem a identificação biométrica do cliente
1984	Telecompras	Implantação do serviços aos clientes Bradesco	
1986	Telesaldo	Implantado o serviço de telesaldo Bradesco, hoje o Fone Fácil – Serviço que possibilita o atendimento ao cliente por meio de telefone (pagamentos, transferências, consultas)	Hoje é um serviço muito utilizado pelos cliente e com cada vez mais serviços disponíveis
1990	Cheque	Implantação de máquinas de emissão automática de cheques	Hoje 92% das agências possuem máquinas de emissão de cheque
1993	Internet	O Bradesco expande o serviço de Internet Banking	Ferramenta muito utilizada hoje pelos clientes e com cada vez mais inovações
1997	Mobile Banking	Lançamento do serviço que possibilita os clientes executarem serviços pelo telefone celular	Assim como a Internet, vem evoluindo em quantidade de clientes e serviços disponíveis
2003	Consórcio	Criação da Bradesco Consórcios e atuação no mercado com a comercialização deste produto	Atua hoje nos segmentos de veículos, Leves e Pesados e Imóveis

FONTE: Banco Bradesco S/A, 2011b.

Porém, esta estratégia não é exclusividade do Bradesco, outros bancos utilizam este recurso para obter os mesmo resultados explicados, como por exemplo o Banco Itaú, o principal concorrente do Bradesco no mercado bancário privado nacional, que em 03 de novembro de 2008, assinou a fusão com o Unibanco, na época ocupavam os postos de segundo e terceiro lugar no mercado bancário. Esta fusão tirou o primeiro lugar do Bradesco, o que causou um forte desconforto em toda a organização e a recuperação do primeiro lugar, dentre os bancos privados, tem sido o principal foco e objetivo do banco. (Bradesco, 2011b).

4.2 O CRESCIMENTO ORGÂNICO

Outra grande força do Bradesco é a capacidade de crescimento de sua estrutura sem a aquisição de outras empresas, de modo que ao longo dos 10 últimos anos o banco atingiu um crescimento de 49,24% no volume de agências, 49,97% no crescimento do seu quadro funcional e 475,98% no crescimento do seu lucro líquido. O crescimento das agências teve um percentual de 59% originadas nas fusões e 41% originadas nas inaugurações por suas próprias forças.

A seguir serão apresentados e analisados alguns resultados do Banco Bradesco.

TABELA 3 – VARIAÇÃO ESTRUTURAL DO BRADESCO, 1999-2010

Ano	Funcionários ativos	Var. %	Qtde Agências	Var. %	Demissões	Var %	Admissões	Var %
1999	63.511	0	2.431	0	8.554	0	10.847	0
2000	65.804	3,61	2.579	6,08	8.692	1,61	8.601	-20,70
2001	65.713	-0,13	2.610	1,20	8.726	0,39	17.406	102,37
2002	74.393	13,20	2.954	13,18	9.812	12,44	11.200	-35,65
2003	75.781	1,86	3.052	3,31	10.018	2,09	7.881	-29,63
2004	73.644	-2,81	3.004	-1,57	9.816	-2,01	10.053	27,55
2005	73.881	0,32	2.921	-2,76	9.804	-0,12	15.229	51,48
2006	79.306	7,34	3.008	2,97	10.452	6,60	13.919	-8,60
2007	82.773	4,37	3.160	5,05	11.025	5,48	14.874	6,86
2008	86.622	4,65	3.359	6,29	11.252	2,05	12.304	-17,27
2009	87.674	1,21	3.454	2,82	11.651	3,54	19.225	56,25
2010	95.248	8,63	3.628	5,03	12.642	8,50	17.942	-6,67
Total	924.350	3,84	36.160	3,78	122.444	3,69	159.481	11,45
Var. % total	-	49,97	-	49,23	-	47,79	-	65,40

FONTE: Banco Bradesco S/A (2011b)

TABELA 4 – LUCRO DO BRADESCO, 1999-2010

Ano	Lucro	Var %
1999	R\$ 1.105.000.000,00	0,00
2000	R\$ 1.740.000.000,00	57,47
2001	R\$ 2.170.000.000,00	24,71
2002	R\$ 2.023.000.000,00	-6,77
2003	R\$ 2.306.000.000,00	13,99
2004	R\$ 3.060.000.000,00	32,70
2005	R\$ 5.514.000.000,00	80,20
2006	R\$ 6.363.000.000,00	15,40
2007	R\$ 7.210.000.000,00	13,31
2008	R\$ 7.625.000.000,00	5,76
2009	R\$ 8.012.000.000,00	5,08
2010	R\$ 10.022.000.000,00	25,09
TOTAL	R\$ 47.128.000.000,00	24,26

FONTE: Banco Bradesco S/A (2011b)

Hoje o mercado está composto por Bradesco, Itau, Santander, HSBC, Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, City Bank e algumas instituições regionais e bancos voltados para um determinado segmento. Desta forma para atingir seus objetivos, o Bradesco focará no crescimento sem aquisições, porém não descarta a possibilidade da aquisição de um banco.

Focando no crescimento sem fusões, o Bradesco pretende obter um crescimento com mais estratégia, ou seja, com suas agências melhor distribuídas, pois para cada inauguração que o banco realiza, ele executa uma série de estudos de viabilidade, de mercado e de demanda, diferente do que visualizamos nas agências do Itaú, que após a fusão com o Unibanco estão muito próximas.

Então, vale destacar que a estratégia adotada pelo Bradesco ao longo dos últimos dez anos, seja ela por meio de aquisições ou por meio do crescimento orgânico, foi eficiente e que a perda da liderança no mercado foi um recurso adotado pelo Banco Itaú e pelo Unibanco, segundo e terceiro lugar, onde realizaram uma fusão, desta forma, a perda da liderança do mercado não se deu a uma ineficiência ou uma fase de retrocesso.

Tanto é que os números apresentados pelo Bradesco em seus balanços sempre apresentaram um crescimento significativo, acima do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, ou seja, o crescimento de seu lucro, ao longo de dez anos foi de

475,98%, 49% de crescimento no número de agências e 49% no número de funcionários.

Além da parceria realizada com os Correios, criando o Banco Postal, que aliado com as agências e pontos de atendimento avançados do Bradesco, proporcionaram a possibilidade de estar presente em 100% do território nacional, destacando a excelência no atendimento ao cliente e estar perto de todos os brasileiros. Isto possibilitou uma “arma” muito grande para a conquista de clientes, pessoa física, micro, pequenas e médias empresas, além das grandes corporações.

4.3 ANÁLISE DE MERCADO E ESTRATÉGIA PARA O FUTURO.

A seguir apresentam-se os dados do atual cenário econômico nacional e as estratégias de crescimento do Bradesco para os próximos anos.

TABELA 5 – PRESPECTIVAS PARA ECONOMIA BRASILEIRA, 2010-2012

Variáveis	Projeções Bradesco			Consenso do mercado	
	2010	2011	2012	2011	2012
PIB	7,50%	3,80%	4,70%	4,00%	4,24%
Juros (SELIC)	10,75%	12,25%	11,25%	12,25%	11,50%
Inflação	5,91%	5,74%	4,50%	6,26%	5,00%
Câmbio Final	1,67	1,62	1,7	1,68	1,72

FONTE: Banco Bradesco S/A – APIMEC

Os dados apresentados acima destacam os principais indicadores econômicos, onde as projeções do Bradesco se aproximam muito do consenso do mercado.

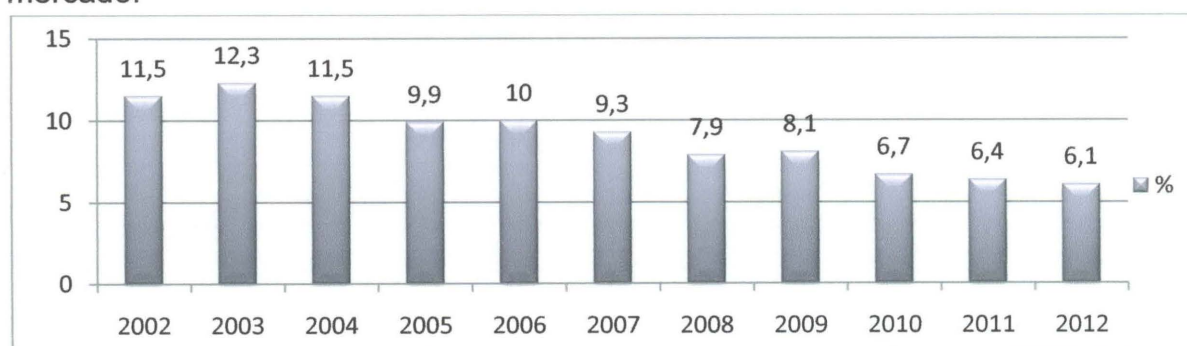


GRÁFICO 1 – TAXA DE DESEMPREGO (%), BRASIL, 2002-2012

FONTE: IBGE, apud Bradesco (2011b)

NOTA: (1) Média anual;

Data base 11/04/2011

Elaboração / (*) Projeções Bradesco – DEPEC

O gráfico 1 mostra uma redução muito considerável na taxa de desemprego e as projeções do Bradesco para os próximos dois anos são de continuação da redução na taxa de desemprego. O que representa uma maior possibilidade de aumento da base de clientes e aumento no volume de ativos dos bancos.

Desta forma, o Bradesco pretende focar seus esforços no atendimento à todas as classes econômicas da sociedade.

O gráfico 2 demonstrará o índice de pobreza da população brasileira, apresentando uma redução, assim como o gráfico acima, porém mais acentuada, comprovando a evolução econômica da população nacional.



GRÁFICO 2 – ÍNDICE DE POBREZA, BRASIL, 1992-2010

FONTE: CPS / IBRE / FGV, *apud* Bradesco (2011b)

NOTA: Data base: 11/04/2011

O gráfico 3 apresenta a mobilidade social, onde há o aumento significativo da população enquadrada na classe C, com renda familiar de R\$ 1.160,00 a R\$ 4.638,00, com um aumento na média percentual de 38,70% em 2004 para 54,90% em janeiro de 2011. O que proporciona uma enorme perspectiva para o Bradesco e para o Brasil.

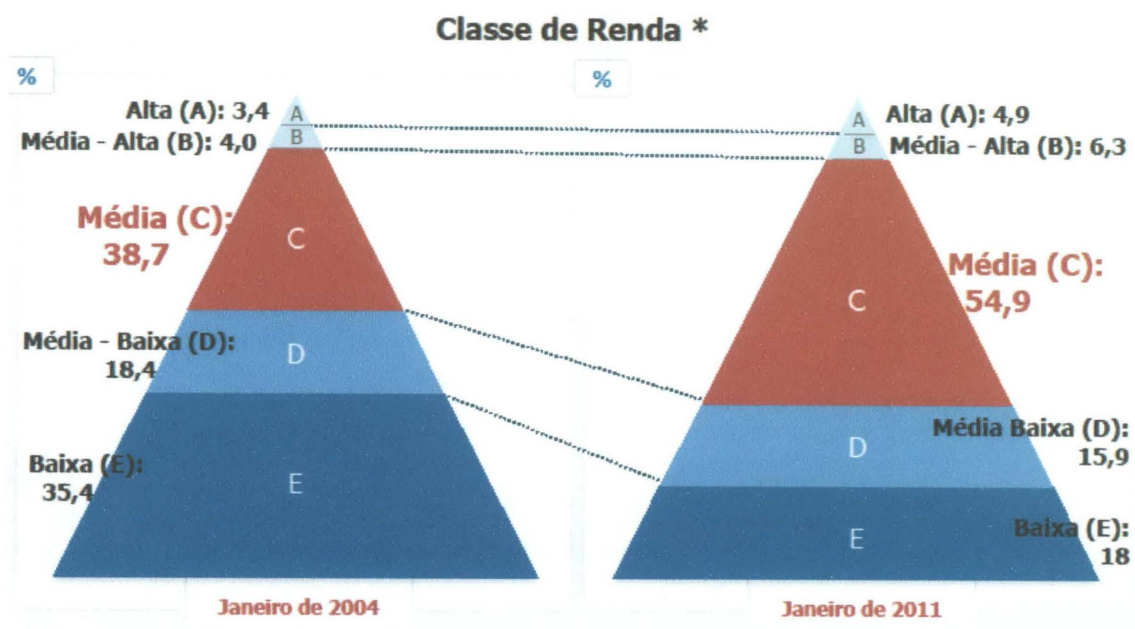


GRÁFICO 3 – MOBILIDADE SOCIAL NO BRASIL

FONTE: CPS / IBRE / FGV, *apud* Bradesco (2011b)

NOTA:

Data base 11/04/2011

Classe (E): Até R\$ 701; Classe (D): R\$ 701 – R\$ 1.160;

Classe (C): R\$ 1.160 – R\$ 4.638; Classe (B): R\$ 4.638 – R\$ 7.011;

Classe (A): R\$ 7.011 ou mais.

* Pessoas que moram em domicílios cuja renda total é classificada nestas faixas

Elaboração: Bradesco - DEPEC.

Contudo, a redução na taxa de desemprego, redução no índice de pobreza e aumento da população nas classes mais altas da sociedade, mais precisamente na classe C, em média, provocou uma evolução no crédito em relação ao PIB, de quase o dobro, conforme demonstra o gráfico 4.

O aumento na demanda de crédito justifica o crescimento constante e intenso dos bancos, porém há uma grande preocupação que é o endividamento da população. Desta forma, os bancos procuram cada vez mais informações e inovações em sistemas de análise de crédito, além da qualificação dos profissionais voltados a este atendimento.

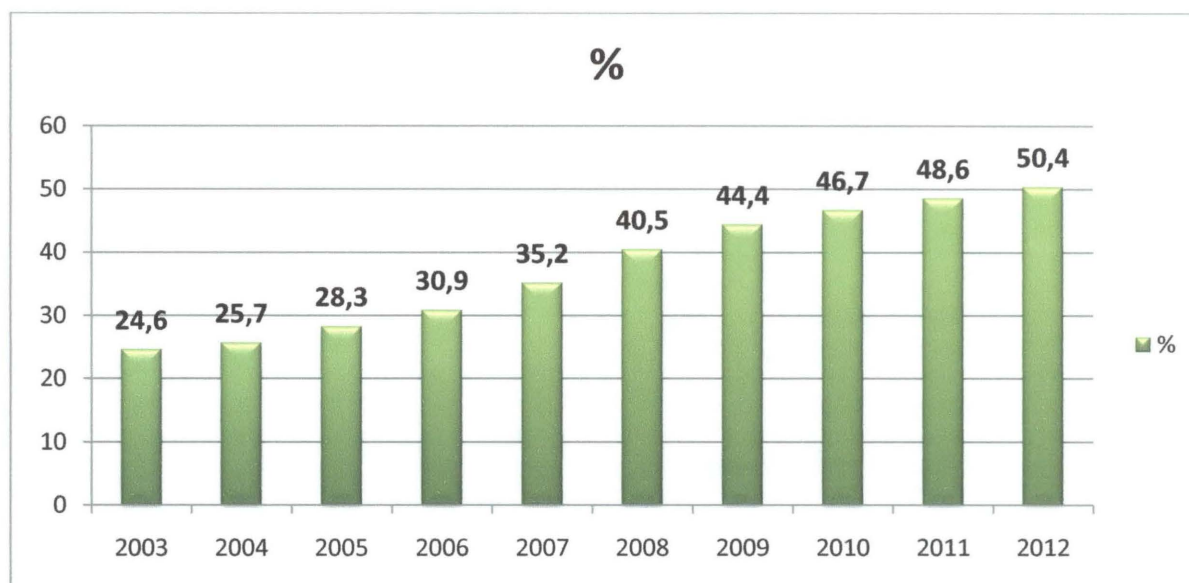


GRÁFICO 4 – EVOLUÇÃO DO CRÉDITO/PIB, BRASIL, 2003-2012

FONTE: Bacen, *apud* Bradesco (2011b)

NOTA:

Data Base: 11/04/2011

Elaboração / (*) Projeções: Bradesco - DEPEC

O gráfico 5 demonstra a evolução no endividamento das famílias, o que comprova os dados apresentados acima. Portanto, o aumento no número de cliente com operações em atraso é inevitável, nos últimos dois anos houve um crescimento de 12% nas operações em atraso, saindo de 21% em 2008 para 33% em 2010.

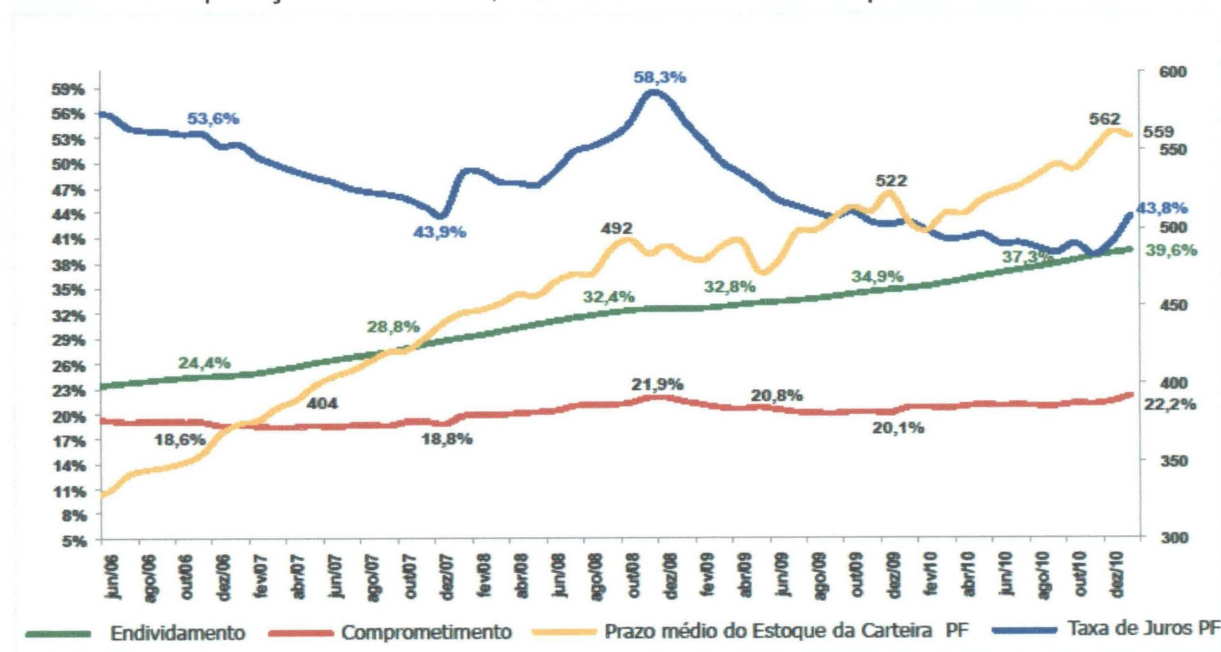


GRÁFICO 5 – ENDIVIDAMENTO DAS FAMÍLIAS BRASILEIRAS, 2006-2010

FONTE: Bacen, *apud* Bradesco (2011b)

NOTA:

Data Base: 11/04/2011

(1) % Renda, com crédito habitacional

Elaboração: Bradesco - DEPEC

Então, de acordo com os dados apresentados como crédito, índices econômicos, desemprego, mobilidade social e endividamento, o Bradesco projeta seus objetivos e seu crescimento para os próximos períodos e caminha em busca do seu primeiro e principal objetivo que é a reconquista da liderança do mercado financeiro, porém com um crescimento baseado principalmente na expansão com seus próprios recursos, ou seja, inaugurando novas agências, contratando novos funcionários e aumentando seus resultados, porém nunca descartando a possibilidade de aquisição de um banco.

Dentre suas estratégias o Bradesco mantém uma visão que é ser reconhecido como a melhor e mais eficiente instituição financeira do País e atuando em prol da inclusão bancária e do desenvolvimento sustentável. O Bradesco hoje é o único banco com presença em todo o território nacional, atendendo todas as camadas sociais, da classe A à classe E.

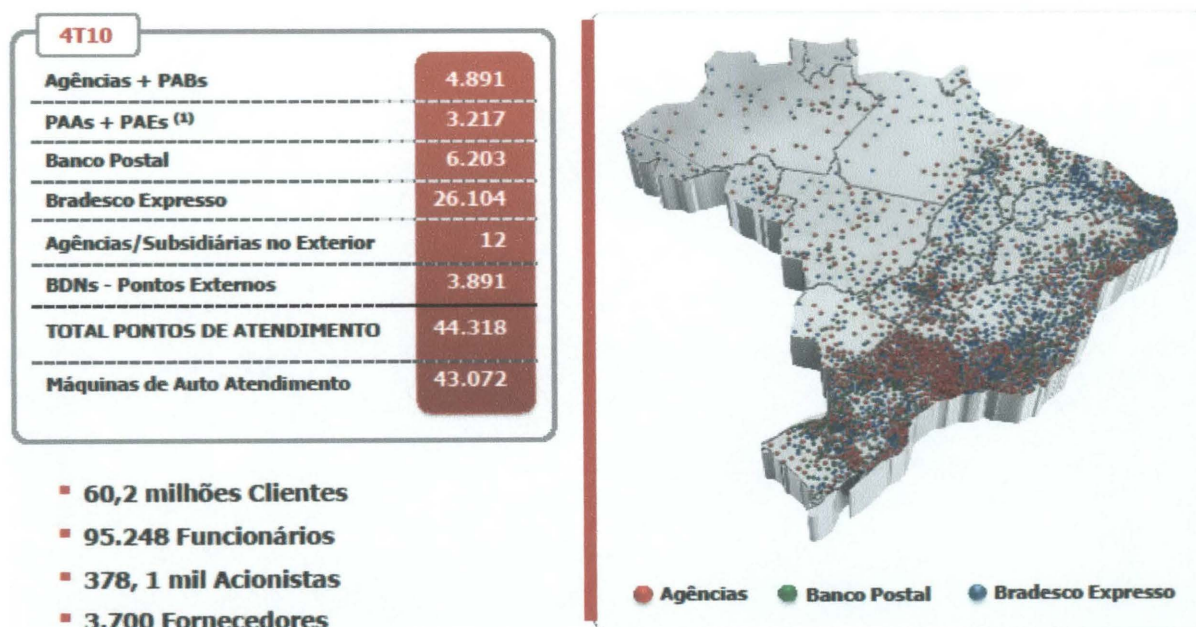


GRÁFICO 6 – REDE DE ATENDIMENTO BRADESCO, BRASIL, 2010

FONTE: Banco Bradesco (2011b)

NOTA:

Data Base: 11/04/2011

(1) Inclui 1.660 PAA's (Pontos de Atendimento Avançados) e 1.557 PAEs (Pontos de Atendimento Eletrônico)

Elaboração: Bradesco - DEPEC

Desta forma destaca-se o gráfico 6 que demonstra todos os pontos de atendimento do Bradesco, no Brasil, seja por meio de agências, Banco Postal (Correios) e/ou Bradesco Expresso (parcerias com empresas privadas, que servem de apoio ao banco na prestação de serviços bancários).

O mapa do Brasil demonstra claramente a presença do Bradesco no País. Além do mais, o Bradesco exerce um forte trabalho no desenvolvimento da gestão sustentável, participando de diversos programas de sustentabilidade, sendo Integrante do Índice Dow Jones de Sustentabilidade, do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&F Bovespa, do Índice de Carbono Eficiente (ICO2) da BM&F Bovespa e do BNDES, Signatário do Pacto Global, da ONU, e os Princípios do Equador, Aderente ao Protocolo Verde, compromisso entre os Bancos e o Ministério do Meio Ambiente e Aderente ao PRI (Princípios para o Investimento Responsável), por meio da BRAM (Bradesco Asset Management, gestora de fundos de investimento do Banco Bradesco S/A).

Segundo o Bradesco (2011b), suas perspectivas para o ano de 2011 são a continuidade do crescimento orgânico, com a abertura de 183 novas agências, ampliação no número de correspondentes não bancários para 33 mil, abertura de 2 milhões de novas contas correntes e aumentar em 25% as operações de seguros populares com valores até R\$ 9,99. Contudo, para esta continuidade haverá a necessidade de um grande investimento em sua estrutura, desta forma, o Bradesco realizará investimentos na casa de 5 bilhões de reais, sendo R\$ 685 milhões destinados à Infraestrutura e R\$ 4.334 milhões destinados à tecnologia da informação e telecomunicações.

Portanto, o Bradesco seguirá focado em seu principal objetivo que é a reconquista da liderança do mercado bancário, entre os bancos privados, se consolidar cada vez mais como uma forte potência dentre os bancos brasileiros e mundiais e continuar com o seu processo de crescimento dos resultados. Para que se possa chegar a estes objetivos, o Bradesco focará na expansão orgânica, porém sem abrir mão da possibilidade de uma fusão ou aquisição com outro banco,

continuar com o processo da inclusão bancária à todas as classes sociais e continuar presente em 100% do território nacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade do trabalho foi analisar a estratégia de crescimento do Banco Bradesco na última década, tomando como base os indicativos como lucro líquido, número de agências, quadro funcional, patrimônio líquido e ativos totais.

A conclusão que se chega é que a estratégia adotada pelo Bradesco está sendo eficiente para a conquista de seu objetivo, qual seja recuperar a posição de maior banco privado do Brasil. De acordo com os resultados, o Bradesco apresenta crescimento em todos os indicativos citados acima.

O objetivo do trabalho foi atingido, pois foi possível a correlação da estratégia de crescimento do Bradesco com a teoria de Crescimento da Firma de Penrose, onde o banco utiliza a forma de expansão através de fusões ou aquisições e a expansão sem fusões, para sua conquista de mercado. O Bradesco faz uma combinação destas duas estratégias para a expansão da firma.

Outra relação existente entre a teoria e a estratégia do Bradesco, vai de encontro com uma das principais críticas que Penrose faz à teoria neoclássica, que é a inovação, alteração ou aperfeiçoamento de produtos e serviços para que a firma não entre no estágio de rendimentos decrescentes. Ao longo da história do banco ele sempre procurou inovar e aperfeiçoar seus produtos e serviços. Isto comprova a capacidade do empresário na aplicação de recursos produtivos e financeiros, visão de negócios e habilidade em explorar capacidades produtivas.

REFERÊNCIAS

PENROSE, Edith: **A Teoria do Crescimento da Firma**, 1 ed. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2006.

Banco Bradesco S/A: **Relatório Anual 2010**, Disponível em <<http://www.bradesco.com.br/ri>>, acesso em 29/04/2011.

Banco Bradesco S/A: **Relação com Investidores, Premiações 2010**, Disponível em <<http://www.bradesco.com.br/site/conteudo/interna/default.aspx?secaoId=699>>, acesso em 05/05/2011.

Folha On Line: **Itaú e Unibanco anunciam fusão e criam maior grupo financeiro do hemisfério sul**, Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u463386.shtml>, acesso em 06/05/2011.

Banco Bradesco S/A: **Sobre o Bradesco - História**, Disponível em <http://www.bradesco.com.br/>, acesso em 23/05/2011a.

Banco Bradesco S/A: **APIMEC 2011**, Disponível em <<http://www.bradesco.com.br/ri>>, acesso em 23/05/2011b.

Brand Finance: **Google é a marca mais valiosa do mundo, Bradesco lidera no Brasil**, Disponível em <http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2011/03/22/google-e-a-marca-mais-valiosa-do-mundo-e-bradesco-a-do-brasil-diz-consultoria>, acesso em 28/04/2011.

Tigre, Paulo Bastos: **Inovação e Teorias da Firma em Três Paradigmas**, Ed 3 Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, Revista de Economia Contemporânea, 1998.