LE BANCHE MISTE ITALIANE IN SUD AMERICA: STRATEGIE MERCATI E ORGANIZZAZIONI (1906-1933)*

Giandomenico Piluso

Una storia di joint-ventures

L'accesso ai circuiti commerciali e finanziari internazionali e l'elevato grado di apertura e complementarità dell'economia italiana si rivelarono condizioni cruciali di quel processo di trasformazione degli assetti produttivi che tra otto e novecento condusse alla formazione della prima base industriale del paese [1]. Le partite attive del commercio estero e le rimesse degli emigrati (come altre voci invisibili della bilancia dei pagamenti) consentirono in larga misura di allentare i vincoli esterni all'industrializzazione. Da questo punto di vista il modello dell'industrializzazione italiana elaborato da Bonelli e Cafagna ha l'indubbio pregio di riconoscere i fattori che «bilanciarono» le persistenti insufficienze dell'economia italiana dell'età giolittiana, così come le analisi degli apporti *degli* imprenditori e dei capitali stranieri mostrano quali fossero le capacità di «ricezione» di risorse esterne da parte dell'economia del paese [2]. La progressiva internazionalizzazione dei settori dinamici dell'economia italiana permise tuttavia di trasporre in termini «attivi» la capacità di assorbire e assimilare - in un contesto generale di arretratezza relativa - le risorse finanziarie, tecniche e imprenditoriali provenienti dalle aree europee industriali avanzate. In questa prospettiva l'analisi dei tempi e dei modi dell'internazionalizzazione delle banche miste italiane darebbe modo di comprendere non soltanto quale fosse il grado di interdipendenza dei servizi creditizi del paese rispetto alle economie esterne, ma anche in quale misura gli investimenti diretti all'estero abbiano influito sulle strutture organizzative, sui criteri di gestione aziendale, sulla formazione del management e, in generale, sui processi dì apprendimento connessi alla crescita di un settore critico per lo sviluppo industriale di un'economia *late joiner* come quella italiana [3].

Nei primi trent'anni dei novecento, nonostante la relativa arretratezza economica del paese e l'iniziale dipendenza da modelli operativi stranieri, le maggiori banche miste italiane realizzarono una estesa rete bancaria multinazionale. I primi mercati esteri in cui le banche miste italiane si mossero furono quelli sudamericani: in Argentina e in Brasile gli istituti di credito italiani poterono conquistare ampie quote (E mercato sia perché le comunità degli italiani emigrati rappresentavano una clientela con la quale stabilire rapporti privilegiati sia perché - soprattutto a partire dagli anni dieci - aumentarono i flussi commerciali con l'Italia e acquisirono maggiore consistenza gli investimenti diretti di imprese industriali italiane. Le maggiori banche miste italiane avviarono la propria espansione in Sud America non tanto creando filiali o istituti consociati - direttamente dipendenti dalle loro direzioni centrali - quanto piuttosto facendo perno sui rapporti di alleanza che esse intrattenevano con le grandi istituzioni finanziarie europee: si costituirono così istituti a capitale misto (franco-italiano e italo-belga), con sede centrale in Europa e dipendenze in Sud America, secondo un modello organizzativo per certi versi analogo a quello adottato dalle *free-standing companies* britanniche [4].

Dai primi anni del novecento i responsabili della Banca Commerciale Italiana (Comit) e del Credito italiano (Credit) si impegnarono nell'emulazione dei modelli di investimento diretto *over borders* e di organizzazione delle attività estere di quell'alta banca franco-belga e tedesca nella cui tradizione operativa alcuni di essi si erano formati. L'origine «internazionale» delle due maggiori banche miste italiane avrebbe dettato - con diverse sfumature e secondo originali modalità - lo sviluppo delle loro reti estere almeno fino alla battuta d'arresto verificatasi con la crisi bancaria dei primi ami trenta che portò alla creazione dell'Iri. L'espansione estera dei principali organismi bancari si sarebbe rivelata una «forzatura», seppure in buona misura riuscita, da parte delle banche universali italiane come punte avanzate e dinamiche - aperte ai circuiti finanziari internazionali perché a questi correlate sin dalla loro fase costitutiva - del sistema creditizio italiano. Uno sviluppo dei servizi creditizi che avrebbe accompagnato un graduale mutamento dell'offerta dell'economia italiana dai prodotti agroalimentari e tessili verso le produzioni tecnologicamente più complesse della meccanica e della gomma: se da un lato nel primo cinquantennio postunitario l'Italia perse posizioni percentuali nel commercio mondiale (secondo le stime di Paul Bairoch la quota italiana sul totale delle esportazioni europee si contrasse dal 5,1% del 1860 al 4,5% del 1910), dall'altro si assistette a un mutamento della composizione delle esportazioni che presero a interessare sempre meno il settore primario e sempre più i prodotti dei settore secondario e i servizi commerciali e finanziari [5].

L'espansione delle banche miste italiane sui mercati sudamericani si svolse secondo due direttrici di fondo: inserirsi attivamente nel flusso migratorio e in quello degli scambi commerciali da un lato; fornire l'appoggio necessario alle imprese industriali italiane che si impegnavano in investimenti diretti in quelle aree dall'altro. Le strategie di espansione diretta della Comit e del Credit in Sud America furono motivate dall'esigenza di internalizzare alcuni servizi essenziali a coprire quella vasta gamma di lavoro bancario (tesoreria in valuta, cambi, accettazioni sull'estero, ecc.) indispensabile a dare una dimensione completa alle strutture aziendali interne; dall'opportunità di sviluppare il volume degli affari di banca che offriva la crescita dell'interscambio commerciale e delle operazione dipendenti dai flussi migratori; e dalla necessità di ripartire i rischi degli impieghi attivi mediante una diversificazione degli investimenti su una pluralità di mercati. Internalizzare una parte dei servizi consentiva di ridurre sia i costi di transazione che i conflitti *principal-agent* (passando dal rapporto banca-corrispondente al rapporto banca-consociata). Le modalità specifiche di crescita all'estero adottate dalle maggiori banche miste italiane enfatizzarono la centralità dei *networks* delle alleanze e dei flussi dì informazione nelle attività di banca [6].

Sul versante dei vincoli lo sviluppo delle reti estere rientrava nella politica di equilibrio e diversificazione degli investimenti (con la ripartizione dei rischi tra mercato interno e mercati esteri) che avrebbe garantito l'espansione interna. Le operazioni compiute sui mercati esteri da parte delle consociate della Comit e del Credit non erano solo - o lo erano secondariamente l'eccezione era costituita dalle filiali di Londra e Parigi) - operazioni di *international banking* (operazioni valutarie, classamento di titoli pubblici, ecc.) per cui in genere si manteneva la partecipazione diretta ai sindacati bancari internazionali imperniati sui *networks* tradizionali. Sotto il profilo operativo gli istituti consociati e compartecipati delle banche miste italiane attivi in Sud America erano tendenzialmente polifunzionali senza assumere tuttavia i tratti tipici della banca mista: la raccolta di risorse era assicurata in parte dall'estesa rete territoriale delle dipendenze e in parte dal ricorso ai mercati interbancari europei (e a quelli interni ai gruppi di appartenenza); le attività rendevano questi istituti assimilabili alla banca commerciale (soprattutto per il finanziamento dell'import-export) e alla banca d'affari (per gli appoggi creditizi forniti alle imprese industriali italiane presenti in quei mercati).

La soluzione organizzativa adottata per espandersi sui mercati sudamericani permise agli istituti di credito italiani di affermarsi in aree in cui fino ad allora erano state di gran lunga predominanti le *overseas banks* britanniche e tedesche: gli istituti italiani dovettero individuare vantaggi competitivi specifici - diversi da quelli propri dei *first comers* inglesi e tedeschi appartenenti a sistemi finanziari e industriali avanzati - tali da rendere la loro espansione

concretamente possibile in quei mercati [7]. In questa prospettiva, in Sud America le banche miste italiane adottarono di volta in volta strategie collaborative o competitive in base alle caratteristiche specifiche dei diversi mercati creditizi - in particolare quelli brasiliano, argentino e uruguayano - in cui seppero inserirsi con successo sottraendo consistenti quote di mercato ai *first comers.*

L'espansione degli investimenti bancari italiani in Sud America passò attraverso due distinte fasi di sviluppo: a) nella fase prebellica la Comit e il Credit si mossero mutuando un modello organizzativo incentrato sulla *partnership con* le banche europee alleate, e i mercati sudamericani costituirono l'area privilegiata della loro espansione all'estero (1906-1914); b) nella fase postbellica gli istituti milanesi acquisirono la maggioranza del capitale delle banche compartecipate che operavano in Sud America e sovrapposero al modello della partecipazione azionaria in pool una vera e propria struttura bancaria multinazionale: in particolare la Comit sviluppò la propria rete estera mediante la creazione di un gruppo bancario multinazionale presente non solo in Sud America, m Francia e m Gran Bretagna (Londra), ma anche negli Stati Uniti (New York, Boston e Philadelphia), nell'Europa danubiano-balcanica (Polonia, Cecoslovacchia, Bulgaria, Romania e Jugoslavia) e nell'area mediterranea e medio-orientale (Tunisia, Turchia, Grecia ed Egitto); il Credit preferì invece consolidare la propria rete - una struttura di minori dimensioni - che si estendeva in Gran Bretagna, Francia, Jugoslavia, Turchia e Sud America (1915-1933). 1 tentativi di penetrazione nei mercati sudamericani - in Brasile e in Argentina -compiuti dal Banco di Roma e dalla Banca Italiana di Sconto nell'immediato primo dopoguerra naufragarono invece incagliandosi subito nella grave crisi di liquidità che in quegli stessi anni interessò questi due istituti [8].

L'ingresso delle banche miste italiane nei mercati sudamericani (1905-1914)

I responsabili delle maggiori banche miste italiane - la Comit e il Credit - iniziarono a considerare l'opportunità di estendere ai mercati esteri una diretta presenza dei propri istituti tra il 1905 e il 1906. il dibattito che si svolse ai vertici delle banche miste milanesi riguardò sia le aree geografiche di possibile interesse che le soluzioni organizzative da adottare. I consiglieri di amministrazione della Comit e del Credit indicarono, sin dall'inizio, come zone di una eventuale espansione all'estero dei loro istituti - oltre all'Egitto e alla Turchia – l'Argentina e il Brasile [9]. Ai primi del 1906 la Comit inviò in Argentina e in Brasile il direttore centrale Louis Dapples con l'obiettivo di acquisire informazioni sulle effettive opportunità di sviluppo offerte da quei mercati

sotto il profilo dell'incremento delle attività bancarie. Al ritorno di Dapples dal Sud America la Comit assunse il pacchetto azionario di controllo del Banco Commerciale Italiano di Sao Paulo, un istituto particolarmente attivo con la comunità italiana che era stato fondato sei anni prima da Giuseppe Puglisi Carboni e da un gruppo di imprenditori di origine italiana [10].

I vertici della Comit individuarono così nel Sud America un'area strategica di potenziale sviluppo delle attività bancarie estere dell'istituto. Nel Cono Sur - Brasile, Argentina e Uruguay - si concentravano le comunità di emigrati italiani di insediamento più consolidato e - come aveva notato pochi anni prima Luigi Einaudi - verso quell'area si indirizzavano consistenti flussi non soltanto migratori ma anche commerciali e finanziari: dalla fine dell'ottocento ai mercati sudamericani era rivolta una quota crescente delle esportazioni italiane (il 2,4% nel 1880, il 7,2% nel 1900 e l'11,6% nel 19 10) (cfr. la tabella 1) [11].

Oltre ad assorbire consistenti flussi migratori e commerciali, il Brasile e l'Argentina avevano visto formarsi un vero e proprio «subsistema» creditizio etnicamente connotato. Tra la fine dell'ottocento e l'inizio del novecento mercanti e banchieri italiani avevano costituito organismi bancari in Brasile e in Argentina con l'obiettivo di assicurarsi le operazioni connesse alle transazioni commerciali con l'Italia e alle attività imprenditoriali promosse da emigrati italiani sui mercati sudamericani. In Argentina, oltre al Banco de Italia y Rio de la Plata di Buenos Aires (1872) promosso da Antonio Devoto e da alcune banche italiane (la Banca di Genova, il Banco di Depositi e Sconti e il Banco Italico), operava il Nuevo Banco Italiano (1887), con filiali a Milano e a Genova. In Brasile vennero via via costituiti il Banco Italo-Brasileiro (1891), il Banco Italiano di Campinas (1899), il Banco de Cambio Italo-Paulista (1899), Banco de Crédito Italiano (1899), il Banco Italo-Popular (1901), la Casa Bancária Italiana (1901) e il Banco Commerciale Italiano dì Sao Paulo (1904) [12].

Attraverso il Banco Commerciale Italiano, i responsabili della Comit potevano quindi contare sulle concrete opportunità di inserimento su nuovi mercati offerte dalla conoscenza diretta delle economie e dei sistemi creditizi locali e sui legami preferenziali che avrebbero potuto stringere con le numerose colonie degli emigrati italiani presenti in Brasile - «assai numerose ed attive in ogni campo di commercio e di industria e in costanti rapporti colla madre patria» -, colonie che costituivano H riferimento sicuro dì uno sviluppo estero dell'istituto [13].

Durante il 1906 il Banco Commerciale Italiano mutò la propria denominazione in Banco Commerciale Italo-Brasiliano e portò il capitale sociale da 2.000 a 5.000 contos: in questa occasione la Comit entrò nella compagine proprietaria. Alla direzione Dapples venne affiancato dallo stesso Puglisi, che ben conosceva il mercato paulista, da Edmond Wright e da Davide

Canepa (quest'ultimo proveniva dalla direzione Centrale di Milano) [14]. Tra il 1906 e il 1910 l'appoggio fornito dalla Comit - la quale prestò le garanzie necessarie per l'apertura di crediti sulle piazze dì Parigi, Londra e Amburgo - consentì al Banco Commerciale Italo-Brasiliano di sviluppare la propria attività bancaria e di consolidare nel contempo il capitale sociale mediante una politica dì non distribuzione dei dividendi e di contestuale aumento delle riserve: provvedimenti resi necessari dall'instabilità elevata dei sistemi monetari sudamericani.

Dapples dovette anzitutto intervenire energicamente troncando ì rapporti con i clienti meno affidabili e risanando senza esitazioni il portafoglio effetti e crediti. La sistemazione delle partite in sofferenza comportò interventi severi verso le società che erano state create «sotto gli auspici della Barica» e che l'istituto aveva sorretto mediante anticipi su azioni e scoperti in conto corrente. Alla fine del 1907 Dapples ridusse sensibilmente lo scoperto concesso sui vari conti (da 6 a 2,5 milioni di contos) facendo ricorso - come gli altri istituti europei - ai crediti che si potevano ottenere in Europa presso le banche amiche (in Brasile d'altronde il risconto era completamente escluso). In questi stessi anni il Banco Commerciale Italo-Brasiliano estese la rete delle proprie agenzie a Rio de Janeiro, Santos, Botucatu, Espirito Santo do Pinhai, Sao Carlos do Pinhal e Ribeirao Preto [15].

Il processo di espansione delle attività bancarie della Comit e del Credit in Sud America si intensificò tuttavia soprattutto a partire dagli anni 1909-1910 quando la dirigenza degli istituti milanesi comprese quali prospettive di sviluppo potesse offrire l'estensione della compartecipazione a organismi bancari appartenenti a sistemi finanziari forti. Le iniziative di Carattere bancario più significative prese all'estero prima della guerra dalla Comit e dal Credit portarono infatti le banche milanesi a partecipare a due importanti istituti di credito - con sede sociale e direzione centrale in Europa e succursali e filiali in Sud America - in *partnership* con quelle che erano le maggiori istituzioni finanziarie franco-belghe d'inizio secolo. La scelta da parte dei responsabili della Comit e del Credit di associarsi a partner francesi e belgi rispondeva d'altro canto a quel principio di graduale sostituzione del capitale tedesco che negli affari italiani avrebbe portato in breve tempo a ridimensionare drasticamente il peso degli azionisti tedeschi e austriaci già prima del 1914 [16].

Tra il 1909 e il 1910, in accordo con le stime di Louis Dapples, i vertici della Comit avevano infatti considerato opportuno potenziare il Banco Commerciale Italo-Brasiliano secondo un «programma proporzionato alle crescenti esigenze del paese» - la cui economia attraversava l'intenso sviluppo della fase dell'*enci1hamento* - che tenesse conto delle buone relazioni che l'istituto aveva stabilito con le imprese francesi presenti in Brasile [17]. Quest'ultima

considerazione aveva suggerito di associare i partner della Banque de Paris et des Pays Bas (Paribas) all'organizzazione bancaria sviluppata dalla Comit in Brasile. Nel 1906, Paribas aveva d'altro canto inviato in Sud America un alto funzionario, Paul Rengnet, quale si era convinto che le prospettive di sviluppo delle economie sudamericane rendessero concretamente possibile l'ingresso di nuovi soggetti su mercati marginali, come quello argentino, che l'anno precedente avevano dato alle banche europee discreti dividendi (mediamente superiori al 9%). Nel 1907 il direttore generale di Paribas Joseph Henri Thors aveva compiuto a sua volta un lungo viaggio in Sud America: due anni dopo il consiglio di amministrazione di Paribas aveva costituito un apposito comitato incaricato di porre le basi per la creazione di una banca consociata in Brasile [18].

Tramite il direttore dello stesso Banco Commerciale Italo-Brasiliano furono così avviate trattative con Paribas - che era a sua volta rappresentata nel consiglio di amministrazione della Comit da Edouard Noetzlin, Albert Turrettini e Joseph Henri Thors -, proponendo di liquidare l'istituto italo-brasiliano (le cui attività furono complessivamente valutate in 10 milioni di franchi) e di costituire quindi un nuovo organismo con sede a Parigi: la Banque Française et Italienne pour l'Amérique du Sud (Sudameris). La scelta della sede parigina doveva servire a porre la direzione della banca in diretto contatto con una delle principali piazze finanziarie internazionali, una piazza finanziaria particolarmente importante sia per gli istituti di credito che per i titoli pubblici italiani. Alla costituzione nel maggio 19 10 il capitale sociale di 25 milioni di franchi di Sudameris venne sottoscritto per metà dalla Comit e dai suoi «amici Italiani e Brasiliani» (la Banca Zaccaria Pisa, la casa bancaria privata Marsaglia, gli eredi Balduino e il gruppo di azionisti italo-brasiliani capeggiato da Giuseppe Puglisi Carboni) e per metà da Paribas e dal suo gruppo (Société Générale, Ernest Cassel, Kuhn Loeb and Co. e Warburg and Co.) [19].

Alla vigilia della prima guerra mondiale i sistemi finanziari sudamericani erano ancora caratterizzati da una consistente presenza su quei mercati degli istituti dì credito stranieri: secondo una stima dei Department of Commerce statunitense nel 1913 le banche straniere raccoglievano il 40% dei depositi complessivi del mercato brasiliano, il 33% di quello uruguayano e il 28% di quelli argentino e cileno. La relativa debolezza delle banche sudamericane lasciava ampi margini di intervento da parte degli istituti finanziari europei e statunitensi. Le banche d'oltremare britanniche e tedesche si erano specializzate nelle operazioni dì finanziamento dei commerci internazionali (la London and River Plate Bank sosteneva l'esportazione di carne argentina), di collocamento delle emissioni di titoli pubblici, delle società di pubblici servizi costituite in Sud America (ferrovie, gas, elettricità) e delle filiali locali delle imprese industriali

europee (come le tedesche Siemens e AEG che erano appoggiate dalla Deutsche Uberseeische Bank e dalla Deutsch-Sudamerikanische Bank)[20].

L'ingresso della Comit nei mercati brasiliani con l'acquisizione del controllo del Banco Commerciale ltalo-Brasiliano che era stato costituito sei anni prima proprio in considerazione delle opportunità offerte dalle attività economiche degli emigrati italiani si collocò in una fase di intenso sviluppo del sistema bancario brasiliano. Nel decennio precedente la prima guerra mondiale alle banche straniere attive in Brasile dagli anni sessanta e ottanta dell'ottocento - la London and Brazilian Bank (1862), la British Bank of South America (1863), la Brasilianische Bank fur Deutschland (1888), la London and River Plate Bank (1891) e la Banque Française du Brésil (1897) - si affiancarono infatti altri istituti europei: la Banque Belge des Préts Fonciers (1900), il Banco Alliança (1906), il Banco Español del Rio de la Plata (1907), la Deutsch-Sudamerikanische Bank (1912) e la Deutsche Uberseeische Bank (1912) [21].

Inserendosi dinamicamente nella fase di marcata accelerazione della crescita industriale dello Stato di Sao Paulo, Sudameris si affermò nel sistema bancario paulista soppiantando in pochi ami le *overseas banks* britanniche (la London and Brazilian Bank, la British Bank of South America e la London and River Plate Bank) e rivaleggiando con successo con la Brasilianische Bank fur Deutschland sia nella raccolta di depositi che nell'impiego dei capitali. Nel 1910-1911 la rete paulista di Sudameris - che corrispondeva a quella creata dal Banco Commerciale Italo-Brasiliano e a quella dell'assorbito Banco Suizo-Americano - deteneva una quota di mercato del 17,2% per la raccolta dì depositi (oltre 2,1 milioni di sterline) e dell'11,4% per gli impieghi (oltre 1,2 milioni dì sterline): Sudameris era la prima banca straniera attiva nella raccolta dei depositi, seconda solo al brasiliano Banco do Comércio e Indústria de Sao Paulo (36,6%); in termini di impieghi Sudameris veniva invece dopo la Brasilianische Bank fur Deutschland (15,7%) [22].

Il rapido sviluppo di Sudameris - dovuto in larga misura al sostegno degli istituti europei partecipanti dovette tuttavia fare presto i conti con le esplicite riserve che i responsabili di Paribas espressero sulla politica di investimento perseguita dal direttore Dapples e dalle varie succursali brasiliane. La direzione sudamericana dovette inoltre affermare insistentemente l'opportunità, che l'istituto partecipasse ai consorzi bancari di collocamento dei titoli pubblici argentini e brasiliani. Malgrado le resistenze opposte da Paribas, tra il 1912 e il 1916 Sudameris riuscì a estendere la propria attività di mediazione ai titoli dei debito pubblico dei governi centrali e federali (nonché di quelli delle province) degli stati sudamericani: Sudameris si inserì nella mediazione dei titoli pubblici argentini e brasiliani sia direttamente attraverso la partecipazione ai

sindacati di collocamento delle emissioni che indirettamente nei casi m cui le filiali brasiliane e argentine servirono più che altro da tramite per conto di Paribas [23].

Sudameris si distinse tuttavia soprattutto nell'apertura di crediti - non solo commerciali ma anche a medio termine mediante il continuo rinnovo degli sconti (secondo una prassi seguita anche dalle banche miste italiane) - alle imprese industriali brasiliane, attive in genere nel settore cotoniero, costituite e dirette da emigrati italiani. Le direzioni locali di Sudameris concessero così ampie linee di credito al gruppo Mechanica-Tecidos de Juta dei Siciliano (presente nel comitato di sorveglianza della direzione di Sao Paulo), al Cotonificio Crespi e alle Industrias Reunidas Fabricas Matarazzo. Nonostante il diverso orientamento dei responsabili delle succursali brasiliane, la sede centrale di Parigi cercò di limitare la concentrazione dei rischi che derivava dalla concessione di crediti a un numero limitato di imprese industriali. In questo senso la sede centrale di Parigi volle ricordare alla succursale di Sao Paulo che Sudameris doveva mantenere livelli di liquidità che si accordassero con il carattere di banca di deposito assunto dall'istituto, soprattutto in considerazione dell'impossibilità di effettuare risconti in quei sistemi e della conseguente importanza che in aree monetariamente instabili i mezzi di cassa avevano nella gestione di eventuali crisi di fiducia [24].

Tra il 1910 e il 1911 anche il Credit si mosse in vista di una espansione bancaria in Sud America, appoggiandosi - come avevano fatto i colleghi della Comit - su prestigiosi partner europei e sulle loro estese reti di alleanze finanziarie. A differenza della Comit, tuttavia, non fu il Credit a prendere l'iniziativa: anzi l'istituto mantenne per qualche anno un ruolo sostanzialmente poco attivo, per così dire defilato, rispetto agli alleati belgi che avviarono l'iniziativa rivolgendosi all'istituto milanese.

Ai primi del 1911 - sollecitato dalla Société Générale de Belgique e dalla Banque de l'Union Anversoise - il Credit acquisì infatti una partecipazione di minoranza nella Banque Brésilienne ItaloBelge, un istituto con un capitale sociale di 20 milioni di franchi e con sede ad Anversa. L'istituto - nel cui consiglio di amministrazione il Credit ottenne due membri su dodici - avviò subito una rapida espansione in Sud America, aprendo via via la direzione di Sao Paulo in Brasile nel 1911, la succursale uruguayana di Montevideo nel 1912, l'agenzia di Rio de Janeiro e la succursale argentina di Buenos Aires nel 1913 [25].

La rapida espansione territoriale e aziendale delle banche doveva quindi tenere il passo con la capacità di dotare l'istituto del personale direttivo e di quello esecutivo che avrebbe concretamente avuto il compito di seguire il lavoro della direzione e delle filiali. Nel consiglio di amministrazione di Sudameris vennero nominati esponenti della Comit (Cesare Mangili, Luigi Della Torre, Otto

Joel, Federico Weil, Luigi Marsaglia e Giuseppe Balduino) e amministratori di spicco di Paribas (Edouard Noetzlin, Jacques Frédéric Kulp, Joseph Henri Thors e Albert Turrettini), alcuni dei quali erano contemporaneamente presenti anche nel consiglio dell'istituto milanese (Noetzlin, Thors e Turrettini).

La direzione di Sudameris venne affidata all'ex direttore centrale della Comit Louis Dapples, a cui in questo modo vennero così riconosciuti i buoni risultati conseguiti alla direzione del Banco Commerciale Italo-Brasiliano. Negli uffici centrali di Parigi assunsero la direzione Jacques F. KuIp e Paul Créténier (consiglieri di nomina Paribas) che avevano maturato esperienze dei mercati latino-americani (il primo nel consiglio del Banco Nacional de Mexico e il secondo in quello della Peruvian Corporation). Le succursali e le filiali sudamericane venivano invece dirette da direttori la cui autonomia operativa formalmente si limitava alla conduzione degli affari ordinari (quelli che impegnavano somme superiori a un milione di franchi necessitavano invece dell'assenso esplicito della sede centrale di Parigi).

I rapporti tra la direzione centrale di Parigi e la rete periferica delle succursali e delle filiali sudamericane non furono tuttavia sempre facili e rispecchiarono in parte i diversi criteri di impostazione delle attività bancarie che dividevano le principali componenti della compagine proprietaria. Da un lato si collocavano i direttori periferici - spesso appoggiati dagli azionisti di minoranza italo-brasiliani - che sostenevano l'opportunità di un maggiore impegno di Sudameris nel finanziamento - non soltanto ordinario - delle imprese che costituivano il nocciolo della clientela; dall'altro stavano i rappresentanti di Paribas che propendevano invece per lo svolgimento delle sole attività ordinarie di banca, che fossero preferibilmente *self-liquidating:* l'accettazione di carta commerciale e la concessione di anticipazioni su caffè, zucchero e altre merci di esportazione e di importazione.

Nonostante i limiti imposti da Paribas, l'organizzazione di Sudameris doveva d'altronde tenere conto dell'impostazione generale che si doveva dare a una banca che lavorava in mercati così distanti dall'Europa. Sudameris non era una banca assimilabile agli altri istituti stranieri presenti in Sud America: marcata era innanzitutto la distinzione tra le dipendenze sudamericane (filiali e succursali) e la sede europea. In Brasile Sudameris doveva essere considerata come una banca diretta autonomamente dalla direzione di Sao Paulo, alla stregua delle altre banche locali: una tale autonomia di gestione era dovuta al fatto che gli amministratori europei (compresi Kulp e Créténier) non conoscevano a fondo i mercati sudamericani - Una tale organizzazione - osservava Louis Dapples - aveva dato a Sudameris «une très grande élasticité et une promptitude de décision» che le altre banche europee attive in Sud America non sempre possedevano in egual misura [26].

La direzione dell'importante filiale di Sao Paulo e della sede centrale di Parigi venne assegnata fino alla metà degli anni trenta a un alto funzionario proveniente dalla direzione centrale della Comit. L'affidabilità del direttore di una filiale tanto lontana dall'Europa in anni in cui i tempi di comunicazione e quelli dei trasporti erano ancora molto dilatati doveva essere garantita da una selezione rigorosa da parte degli organismi centrali di controllo, una selezione che garantisse pienamente l'affidabilità e la capacità della direzione sudamericana. I processi di apprendimento e di selezione venivano in tale modo trasferiti dai *networks* informali precedenti alle strutture bancarie multinazionali che li avevano intemalizzati [27]. Nel caso di Sudameris i direttori delle filiali sudamericane venivano in genere selezionati e preparati durante un periodo di *formazione presso* le direzioni centrali europee di Paribas e della Comit. Alla sede parigina dì Sudameris il personale della direzione e delle ispezioni era reclutato soprattutto in Francia (specialmente tra i diplomati dell'Ecole des Hautes Etudes Commerciales), i funzionari erano ammessi per concorso e venivano quindi preparati al lavoro d'ufficio direttamente sul campo negli uffici parigini della direzione di rue Halévy. I funzionari italiani erano invece maggioritari in Sud America sia perché, a differenza dei loro colleghi francesi, erano più disponibili a compiere l'intera carriera professionale in Brasile o in Argentina sia perché la clientela d'oltremare di Sudameris era per la maggior parte di origine italiana ed era quindi evidente l'opportunità che i quadri direttivi delle filiali in contatto con il pubblico fossero italiani [28].

La direzione effettiva della Banque Brésilienne Italo-Belge venne invece affidata a un belga, Hector Carlier, con il quale Federico Ettore Balzarotti – l'amministratore delegato del Credit - mantenne costantemente contatti epistolari e personali. L'amministatore delegato della Banque Italo-Belge Carlier dirigeva l'istituto dalla direzione di Parigi, compiendo periodicamente viaggi di ispezione e di controllo nelle succursali e nelle filiali sudamericane. Nonostante le ripetute richieste di Carlier di avere funzionari italiani da inviare in Sud America e da assegnare alla clientela italiana, la direzione centrale del Credit si dimostrò piuttosto restia a privarsi di elementi qualificati in una fase in cui ancora non aveva completamente risolto il problema del personale direttivo in Italia. La selezione del personale direttivo avveniva sulla base di procedure informali nelle direzioni europee degli istituti partecipanti, senza ricorrere a forme concorsuali di reclutamento come faceva invece Sudameris: una procedura non apprezzata da Carlier e Balzarotti, i quali ritenevano che un metodo così formalizzato non potesse dare adeguate garanzie sulla affidabilità e sulla professionalità dei funzionari [29].

La politica di espansione in Sud America della Comit e del Credit si concretò secondo differenti strategie di sviluppo: se i responsabili della Comit presero l'iniziativa rilevando una

banca preesistente ed estendendo quindi la partecipazione ai partner di Paribas, quelli del Credit presero invece parte alla creazione di un organismo bancario ex novo limitandosi, almeno inizialmente, ad accodarsi ai partner belgi. Sudameris e la Banque ltalo-Belge si configurarono come istituti scarsamente specializzati sotto il profilo geografico sull'esempio delle altre *overseas banks* europee: sia Sudameris che la Banque ItaloBelge tesero quasi subito a espandere la loro presenza ai mercati sudamericani in cui potevano contare sulle comunità di emigrati italiani e su consistenti flussi commerciali con l'Italia, con la Francia e con il Belgio (Brasile, Argentina, Uruguay e Cile). Il ruolo degli uffici europei di Parigi e di Anversa era invece particolare e si incentrava soprattutto nella definizione delle strategie di investimento a medio e lungo termine, nel coordinamento e nel controllo delle dipendenze sudamericane, nello svolgimento di operazioni in divisa e nel finanziamento dei commerci esteri delle piazze europee.

Nei primi passi verso la creazione di una rete bancaria sui mercati sudamericani sia la Comit che il Credit adottarono la soluzione organizzativa sperimentata da Paribas: una struttura di alleanze incentrata sulla compartecipazione azionaria e gestionale e finalizzata alla ripartizione dei rischi e alla condivisione delle conoscenze e delle opportunità dei mercati, soprattutto di quelle opportunità offerte dalle colonie degli emigrati italiani e dalle imprese commerciali francesi e belghe presenti in Sud America [30].

Lo sviluppo delle reti bancarie italiane in Sud America (1915-1922)

Alla fine della prima guerra mondiale anche le altre banche miste italiane tentarono di estendere la rete delle filiali e delle consociate ai mercati del Sud America. Nel corso del 1918 la Banca Italiana di Sconto cercò, sebbene senza successo, di acquisire una partecipazione nel Banco Commerciale Italiano di Buenos Aires. Tra il 1919 e il 1920 la Bis procedette quindi alla creazioni di proprie filiali in Brasile (Sao Paulo, Santos e Rio de Janeiro). Il crollo in borsa della Bis nel dicembre 1921 mise tuttavia fine ai tentativi di ingresso della terza banca mista italiana sul mercato bancario brasiliano [31].

La compartecipazione nella Banque Italo-Belge rimase anche dopo il conflitto il maggiore impegno di carattere bancario preso all'estero dal Credit, che rafforzò anzi la propria posizione azionaria acquisendo il pacchetto di maggioranza relativa dell'istituto (cfr. la tabella 2).

Superata la crisi che colpì le maggiori economie sudamericane negli anni 1913-1914, alla fine della guerra la Banque Italo-Belge registrava un incremento di tutte le principali voci di attività: si evidenziarono un aumento del volume delle operazioni, un maggiore lavoro presso tutte le succursali sudamericane e un ampliamento della clientela. Nel 1920 la Banque Italo-Belge

conquistò così il quinto posto in un sistema bancario importante come quello dello Stato di Sao Paulo nella raccolta di depositi (con una quota pari al 6% del totale) e arrivò a occupare il terzo posto per capitale in quello uruguayano, a pari livello con la Royal Bank of Canada. Durante gli anni venti le succursali e le filiali sudamericane della banca si impegnarono principalmente nelle operazioni di finanziamento delle esportazioni e delle importazioni tra Italia, Belgio e Sud America, (in particolare per il finanziamento delle esportazioni di zucchero la Banque Italo-Belge strinse rapporti privilegiati con i gruppi Tomquist e Portails) [32].

Il lavoro delle succursali sudamericane della Banque Italo-Belge (lavoro di carattere essenzialmente ordinario) verteva inoltre sullo sconto di carta commerciale e di crediti documentari, come nel caso del cotonificio Crespi, e nel finanziamento delle campagne di raccolta e di esportazione del caffè e dello zucchero: un interessamento che si concentrava quindi sulle principali voci dell'economia brasiliana, comprendendo sia il finanziamento all'esportazione dei beni primari che il sostegno finanziario a breve termine di imprese dei principale settore industriale del paese [33].

La Banque Italo-Belge seguiva con attenzione anche quelle imprese industriali italiane che si avviavano a essere presenti sui mercati sudamericani, imprese ritenute da Carlier «tout à fait désirables au point de vue des relations de la Banque». Il direttore della *gerencia* di Buenos Aires Antonio Parenti -un alto funzionario particolarmente stimato da Carlier e dai suoi colleghi franco-belgi - entrò così nei consigli di amministrazione della filiale argentina della Pirelli, della Compañia Italo-Argentina. de Electricidad e della Compañia General de Fósforos dei Devoto [34].

Nel 1917 la filiale argentina della Pirelli & C. si appoggiò alla Banque Italo-Belge per evitare di incorrere nel rischio del cambio in una fase di inarcate turbolenze monetarie nel momento in cui si apprestava a raccogliere il denaro necessario a finanziare la costruzione dello stabilimento che aveva deciso di impiantare in Argentina per produrre cavi e conduttori elettrici da commercializzare direttamente sui mercati sudamericani (lo stabilimento che sarebbe entrato in funzione nel 1924). Parenti quale direttore della Banque Italo-Belge venne nominato sindaco della filiale argentina della Pirelli nella prospettiva non tanto di rendere preferenziali i legami con una banca legata al Credit - istituto che era d'altro canto il tradizionale alleato finanziario della Pirelli in Italia -, quanto piuttosto di esercitare un prudenziale controllo e fornire assistenza finanziaria nel momento in cui l'impresa milanese si apprestava a trasformare la propria succursale argentina in società anonima [35].

L'espansione della rete delle succursali della Banque Italo-Belge venne concepita, come la naturale prosecuzione della politica di estensione della presenza dell'istituto sulle maggiori piazze

sudamericane -sempre con un particolare riguardo verso le colonie di italiani. Nei primi anni venti la Banque ItaloBelge completò la propria rete di succursali sudamericane, arrivando a estendere la presenza dell'istituto in Brasile (Sao Paulo, Rio de Janeiro, Santos e Campinas), in Argentina (Buenos Aires) e in Uruguay (Montevideo). Il progetto di installare una succursale in Cile a Valparaiso non andò invece in porto e la banca dovette accontentarsi, come in passato, di un semplice corrispondente: segno evidente che in un momento di crisi i non bassi costi di installazione non sempre potevano essere affrontati e che le conoscenze dei mercati (monetari e finanziari) e degli operatori locali che erano necessarie non sempre potevano essere acquisite in tempi utili per avere a breve ritorni economici accettabili [36].

L'espansione della rete delle succursali dovette d'altronde fare i conti con la penuria estrema di personale direttivo italiano, personale che nonostante le reiterate richieste avanzate da Carlier e Parenti a Balzarotti la direzione milanese del Credit continuò in questi anni a centellinare. Nell'esposizione dei risultati di un viaggio fatto in Cile nella primavera del 1918 per valutare la concreta possibilità di aprirvi una succursale, Antonio Parenti osservava sì che «manca[va] a Valparaiso una banca italiana e detta mancanza [era] assai sentita dagl'italiani di colà che nelle altre banche non po[teva]no naturalmente trovare il trattamento desiderato», ma in quel critico momento il Credit dal canto suo non poteva assolutamente distogliere funzionari dalla direzione centrale per estendere in Sud America la presenza della Banque Italo-Belge, pur sapendo che la clientela italiana preferiva essere seguita da direttori italiani, e il lavoro di banca di un direttore - o di un alto funzionario - non poteva essere svolto da semplici impiegati soprattutto quando si era deciso di «lavorare solo con una clientela scelta» [37].

Benché fosse minoritaria la presenza di personale italiano nella direzione delle succursali e filiali sudamericane della Banque Italo-Belge, la preparazione e la competenza dei direttori inviati dal Credit erano piuttosto apprezzate dai loro colleghi francesi e belgi, tanto che nel giugno 1918 Carlier poteva scrivere a Balzarotti:

> Je vous signale l'excellent esprit que j'ai constaté chez tous nos gens en Arnérique du Sud. Je dois dire qu'Italìens et Belges font toujours très bon ménage et que chez nous il ne peut étre question de rivalité entre nationalités. Vous remarquez que ce sont les Belges qui reclament des Italiens à côté d'eux pour la clientèle et vis et versa. Je n'en dirai pas autant de la Française et Italienne [Sudameris] [38].

Nei primi anni venti dal canto suo la Comit attuò una politica di diretta espansione all'estero individuando due grandi aree di interesse: il Sud America e l'Europa centro-orientale e balcanica.

Nell'attuazione di una strategia di diversificazione geografica durante gli anni venti la Comit sovrappose due distinti modelli organizzativi delle attività bancarie all'estero.

Alcuni vincoli di carattere generale - il venir meno del sistema dei cambi fissi garantiti dal gold standard, l'incipiente nazionalismo e protezionismo economico, i correlati mutamenti nelle forme di organizzazione e nelle stesse strategie delle grandi banche internazionali e alcune iniziali opportunità di espansione nell'area danubiano-balcanica - convinsero i responsabili della Comit ad adottare un modello organizzativo che si riteneva meglio rispondente a garantire l'espansione diretta dell'istituto su nuovi mercati. La Comit si impegnò così nella costituzione di una estesa rete europea ed extra-europea di banche affiliate e associate dando vita a un vero e proprio gruppo multinazionale presente in Sud America, Stati Uniti (New York, Philadelphia e Boston), Francia (Sudameris e Comit-France), Gran Bretagna (Londra), Svizzera (cantoni di lingua italiana), Polonia, Cecoslovacchia, Ungheria, Romania, Bulgaria, Jugoslavia, Grecia, Turchia, Egitto e Tunisia (cfr. la tabella 3).

Il Credit in parte rafforzò la rete estera, soprattutto in Francia e in Tunisia, e in parte dovette provvedere a riorganizzare la rete estera che era stata creata dalla Banca Italiana di Sconto quando assunse il controllo della Banca Nazionale di Credito, l'istituto di nuova creazione a cui venne attribuita la liquidazione della Banca Italiana di Sconto (cfr. la tabella 4) [39].

La prima guerra mondiale costituì una cesura sotto il profilo sia delle condizioni ambientali generali -il venir meno di un sistema di cambi fissi e la restrizione dei commerci internazionali - che dei vantaggi comparati che le banche italiane avevano nei mercati sudamericani in ragione della contrazione delle emigrazioni verso quell'area e della conseguente diminuzione delle rimesse degli emigrati.

La crisi dei mercati sudamericani (1923-1933)

Durante la prima guerra mondiale Sudameris - superato un momento di difficoltà nel 1915 - aveva collocato quote consistenti di titoli del debito pubblico italiano sia attraverso la sede di Parigi che mediante le filiali sudamericane. L'estensione della rete delle filiali sudamericane richiese ben presto un potenziamento dei mezzi propri della banca, così che nel 1919 il capitale sociale di Sudameris venne raddoppiato da 25 a 50 milioni di franchi: in questa occasione la Comit acquisì la maggioranza assoluta delle azioni rilevando la quota azionaria della Société Générale, tanto che Sudameris - secondo le parole dei responsabili della Comit - nel 1922 poteva «in parte considerarsi quasi un prolungamento dell'azione nostra oltre gli oceani» [40].

Nonostante la buona prova complessivamente data dalle banche affiliate di nuova costituzione (Bulgaria, Romania e Francia), tra il 1918 e il 1925 la Comit confermò nel Sud America l'area in cui concentrare le partecipazioni bancarie estere di rilievo strategico. Nel corso del 1919 la Comit, «sempre nel concetto di collaborare allo sviluppo della influenza italiana in altre plaghe», prese parte a un aumento di capitale del Banco Italiano di Lima, un istituto che lavorava con buoni risultati, «fornendo anche personale direttivo alla sua gestione» [41]. Come negli anni prebellici Sudameris rimase affidata a un direttore proveniente dagli uffici milanesi della Comit - Giuseppe Zuccoli - che negli anni dieci aveva preso il posto di direttore della rete delle succursali e filiali sudamericane che era stato di Louis Dapples (il quale sarebbe passato all'inizio degli anni venti alla riorganizzazione della Nestlé). Giuseppe Zuccoli avrebbe diretto Sudameris dalla sede centrale di Parigi, anziché dalla direzione locale di Sao Paulo come aveva fatto Dapples: la scelta di Zuccoli di dirigere l'istituto dagli uffici parigini avrebbe avuto conseguenze sul grado di formalizzazione della struttura organizzativa di Sudameris.

Nell'immediato primo dopoguerra Sudameris estese la propria rete di succursali e di filiali in Brasile, Argentina, Cile, Colombia e Uruguay, portando il loro numero da 21 a 31 tra il 1920 e il 1925 (cfr. le tabelle 6 e 7). Il ruolo di Sudameris nei sistemi bancari sudamericani si confermò nel corso degli anni venti non soltanto rispetto alle altre banche europee ma anche nei confronti delle banche brasiliane, argentine e uruguayane. Nel 1920 Sudameris deteneva la quota in assoluto più consistente del mercato paulista nella raccolta di depositi con il 22,8%, mentre negli impieghi era seconda solo al Banco do Comércio e Industria de Sao Paulo con il 14,9%. Nel 1928 la posizione di Sudameris venne confermata in termini di *ranking* rispetto alle altre banche straniere sia nella raccolta di depositi con una quota ridotta del 7,5% che negli impieghi con il 8,3%; l'istituto perse invece posizioni nei confronti delle banche brasiliane che andavano allora rafforzando la loro posizione (Banco do Brasil, Banco do Estado de Sao Paulo e Banco de Comércio e Industria) [42]. In Uruguay Sudameris aveva installato la propria succursale di Montevideo nel 1924: tra il 1931 e il 1938 la rete uruguayana di Sudameris - seconda tra le banche straniere per capitale - fece progressi in termini sia di raccolta di depositi (passando dal settimo al quinto posto), che nel volume complessivo degli sconti e delle anticipazioni (salendo dal quarto al secondo posto). In Uruguay Sudameris veniva dopo la Bank of London and South America con il 19% contro il 50% del capitale complessivo degli istituti stranieri; mentre nella raccolta di depositi Sudameris deteneva una quota del 7% del settore rappresentato dalle banche straniere che operavano in Uruguay contro il 57% della Bank of London and South America, il 12% della National City

Bank di New York, il 10% della Royal Bank of Canada e l'8% della Deutsche Uberseeische Bank [43].

Durante gli anni venti - malgrado i discreti risultati complessivi - Sudameris si dibatté tra le continue crisi dei mercati in cui era interessata e la crescente concorrenza delle altre banche straniere, una concorrenza che limitava il volume degli affari e soprattutto i margini di profitto conseguibili sulle piazze sudamericane. L'acuirsi della concorrenza tra le banche straniere presenti in Argentina era tuttavia stato avvertito - e lamentato nella corrispondenza con i referenti europei - sin dal 1917 anche da Antonio Parenti, il direttore della *gerencia* di Buenos Aires della Banque Italo-Belge. Nell'ottobre 1917, riferendosi implicitamente alla crescente concorrenza tra istituti di credito stranieri, Parenti scrisse a Balzarotti che «gli affari [era]no ridotti alla minima espressione, le Banche [era]no aumentate e il denaro vi si trova[va] paralizzato [...] Tutte le Banche assedia[va]no le buone Ditte offrendo denari a condizioni irrisorie» [44].

Dell'inasprimento della concorrenza tra le banche europee e tra le stesse affiliazioni bancarie italiane non mancò di dare notizia, nella primavera del 1918, anche l'amministratore delegato della Banque ItaloBelge Carlier a Balzarotti. A Sao Paulo tra la Banque Italo-Belge e Sudameris - si lamentò Carlier -c'era ormai «une guerre au couteau», in contrasto con lo spirito di collaborazione che regolava i rapporti tra i due istituti su altre piazze, poiché Sudameris continuava a offrire i propri servizi e il proprio credito alle Industrias Reunidas Fabricas Matarazzo, uno dei maggiori gruppi industriali attivi in Brasile, con cui l'istituto diretto da Carlier era da tempo in rapporti d'affari, mettendo in serie difficoltà la Banque Italo-Belge «vis-à-vis de la colonie italienne» [45].

L'inasprirsi della concorrenza sulle piazze sudamericane venne lamentato anche dall'amministratore delegato della Comit Giuseppe Toeplitz nel maggio 1921 in una lettera a Vincenzo Frontini e Settimio Sampò - direttori di Sudameris rispettivamente a Sao Paulo e a Buenos Aires - con cui anticipava loro una visita di Osvaldo Riso, funzionario del Banco di Roma, che aveva in programma un viaggio in Brasile e in Argentina per organizzarvi alcune filiali dell'istituto romano. Le filiali brasiliane e argentine del Banco di Roma non sarebbero tuttavia mai state istituite, sia per le gravi difficoltà interne incontrate dalla banca romana che per l'eccentricità dei mercati sudamericani rispetto alle aree di espansione all'estero individuate negli anni precedenti dall'istituto (la Spagna, il Mediterraneo e il Levante) [46].

L'accrescersi della spinta alla concorrenza tra le banche straniere presenti in Sud America nel corso degli anni venti dovette condizionare la politica di Sudameris e della Banque Italo-Belge. Sudameris, sotto la direzione di Giuseppe Zuccoli, dimostrò di essere in grado di reagire

all'aumento dei soggetti in competizione e alla riduzione dei margini di profitto mantenendo la propria posizione rispetto alle altre banche straniere; lo sviluppo della Banque Italo-Belge risentì invece della politica di prudenza nell'espansione della rete territoriale perseguita negli anni venti accusando un secco ripiegamento nelle relative quote di mercato occupate (in termini sia percentuali che assoluti): sull'importante piazza paulista tra il 1920 e il 1928 la quota dei depositi raccolti dalla Banque Italo-Belge si contrasse dal 6% (oltre 3,3 milioni di sterline) all'1% (poco più di 1 milione di sterline); analogamente, tra il 1931 e il 1938, in Uruguay l'istituto diretto da Hector Carlier passò dal terzo al sesto posto nel *ranking* delle banche straniere definito sulla base del capitale [47].

Secondo le stime riportate in una relazione interna del febbraio 1928, tra il 1920 e il 1927 le filiali di Sudameris - come quelle della Banque Italo-Belge - ridussero sensibilmente gli importi complessivamente raccolti sulle piazze sudamericane. In linea con l'andamento generale, la quota di Sudameris sul totale dei depositi raccolti dagli istituti di credito stranieri operanti in Sud America si contrasse dal 9,17% del 1920 al 7,6% del 1927 (nello stesso periodo la quota della Banque Italo-Belge scese dal 6,86 al 4,11 %): dalla terza posizione di inizio decennio, *nel corso* degli anni venti Sudameris aveva dovuto subire un vistoso arretramento fino a collocarsi alla settima posizione del 1927 (cfr. la tabella 8).

L'indebolimento della posizione di Sudameris nella raccolta dei depositi era il segno della riduzione non solo della capacità di crescita della rete delle dipendenze dell'istituto ma soprattutto di una attenuazione dei legami con i connazionali emigrati in Sud America. in questi anni si registrò un calo del numero degli italiani che emigrarono in Argentina e Brasile, sia in percentuale che in termini assoluti: si dovette perciò delineare un graduale allentamento dell'efficacia che potevano avere i canali privilegiati con le comunità nell'indirizzare le scelte delle generazioni che non erano nate in Italia o che erano da tempo lontane dall'Italia.

La crescita della rete delle succursali e delle filiali e il dinamismo operativo della dirigenza europea e sudamericana consentirono tuttavia a Sudameris di conservare una parte consistente delle quote di mercato acquisite nei primi quindici anni di attività. La formalizzazione delle funzioni e dei poteri delle direzioni locali e la definizione di procedure di controllo e di comunicazione tra gli organismi direttivi locali e la sede centrale negli anni venti e trenta permise a Sudameris di reggere alla concorrenza bancaria crescente e alla progressiva chiusura dei mercati sudamericani.

Nel corso degli anni venti si precisarono sia rassetto organizzativo complessivo di Sudameris che i poteri delle filiali sudamericane rispetto alla sede parigina. Dopo l'istituzione di viaggi di ispezione periodici e la messa a punto di metodi di controllo negli anni prebellici, nella seconda

metà degli anni venti con un «regolamento interno» si definirono le competenze delle filiali in base alle aree geografiche. Nel 1928 un *Réglement interieur des directions regionales et locales* stabiliva che le varie direzioni regionali (Sao Paulo, Rio de Janciro, Curityba, Pernambuco, Porto Alegre, Buenos Aires, Santiago, Montevideo e Bogotà) avessero ampi poteri decisionali e il controllo delle direzioni delle succursali e agenzie (direzioni locali) sudamericane. Negli anni trenta il decentramento attuato nel 1928 con la creazione delle direzioni regionali - per esigenze essenzialmente di controllo - subì una parziale revisione: la sorveglianza e il controllo delle succursali e filiali brasiliane venne affidato alla direzione di Sao Paulo, il cui comitato di direzione (nominato dalla direzione centrale di Parigi) assunse estesi poteri nei riguardi di tutte le direzioni regionali brasiliane [48].

La preminenza della Comit nella compagine proprietaria di Sudameris venne confermata quando nel 1928 si effettuò un nuovo raddoppio del capitale sociale - portato da 50 a 100 milioni di franchi -consentendo in questo modo a Zuccoli di dotare l'istituto di quei mezzi che si riteneva fossero necessari ad assorbire la crescita dei rischi di cambio che il deterioramento delle monete deboli dell'area sudamericana comportava per gli istituti europei attivi in quei mercati creditizi.

Ciononostante alla fine degli anni venti Sudameris si trovò al centro di una polemica che ripropose la diversa posizione della Comit e di Paribas rispetto alla politica di espansione di Sudameris. L'espansione di Sudameris, sia in Francia che in Sud America, incontrò infatti più volte la resistenza esplicita di Paribas. Nel 1928 il direttore generale di Paribas, Horace Finaly, si oppose infatti alla creazione di una succursale a Le Havre e di un'agenzia di città alle Halles a Parigi. Finaly fece opposizione passiva anche quando l'amministratore delegato di Sudameris Zuccoli propose di assumere una partecipazione nel Banco de Rio Grande do Sul. Opponendosi ai progetti di espansione diretta e indiretta di Sudameris, Horace Finaly mirava di fatto a fare delle riunioni di comitato di Paribas la sede decisionale effettiva dell'istituto diretto da Zuccoli, e ora controllato per oltre la metà del capitale azionario dalla Comit, attenuandone nel contempo la marcata spinta alla crescita sia in Sud America che in Francia (dove nel 1919 la Comit aveva costituito una propria banca affiliata, Comit-France, che aveva assunto la rappresentanza dell'istituto milanese su tutto il territorio francese con l'eccezione di Parigi).

Nonostante i contrasti con Horace Finaly di Paribas, Sudameris rimase la sede privilegiata per raccogliere informazioni e per avere contatti diretti e personali con i maggiori esponenti della comunità finanziaria internazionale. Non solo Zuccoli poteva mantenere i contatti con Paribas, ma a Parigi aveva incontri e scambi di idee e di informazioni sui mercati internazionali - informazioni che volgeva poi a Toeplitz e alla direzione centrale della Comit - con i grandi

banchieri d'affari europei e statunitensi: da André e René Meyer della Lazard Frères a Felix Somary della Blankart di Zurigo e Weill della Lazard di New York [49].

Nei primi anni trenta Sudameris era la maggiore banca estera associata del gruppo multinazionale creato dalla Comit (l'istituto milanese deteneva il 61% del capitale) sia per il volume degli affari che per l'ampio raggio d'azione. Sudameris aveva aperto oltre trenta dipendenze tra succursali, filiali e agenzie, arrivando a essere presente in Brasile, Argentina, Cile, Colombia e Uruguay. La Comit era inoltre presente in Perù attraverso il Banco Italiano di Lima, di cui aveva il controllo azionario e a cui forniva buona parte del personale direttivo. La Comit aveva assunto il controllo azionario del Banco Italiano di Lima nel corso del 1919 (di cui negli anni trenta deteneva il 34% del capitale): il Banco Italiano era il maggiore istituto di credito del Perù, estendendo la propria attività al 50% del lavoro bancario ordinario del paese, e aveva concentrato il suo lavoro sui crediti agricoli. La Comit era infine presente in Ecuador attraverso il modesto Banco Italiano di Guayaquil di cui aveva assunto il controllo a partire dal 1923 [50].

Nel quadro del gruppo bancario multinazionale costituito dalla Comit negli anni venti nei loro rapporti con la capogruppo le filiali, le affiliate e le associate si dividevano in *datrici* e *prenditrici* di fondi. La sede di Parigi di Sudameris aveva in genere fornito fondi alla Comit, mentre le succursali e le filiali sudamericane di Sudameris avevano ricevuto fondi, così come le banche consociate del gruppo che operavano nei Balcani, nell'Europa centro-orientale e nel Levante [51].

Nei primi anni trenta il personale direttivo di Sudameris - a differenza della dirigenza della Banque Italo-Belge - era in prevalenza italiano. Le varie filiali sudamericane erano state riunite in gruppi per aree regionali e dipendevano dalla sede centrale di Parigi dove invece il personale era soprattutto francese. A causa della distanza le filiali sudamericane erano tuttavia dotate di una relativa autonomia, mentre alla sede centrale - che svolgeva anche funzioni di tesoreria in divisa per l'intera rete - spettava il compito di tracciare le direttive generali e di effettuare i controlli periodici sulla gestione ordinaria, per la quale le filiali avevano in dotazione un capitale di entità variabile in valuta locale.

Nel 1934 la direzione generale di Parigi avrebbe inviato in Brasile Guido Colombo per verificare la necessità di effettuare eventuali modificazioni nella struttura amministrativa delle locali succursali di Sudameris. Oltre all'apertura proposta dal direttore di Sao Paulo, Arturo Apollinari, di nuove agenzie nelle regioni dell'interno che da poco si dedicavano alla coltivazione del caffè, Colombo propose a Raffaele Mattioli, il nuovo amministratore delegato della Comit, di concentrare nella direzione paulistana le funzioni di controllo e analisi dei rischi dell'intera rete

brasiliana. Dopo la creazione di un comitato di direzione a Sao Paulo proposta da Colombo, la struttura locale di Sudameris avviò una serie di analisi settoriali e previsionali sull'economia brasiliana [52].

L'insieme delle partecipazioni bancarie estere concretava, in ultima analisi, la struttura organizzativa della rete bancaria multinazionale della Comit, tanto che la situazione patrimoniale e finanziaria dei diversi istituti poteva avere riflessi quasi immediati sulla stessa capogruppo.

Come Comit - si osservava infatti in un interessante studio approntato dai tecnici dell'Iri nell'ottobre 1933 salvo circostanze straordinarie, non potrebbe lasciare in difficoltà una banca del suo gruppo senza gravissimo danno per il suo proprio credito, così un offuscamento del credito a prestigio di Comit si tradurrebbe in un pericolo per le banche dipendenti, molte delle quali portano il nome di Comit in forma appena alterata [53].

Nei difficili primi anni trenta evitare l'offuscamento dello *standing* di un organismo così importante come Sudameris divenne l'obiettivo della politica di elevata liquidità perseguita dagli uomini della Comit presenti nelle strutture dell'istituto franco-italiano, sia in Europa che in Sud America. L'alto grado di instabilità economica - e anche politica - dei paesi sudamericani in cui Sudameris operava indusse la dirigenza della banca da un lato a sviluppare la propria presenza sul mercato delle accettazioni di Parigi (un mercato il cui sviluppo era favorito dalla Banque de France) e dall'altro a preferire una politica di attesa e a mantenere una «grandissima liquidità» che faceva perno sugli accantonamenti e sulle riserve costituite prima della svalutazione delle dotazioni in divisa locale delle filiali extraeuropee [54].

Se si escludono le filiali di Londra e di New York - la cui creazione rispose a ragioni di ordine organizzativo e funzionale di completamento dei servizi di banca (tesoreria in valuta per tutto il gruppo Comit) -, l’espansione all'estero delle maggiori banche miste italiane si sviluppò in due distinte fasi e secondo due diverse strategie: la prima guerra mondiale costituì la cesura non solo in termini temporali, ma anche in termini di mutamento delle strategie di espansione e delle strutture organizzative adottate dalla Comit e dal Credit.

Le banche consociate e compartecipate della Comit e del Credit in Sud America (Brasile, Argentina, Uruguay, Cile, Perù e Ecuador) erano rivolte soprattutto ad acquisire il lavoro bancario offerto dalle colonie italiane e a sostenere il commercio estero e le imprese italiane attive su quei mercati. La precoce internazionalizzazione delle punte avanzate del sistema bancario di un paese *late joiner* come era l'Italia degli anni dieci venne perseguita dalla Comit e dal Credit attraverso l’adesione a un sistema flessibile di alleanze con le maggiori istituzioni finanziarie franco-belghe.

I falliti tentativi postbellici della Banca Italiana di Sconto e del Banco di Roma di espandersi in Brasile e in Argentina non potevano andare a buon fine *anche* a causa del loro mancato inserimento in una rete internazionale di alleanze finanziarie forti che compensassero le loro debolezze organizzative. Il contrasto tra i casi di successo della Comit e del Credit e i fallimenti della Banca Italiana di Sconto e dei Banco di Roma dimostrava che per riuscire era necessario soddisfare due condizioni generali: a) creare strutture organizzative relativamente efficienti che rendessero possibile coordinare le attività delle direzioni europee (che l'assenza del risconto rendeva imprescindibili) e b) inserirsi attivamente in una rete di alleanze i cui partner forti assicurassero l'accesso diretto alle maggiori piazze finanziarie europee (Parigi e Londra) e consentissero la partecipazione a quelle operazioni - come il collocamento delle emissioni di titoli pubblici - che avrebbero dato modo di elevare lo *standing* e la reputazione degli istituti agli occhi della clientela delle dipendenze periferiche.

Le banche miste italiane si inserirono sui mercati bancari sudamericani - fino allora dominati dalle *overseas banks* britanniche e tedesche - in una fase di crescita economica e di aumento dei soggetti creditizi concorrenti. Nella prima fase di sviluppo della rete estera delle grandi banche miste italiane rimanevano quelle condizioni permissive (l'assenza di restrizioni legislative all'entrata, l'apertura dei mercati internazionali e la relativa debolezza dei sistemi bancari locali) che avevano consentito l'affermazione delle banche britanniche e tedesche negli anni sessanta e ottanta dell'ottocento.

Le banche italiane avevano tuttavia in Sud America alcuni vantaggi competitivi rispetto ai maggiori concorrenti europei: l'Italia non era un paese esportatore di capitali né aveva un livello di investimenti diretti all'estero pari a quello della Gran Bretagna, della Francia o della Germania; l'Italia aveva però un discreto interscambio commerciale con il Sud America e soprattutto le numerose colonie di emigrati italiani, i quali in genere preferivano avere rapporti d'affari con istituti diretti da propri connazionali, costituivano un sicuro mercato in fase di crescita (imprese, cambi, rimesse e titoli di stato).

Gli istituti di credito consociati sudamericani delle banche italiane risposero alla duplice esigenza di diversificazione dei rischi di impiego e di sviluppo delle attività creditizie così come veniva richiesto a istituti che intendevano avere una dimensione operativa internazionale e non soltanto nazionale. La validità organizzativa di un sistema qual era quello messo a punto dalla Comit - e che aveva nei mercati sudamericani la parte più consistente delle attività di banca all'estero - permise all'istituto milanese di ottenere «un'oculata discriminazione e ripartizione di investimenti e di rischi ed un proficuo diretto sfruttamento di vantaggiose possibilità nel mutevole ritmo dello svolgimento dei rapporti economici e finanziari fra i diversi Paesi» [55].

Le maggiori banche miste italiane si rivolsero ai mercati sudamericani negli anni dieci e venti nella prospettiva di conseguire tre obiettivi: assumere in proprio i servizi bancari connessi alle transazioni commerciali internazionali internalizzando la rete dei corrispondenti esteri, acquisire una dimensione operativa di livello internazionale mediante l'affermazione in quei mercati che costituivano una sorta di estensione del mercato interno, diversificare la politica di impiego così da ripartire i rischi correlati agli investimenti in base alle opportunità offerte dalla pluralità dei mercati resi accessibili dalla progressiva integrazione economica mondiale.

Nonostante il notevole ritardo, la Comit e il Credit riuscirono così a conquistare quote significative di mercato realizzando una struttura organizzativa che ben si prestava a valorizzare quelle attività di raccolta e impiego dei capitali sui mercati esteri locali. Sudameris e la Banque Italo-Belge non soltanto svolgevano ordinarie operazioni in valuta e di finanziamento del commercio estero, ma concedevano crediti di esercizio alle imprese operanti nei settori manifatturieri in crescita (tessile e meccanica), appoggiavano le imprese italiane presenti su quei mercati e si impegnavano in attività bancarie trascurate dalle banche d'oltremare tedesche e britanniche, come la raccolta di depositi tra la clientela locale attraverso una fitta rete di filiali presenti nei principali centri commerciali, agricoli e industriali *(retail banking).* Sudameris, in particolare, si affermò con successo in Brasile, Argentina e Uruguay negli anni dieci e venti, sottraendo cospicue quote di mercato alle banche straniere che vi operavano da alcuni decenni: solo la crisi delle economie sudamericane, l'adozione di politiche protezionistiche e, soprattutto, l'affermazione di soggetti bancari nazionali - parallelamente al rafforzamento degli istituti centrali (il Banco do Brasil e il Banco Central in Argentina) e all'istituzione di forme di controllo dei flussi valutari - ridimensionarono in parte il ruolo di Sudameris e della Banque Italo-Belge durante gli anni trenta [56].

Durante gli anni trenta si ridusse il peso relativo della componente estera delle banche miste italiane -mentre istituti di credito come la Banca Nazionale del Lavoro iniziarono proprio in quegli anni a uscire dai confini nazionali [57] - in relazione sia al mutato quadro degli scambi internazionali che al processo di risanamento e di riforma del sistema bancario interno. Nel corso del decennio si ridusse via via quella spinta all'internazionalizzazione delle strutture societarie delle maggiori banche italiane che aveva invece caratterizzato gli anni dieci e venti: in questi decenni si erano tuttavia in buon grado accumulate quelle risorse immateriali - conoscenza dei mercati e dei sistemi monetari e finanziari, consolidate relazioni con gli operatori economici di quei mercati e una rete di alleanze di riferimento - che nel secondo dopoguerra avrebbero consentito agli istituti di credito italiani di reinserirsi nei circuiti internazionali.

Quale effetto di ritorno dell'internazionalizzazione delle maggiori banche miste italiane - la Comit e il Credit - si ebbe una graduale acquisizione di capacità di crescita diretta sui mercati esteri, attraverso strutture che erano in larga parte dipendenti e controllate dalle direzioni centrali. L'inserimento dei banchieri italiani nei *networks* finanziari internazionali che doveva assicurare credito e informazioni negli ami venti si trasformò nell'attivazione di strutture organizzative direttamente collegate agli organi direttivi centrali degli istituti, così da fornire, un accesso alle risorse e alle informazioni che non fosse più mediato esclusivamente da una base informale e personale. L'internalizzazione dei servizi non fece cadere la componente personale e fiduciaria come elemento che consentiva di avere uno «sguardo» diretto sulle operazioni di banca di portata internazionale trasformando le opportunità offerte dalle alleanze in affari concreti.

L'elemento personale e fiduciario implicito nelle modalità di funzionamento e regolazione dei *networks* - «le facteur le plus important de réussite dans notre métier ce sont les hommes» come scrisse Carlier a Balzarotti - venne anzi valorizzato da un'accresciuta capacità di intervento derivante dalla rete di dipendenze estere la cui rilevanza si esprimeva concretamente nella formazione dei sindacati bancari internazionali e nello svolgimento delle relative operazioni di collocamento. Dalla dimensione personale tipica della *haute banque* europea gli istituti italiani poterono passare alla dimensione, organizzativamente più complessa, dell'impresa bancaria multinazionale: una configurazione operativa e organizzativa che tendeva a enfatizzare le funzioni gerarchiche delle organizzazioni formali rispetto a quelle dei complessi reticoli personali, familiari ed etnico-religiosi.

Le maggiori banche miste italiane si mossero sui mercati esteri nella fase di sostanziale apertura degli scambi internazionali, quando i riferimenti monetari erano ancora quelli rassicuranti del sistema di cambi fissi del gold standard. Negli armi venti le banche miste italiane riuscirono in un primo tempo a realizzare una estesa rete bancaria multinazionale; i dirigenti della Comit e del Credit dovettero quindi attuare un progressivo raccoglimento nella prospettiva dì salvaguardare le esperienze organizzative e gestionali, i contatti personali e gli spazi di mercato che erano stati acquisiti nei due decenni precedenti. Nel secondo dopoguerra il ritorno dell'economia italiana - e dell'economia mondiale - alla crescita degli scambi con l'estero avrebbe segnato il rilancio delle strategie di espansione oltre il mercato interno.

Tabelle

Tabella 1 - Il commercio italiano con l'Argentina e con il Brasile (1909-1931) (in milioni di lire correnti)

	1909-1913*		1918		1925		1931	
	a	b	a	b	a	b	a	b
totale generale	3419	2212	14102	2483	26200	18274	9340	7953
Argentina	129	167	1493	99	1370	1145	564	689
Brasile	47	39	234	44	487	326	231	99
Totale	176	206	1727	143	1857	1471	795	788
	5,4%	9,3%	12,2%	5,7%	7,0%	8,0%	8,5%	9,9%

* media annua; a: importazioni; b: esportazioni.

Fonte: Banca Commerciale Italiana, *Cenni statistici sul movimento economico dell'Italia*, Milano, 1919, pp. 199-200; Id., *Movimento economico dell'Italia*, Milano, 1929, p. 339; Id., *Movimento economico dell'Italia*, Milano, 1932, p. 523.

Tabella 2 - Ripartizione del capitale azionario della Banque Italo-Belge (1919)*

	numero azioni	%
Credit	8.900	8,9
Banque de l'Union Anversoise	5.921	5,9
Banque Belge pour l'Etranger	3.800	3,8
Société Générale de Belgique	3.000	3,0
Bunge et Cie	2.000	2,0
Ernest Solvay	1.166	1,1
Anglo-South American Bank	1.000	1,0
Banque Générale de Belge	500	0,5
Banque d'Outre Mer	500	0,5
Banque Centrale d'Anvers	500	0,5
Société Mutuelle Mobilière et Immobilière	500	0,5

* sono indicati solo gli azionisti con più di 500 titoli. Fonte: AS CI, «Banque Italo-Belge», cart 8, Banque Italo-Belge, *Rapports*, 26 novembre 1919.

Tabella 3 - Banche associate e banche affiliate della Comit (1932)

	sede	a	b
a) banche associate:			
Sudameris	Parigi	30	1910
Bank Handlowy w Warsawie	Varsavia	17	(1927)
Banco Italiano, Lima	Lima	8	(1919)
Banca della Svizzera Italiana	Lugano	4	(1909)
b) banche affiliate:			
Bicitrust New York	New York	1	1924
Bicitrust Boston	Boston		1929
Bicitrust Philadelphia	Philadelphia	1	1929
Bancomit Corporation	New York		1928
Comit-France	Parigi	10	1918
Romcomit	Bucarest	8	1920
Bulcomit	Sofia	3	1919
Banca Ungaro Italiana	Budapest	20	1920
Banco Italiano, Guayaquil	Guayaquil	1	(1923)
Hrvatska Banka	Zagabria	1	(1928)
Comit-Hellas	Atene	3	1928
Banca commerciale per l'Egitto	Alessandria	9	1924

a: filiali, succursali e agenzie; b: anno di costituzione.
Fonte: AS BO, *Mattioli,* cart. 3, e *The Bankers'Almanac and Year Bookfor 1932-1933,* London, 1933.

Tabella 4 - Banche consociate del gruppo Credit (1932)

	sede	a	b
Banque Italo-Belge	Anversa	7	1911
Banca Dalmata di Sconto	Zara	2	1919
Banca Unione di Credito	Lugano	1	1919
Banque Italo-Française de Crédit	Paris	4	
Banco Italo-Egiziano	Cairo	8	
Italian Bank for China	Shangai	2	1920*

a: filiali, succursali e agenzie; b: anno di costituzione.
* costituita come Sino-Italian Bank mutò ragione sociale nel 1924.
Fonte: *The Bankers' A1manac and Year Bookfor 1932-1933,* London, 1933.

Tabella 5 - Ripartizione del capitale azionario di Sudameris (1919)

	numero azioni	%
Paribas	9.175	18,35
Société Générale	6.175	12,35
Ernest Cassel	2.000	4,00
Kuhn, Loeb and Co.	2.000	4,00
Warburg and Co.	1.000	2,00
altri azionisti	1.450	2,90
	---	---
«gruppo francese»	21.800	43,60
Comit	22.310	44,62
Comit(consiglieri)	850	1,70
«gruppo brasiliano»	1.840	3,68
	---	---
«gruppo italiano»	25.000	50,00
consiglieri Sudameris	3.200*	6,40

* di cui 1.500 in mano a Edouard Noetzlin.
Fonte: AH BP, conteneur 252, dossier 28, nota del 30 settembre 1919.

Tabella 6 - La formazione della rete delle dipendenze di Sudameris in Sud America (1920-1927)

	Brasile			Argentina	Cile	Colombia	Uruguay	
			totale					
	A	b	c	c	a	a	a	
1920	6	13	19	2				21
1921	7	13	20	2	1			23
1922	7	15	22	2	1			25
1923	7	15	22	2	1			24
1924	7	15	22	2	2	1	1	28
1925	8	16	24	3	2	1	1	31
1926	8	16	24	3	2	1	1	31
1927	8	16	24	3	2	1	1	31

a: succursali; b: agenzie; c: succursali + agenzie.

Tabella 7 - Distribuzione del personale presso le dipendenze di Sudameris (1920-1927)*

	1920	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927
Brasile	657	714	683	749	820	880	912	853
Argentina	311	272	284	279	289	291	292	273
Cile			33	35	43	121	112	101
Colombia					36	40	41	51
Uruguay							30	31
Parigi	368	440	406	479	566	606	622	532
totale	1336	1426	1406	1542	1754	1938	2009	1841

* non sono comprese le direzioni delle succursali.

Tabella 8 - Variazione dei depositi delle maggiori banche straniere operanti in Sud America (1920-1927) (in milioni di pesos carta)

Banca	1920	%	1927	%
Deutsche Uberseeische Bank	54.692	6,09	74.251	9,61
Anglo South American Bank	149.738	16,68	78.151	10,12
British Bank of South America	97.955	10,91	58.428	7,56
Banco Frances del Rio de la Plata	57.515	6,40	67.132	8,69
Sudameris	82.299*	9,17	58.727	7,60
Banco Germanico	31.895	3,55	35.444	4,59
Banque Italo-Belge	61.608	6,86	31.802	4,11
London and Rìver Plate Bank	190.510**	21,23		
London and Brazilian Bank	31.588**	3,52		
Bank of London and South America			190.291	24,64
First National Bank of Boston	55.808	6,21	92.273	11,94
National City Bank	65.711	7,32	65.985	8,54
Royal Bank of Canada	17.954	2,00	19.699	2,55
depositi complessivi	897.273		772.183	

* sono compresi anche i depositi in titoli del Tesoro francese e in titoli del Tesoro italiano.

** nel 1923 i depositi della London and River Piate Bank e la London and Brazilian Bank confluiscono nella Bank of London and South America.

Fonte: AS BCI, Segreteria Toeplitz, cart. 63, fase. 2, lettera di Zuccolì a Toeplitz, Parigi, 20 febbraio 1928, allegato «Note», tabella «Comparaison des dépòts des grandes banques».

Note

[*] Si pubblica qui la relazione presentata al I Congresso Brasileiro de História Economica - II Conferéncia Internacional de História do Empresas, sezione «Investimentos Italianos na América Latina», Sao Paulo, Usp-Fea, 7-10 settembre 1993. Il mio primo ringraziamento va a coloro che hanno aiutato la mia ricerca archivistica: in particolare a Francesca Pino Pongolini della Banca Commerciale Italiana, a Pierre de Longuemar della Banque Paribas, a Ubaldo Sassone del Credito Italiano e a tutto il personale dell'Archivio storico della Banca d'Italia. Desidero quindi ringraziare per commenti e osservazioni: Franco Amatori, Donato Barbone, Giuseppe Berta, Albert Broder, Roberto Cortes Conde, Flávio A. de Saes, Peter Hertner, Raul Jacob, Carlos Marichal, Tamás Szmrecsányi e Mira Wilkins. La responsabilità delle tesi qui esposte - come di eventuali errori e imprecisioni - rimane naturalmente dell'autore.

[1] Per il modello interpretativo della «via italiana» all'industrializzazione cui si fa riferimento si rimanda ai saggi ora raccolti in L. Cafagna, *Dualismo e sviluppo nella storia d'Italia,* Venezia. 1989, pp. 281-371, e alla sintesi di F. Bonelli, Il *capitalismo italiano. Linee generali d'interpretazione.* in *Storia d'Italia, Annali 1, Dal feudalesimo al capitalismo,* Torino, 1978, pp. 1217-1233.

[2] Si veda P. Hertner, Il *capitale tedesco in Italia dall'Unità alla prima guerra mondiale,* Bologna, 1984.

[3] Agli effetti dell'internazionalizzazione sulle strutture aziendali interne delle imprese italiane interessate da questo processo accenna anche V. Castronovo, *L'internazionalizzazione dell'industria italiana. Una nuova prospettiva,* in *L'industria italiana nel mercato mondiale dalla fine dell'800 alla metà del* '900, Torino, 1993, pp. 9-19.

[4] Per la definizione di *<4ree-standing company as a governance structure»* cfr. M. Wilkins, *The free-standing company, 1870-1914: an important type* of *British foreign direct investment,* in «Economic History Review», second series, a. 41 (1988), n. 2, pp. 261-264-

[5] Sul commercio estero europeo si veda P. Bairoch, *European Foreign Trade in the XIX Century: The Development of the Value and Volume of Exports (Prelintinary Results),* in «Joumal of European Economic History», a. 2 (1973), n. 1, pp. 5-36 (per le esportazioni italiane in particolare cfr. la tabella 3, p. 14). Alla fine degli anni venti I'Italia avrebbe esportato in Argentina non solo riso, conserva, olio di oliva, cotonate, seterie, lanerie e marmi, ma anche macchine utensili, macchinari, automobili e pneumatici (importando carni, grassi, pelli, cereali e lane); analogamente in Brasile si sarebbero esportati sia vini, seta tratta e formaggi, sia automobili e macchine (le importazioni riguardavano invece soprattutto il caffè) (cfr. Banca Commerciale Italiana, *Cenni statistici sul movimento economico dell'Italia,* Milano, 1929, pp. 340 e 342).

[6] Su questi temi cfr. M. Casson, *Evolution of multinational banks: a theoretical perspective,* in *Banks as Multinationals,* a cura di G. Jones, London-New York, 1990, pp. 15-17.

[7] Cfr. D. Joslin, *A Century of Banking in Latin America,* London, 1963, pp. 29-84; G. Jones, *British Multinational Banking* 1830-1990, Cambridge, 1993, pp. 24-25; P. Hertner, *German banks abroad before 1914,* in *Banks as Multinationals* cit., pp. 102-107.

[8] Cfr. A. Confalonieri, *Banca e industria in Italia dalla crisi del 1907 all'agosto 1914,* Milano, 1982, vol. I, pp. 393-406. Una prima ricostruzione in G. Piluso, *Le banche miste sui mercati esteri: strategie e modelli di una multinazionalizzazione,* in *Giornata di studio in onore di Antonio Confaionieri,* Torino, 1994.

[9] Cfr. A. Confalonieri, *Banca e industria in Italia dalla crisi del 1907 cit., voi.* I, pp. 305-308.

[10] Cfr. Archivio storico Banca Commerciale Italiana, Milano (AS BCI), Rb, 28 marzo 1907, pp. 10-11; A. Confalonieri, *Banca e industria in Italia (1894-1906),* Bologna, 19802, voi. III, p. 40; M. Marianno, *Sudameris Brasil. 80 anos de trabalho, Sao* Paulo, 1991, pp. 19-21. Louis Dapples, nato a Genova nel 1867, era figlio di un banchiere di origine vodese. A partire dal 1888 Dapples aveva trascorso quindici anni presso la sede di Londra del Crédit Lyonnais, di cui era divenuto in breve vicedirettore; diventato direttore centrale della Comit, dal 1906 trascorse molti anni in Brasile e Argentina alla direzione di Sudameris. Nel 1922 venne chiamato dalla Nestlé per attuarvi una riorganizzazione (cfr. Jean Heer, *Nestlé. Centoventicinque anni dal 1866 al 1991,* Vevey, 1991, pp.

128-129). Tra i fondatori del Banco Commerciale Italiano figuravano anche altri imprenditori italiani attivi sulla piazza paulistana: Francisco Matarazzo, Mariano Gatti, Emidio Falchi (Chocolates Falchi) ed Egidio Pinotti Gamba (Grandes Moinhos Gamba) (cfr. J. de Souza Martins, *Conde Matarazzo. 0 empresario e a empresa, Sao* Paulo, 1976, pp. 32-33).

11 Cfr. P. Bairoch, *Geographical Structure and Trade Balance of European Foreign Trade from 1800 to 1970,* in «journal of European Economic History», a. 3 (1974), n. 3, pp. 571, table 3, e 573, table 5.

12 Sulle banche «italiane» costituite in Brasile cfr. F.A. de Saes, *Crédito e bancos no desenvolvimento da economia paulista 1850-1930,* Sao Paulo, 1986, pp. 101-102 e 211-214. Cfr. inoltre L Einaudi, *Un principe mercante. Studio sulla espansione coloniale italiana,* Torino, 1900.

13 AS BCI, Comit, Rb, 28 marzo 1907, p. 10. Sulle comunità italiane in Brasile o in Argentina cfr. E. Scarzanella, *Italiani d'Argentina. Storie di contadini, industriali e missionari italiani in Argentina, 1850-1912,* Venezia, 1983, pp. 25-70; D. von Delhacs-Guenther, *La colonizzazione italiana nel quadro dell'emigrazione europea verso il Brasile meridionale (1875*-1914), in *Gli italiani fuori d'Italia,* a cura di B. Bezza, Milano, 1983, pp. 453-476; E. Scarzanella, *L'industria argentina e gli immigrati italiani: nascita della borghesia industriale bonaerense,* in *ibidem* pp. 583-633. Per un profilo coevo della presenza italiana in Argentina cfr. G. Parisi. *Storia degli italiani nell'Argentina,* Roma, 1907.

14 Cfr. M. Marianno, *Sudameris* cit., pp. 21-23. Agli inizi del 1906 Otto Joel aveva espresso a Max Winterfeldt della Berliner Handels-Gesellschaft l'intenzione della Comit di mettere piede stabilmente in Sud America (cfr. A. Confalonieri, *Banca e industria in Italia (1894-1906),* Bologna, vol. RI, 19802, p. 40). Lo sviluppo della rete del Banco Commerciale Italo-Brasiliano si accordava con quanto sollecitato alcuni anni prima da F. Ugolotti, *Italia e Italiani in Brasile, Sao* Paulo, 1897, ripreso in L. Einaudi, *Un principe mercante* cit., pp. 263-264.

15 Si veda quanto scrisse Dapples a Cesare Mangili, vicepresidente della Comit, alla fine del 1907 in AS BCI, Carte Otto Joel, cart. 10, fasc. «Mangili Cesare. Corrispondenza con diversi. Dapples Louis», lettera di Dapples a Mangili dei 26 dicembre 1907. Sull'espansione delle filiali cfr. M. Marianno, *Sudameris* cit., pp. 22-23.

16 Sul rapido declino della presenza del capitale tedesco e austriaco nella compagine proprietaria della Comit cfr. P. Hertner, Il *capitale tedesco in Italia* cit., pp. 177-183.

17 Sulla marcata accelerazione della crescita economica brasiliana negli anni 1903-1913 - l'*encilhamento* dovuto ai mutamenti strutturali consentiti dalla realizzazione delle infrastrutture (porti e ferrovie), dall'importazione di beni strumentali e dall'aumento del prezzo del caffè dopo il 1909 - cfr. W. Cano, *Raizes da concentraçao industrial em Sao Paulo,* Sao Paulo, 1990, pp. 140-156. Sul ruolo dei capitali stranieri nell'industrializzazione brasiliana cfr. S. Topik, *Capital estrangeiro e o estado no sistema bancário brasileiro. 1889-1930,* in «Revista. Brasileira de Mercado de Capitais», a. 5 (1979), n. 15, pp. 395-421; e, infine, F.A. de Saes - T. Szmrecsányi, *The Role of Foreign Banks in the Early Industrialization of Sao Paulo 1880-1930,* 1993, mimeo, pp. 1-8.

18 Cfr. Archives historiques Banque Paribas, Paris (AH BP), conteneur 252, dossier 27, «Argentine», P. Rengnet, *Rapport sur la fondation d'une banque en Argentine,* 17 giugno 1906; e *ibidem,* Paribas, Cda, 30 aprile 1907 e 9 novembre 1909.

19 Cfr. A. Confalonieri, *Banca e industria in Italia dalla crisi dei 1907* cit., vol. I, pp. 399-403; M. Marianno, *Sudameris* cit., pp. 29-30. Sui rapporti di Paribas con Ernest Cassel, i Warburg e la Kuhn & Loeb cfr. E. Bussière, *Paribas 1872-1992. L'Europe et le monde,* Antwerp, 1992, pp. 45-49. Sulle relazioni tra i Warburg e la Kuhn & Loeb cfr. R. Chernow, I *Warburg,* Milano, 1993, pp. 152-184.

20 Si vedano le stime riportate in W. Lough, *Banking Opportunities in South America,* Department of Commerce, Special Agents Series, 106, Washington D.C., 1915, p. 66, e riprese in C. Marichal, El *nacimiento de la banca mexicana en el contexto latinoamericano: problemas de periodización,* in *Banca y poder en México (1800-1925),* a cura di L. Ludlow - C. Marichal, Mexico-Barcelona-Buenos Aires, 1986, pp. 256-257. Si rimanda inoltre alle osservazioni di D. Joslin, A *Century of Banking in Latin America* cit., pp. 96-112.

21 Cfr. F.A. de Saes, *Créditos e bancos* cit., pp. 95-107; M.B. Levy, *The Banking System and Foreign Capital in Brazil,* in *International Banking 1870-1914,* a cura di R. Cameron - V.I. Bovykin, New York-Oxford, 199 1, pp. 356 e 364-365.

[22] Si vedano F.A. de Saes, *Créditos e bancos* cit., p. 220; F.A. de Saes - T. Szmmcsányi, *The Role of Foreign Banks in the Early Industrialization of Sao Paulo* cit., p. 5 e tabella 3.

[23] Cfr. A. Confalonieri, *Banca e industria in Italia dalla crisi del 1907* cit., vol. I, pp. 401-402, e AH BP, contentur 368, dossier 9, «Sudameris J. Kulp», lettera di Kulp al presidente del 26 maggio 1913. A questo proposito cfr. inoltre *ibidem*, conteneur 637, Paribas, «Procès Verbaux du Conseil. Minutes», Cdam (Cda minutes), 30 marzo 1915, 25 gennaio 1916 e 28 novembre 1916.

[24] Cfr. AH BP, conteneur 368, dossier 9, «Sudameris J. Kulp», lettera di Kulp e Créténier da Parigi a L. Toeplitz a Sao Paulo dell'11 gennaio 1915. La concessione di crediti ai gruppi Siciliano, Crespi e Matarazzo non comportò tuttavia per Sudameris l'assunzione di impegni esclusivi nei riguardi di un ristretto numero di imprese: «nous avons toujours eu à regretter les gros engagements, témoins: Brazil Railway, affaire Guiulé [gomma?], affaire Crespi, etc.» (ibidem). Sui rapporti tra la Brazil Railway e Paribas cfr. F.A. de Saes, Os *investimentos Franceses no Brasil: o caso da Brazil Railway Company (1900-1930), pp.* 23-42.

[25] Nel 1914 la Banque Brésilienne Italo-Belge avrebbe mutato ragione sociale in Banque Italo-Belge (cfr. A. Confalonieri, *Banca e industria in Italia dalla crisi del 1907* cit., vol. I, pp. 311-312; G. *Piluso, Le banche miste sui mercati esteri* cit.). Per una recente panoramica dell'evoluzione delle grandi banche belghe per il periodo considerato cfr. G. Kurgan-Van Hentenryk, *Finance and Financiers in Belgium, 1880-1940.* in *Finance and Financiers in European History, 1880-1960,* a cura di Y. Cassis, Cambridge, 1992. pp. 317-335.

[26] AH BP, conteneur 368, dossier 9, «L. Dapples», lettera di Dapples da Sao Paulo a Créténier e Kulp a Parigi del 5 dicembre 1912.

[27] Osservazioni utili si trovano in M. Casson, *Evolution of multinational banks* cit., pp. 19-20.

[28] Cfr. AH 13P, conteneur 252, dossier 28, «Sudameris. Divers», lettera di Kulp alla Direction des Affaires Politiques et Commerciales-Amérique del Ministère des Affaires Etrangères del 28 gennaio 1928. Adottando la prassi di formare negli uffici europei i direttori da inviare nelle dipendenze sudamericane Sudameris seguiva la consuetudine delle maggiori *overseas banks* britanniche: era questo un modo per risolvere i conflitti *principal-agent* che potevano insorgere tra la direzione centrale e le direzionì periferiche in termini di politica di impiego e di modalità gestionali (in proposito si veda G. Jones, *British Multinational Banking* cit., pp. 163-173).

[29] Cfr. Archivio storico Credito Italiano, Milano (AS CI), Credit, Cda, 19 aprile 1911, 27 maggio e 22 novembre 1915 e la corrispondenza tra Balzarotti e Carlier in *ibidem,* «Banque ltalo-Belge», cart. 8.

[30] Sin dall'inizio della loro attività Sudameris e la Banque Italo-Belge non seguirono quello che era il modello di organizzazione adottato dalle *overseas banks* britanniche - a lungo sostenuto dalla Bank of England -, un modello incentrato sulla specializzazione geografica e sulla distinzione tra attività *over borders* e attività all'interno dei confini nazionali: le prime eccezioni emersero negli anni venti quando la Lloyds Bank e la Barclays Bank crearono una propria rete estera. Una prima e parziale diversificazione geografica si ebbe solo negli anni venti e trenta (cfr. 0. Jones, *British Multinational Banking* cit., pp. 138-157 e 205-209). La condivisione del controllo azionario con uno o più partner rispondeva piuttosto alla soluzione adottata anche da Paribas nell'espansione dell'istituto in America Latina (cfr. E. Bussière, *Paribas* cit., pp. 56-57).

[31] Sì veda A.M. Falchero, *La Banca italiana di sconto 1914-1921. Sette anni di guerra,* Milano, 1990, pp. 159-165.

[32] Cfr. AS CI, «Banque ltalo-Belge», cart. 8, Banque Italo-Belge, *Rapports,* 26 novembre 1919 e le lettere di Carlier a Balzarotti del 10 e 15 ottobre 1918. L'esportazione di caffè, sia negli Stati Uniti che in Europa, continuava in massima parte a essere finanziata tramite Londra (cfr. D. Joslin, *A Century of Banking in Latin America* cit., p. 160). Sulle attività finanziare dei gruppo guidato da Ernest Tornquist cfr. D.J. Guy, *Dependency, the Credit Market, and Argentine Industrialization, 1860-1940,* in «Business History Review», vol. 58 (1984), n. 4, pp. 545-548.

[33] Sul lavoro bancario di carattere commerciale in relazione all'esportazione di zucchero e caffè cfr. AS CI, «Banque Italo-Belge», cart. 8, lettera di Carlier a Balzarotti dei 20 agosto 1918.

[34] Cfr. *ibidem,* lettera di Parenti a Balzarotti del 15 ottobre 1917 e lettera di Carlier a Balzarotti del 1* luglio 1918. Sull'espansione all'estero della Pirelli - oltre alle brevi note in Alberto Pirelli, *La Pirellì. Vita di una azienda industriale,* Milano, 1946, pp. 64-65 (Brasile e Argentina) - si vedano D.

Bigazzi, *La Pirelli e la Fiat nel mercato mondiale,* in *Storia della società italiana. L'Italia di Giolitti, vol. XX,* Milano, 1981. pp. 126-143; B. Bezza, *L'attività multinazionale della Pirelli (1883-1914),* in «Società e storia», a. 10 (1987), n. 35, pp. 53-80; Id., *L'intervento dei capitale italiano nell'industria elettrica argentina (1910-1920),* in *Energia e sviluppo. L'industria elettrica italiana e la Società Edison,* a cura di B. Bezza, Torino, 1986, pp. 319-349; e, da ultimo, D. Barbone, *L7nternazionalizzazione come condizione di sopravvivenza: il caso Pirelli,* in *L'internazionalizzazione dell'industria italiana* cit., pp. 90-94.

35 Cfr. AS CI, «Banque Italo-Belge», cart. 8, lettera di Parenti a Balzarotti del 15 ottobre 1917.

36 Cfr. *ibidem,* lettera di Carlier a Balzarotti del 26 giugno 1918 e lettera di Parenti a Balzarotti del luglio 1918.

37 *Ibidem,* lettera di Parenti a Balzarotti del luglio 191 g. Secondo le stime di Parenti la colonia di immigrati italiani in Cile - tra le 6.000 e le 7.000 unità - sarebbe stata una clientela senza dubbio di un certo interesse: in Cile le imprese costituite da italiani erano infatti le prime per numero e le secondo per capitale tra quelle straniere *(ibidem).*

38 *Ibidem,* lettera di Carlier a Balzarotti da Parigi dei 19 giugno 1918. Hector Carlier aggiungeva poi in quella lettera: «Je m'excuse de vous avoir entretenu si longuement de ces questions mais, vous savez mieux que moi, cher Monsieur Balzarotti, que le facteur le plus important de réussite dans notre métier ce sont les hommes!» *(ibidem).*

39 Cfr. A. Confalonieri, *Considerazioni sull'esperienza del Credito Italiano 1914-1933,* in *Il Credito Italiano e la fondazione dell'IRI,* Milano, 1990, pp. 60-61.

40 AS BCI, Comit, Rb, 23 marzo 1922, p. 16.

41 *Ibidem,* Comit, Rb, 30 marzo 1920, p. 15.

42 Cfr. F.A. de Saes - T. Szmrecsányi, *The Role of Foreign Banks in the Early Industrialization of Sao Paulo* cit., tabelle 4 e S. Sul rafforzamento della posizione delle banche brasiliane cfr. S. Topik, *Capital estrangeiro* cit., pp. 408-416; G. Triner, *Os bancos brasileiro na económia: 1906-1918,* in «Estudos económicos», a. 21 (1991), n. 3, pp. 435-473.

43 Cfr. R. Jacob, *Los bancos estranjeros (1911-1938),* Montevideo, Ciedur - Series Investigaciones 105, 1993, pp. 24-26, e Id., *La banca en Uruguay: algunos indicadores (1921-1938),* Montevideo, Ciedur - Investigaciones 79, 1992, p. 10. In Uruguay la direzione di Sudamerìs si mosse nella prospettiva di investire parte delle proprie riserve (30.000 pesos) nella Sociedad Uruguaya de Combustibles, che avrebbe dovuto realizzare la prima raffineria petrolifera nazionale: nel 1931 la fondazione di un ente statale (l'Ancap) avrebbe fatto naufragare questo progetto. Tra i direttori locali figuravano sia rappresentanti delle amministrazioni pubbliche che esponenti di imprese statunitensi (come Blas Vidal della Hallgarten & Co. e del Guaranty Trust di New York) (cfr. R. Jacob, *Los bancos estranjeros* cit., pp. 25-26).

44 AS CI, «Banque Italo-Belge», cart. 8, lettera di Parenti a Balzarotti da Buenos Aires del 15 ottobre 1917.

45 *Ibidem,* lettera di Carlier a Balzatotti dell'8 maggio 1918. La Banque Italo-Belge aveva inizialmente fissato i seguenti limiti nei riguardi delle Industrias Reunidas Matarazzo: 2.000 contos per i crediti di accettazione, da 50.000 a 70.000 sterline per i crediti a valere sull'estero e 2.000 contos per le facilità di cassa. Tali cifre - ricordava Carlier a BaIzarotti - erano senz'altro considerevoli e tuttavia «il faut passer par là», poiché i rapporti con i Matarazzo erano necessari per preservare lo *standing* della banca agli occhi della colonia italiana di Sao Paulo *(ibidem): il* gruppo Matarazzo, nella prospettiva di alleggerire le singole esposizioni debitorie, intratteneva contemporaneamente rapporti con la Banque Italo-Belge, con Sudameris e con la Bank of London and South America (cfr. J. de Souza Martins, *Conde Matarazzo* cit., p. 29).

46 Per le lettere di Toeplitz ai direttori sudamericani di Sudameris cfr. AS BCI, Copialettere Toeplitz (CpT), lettere di Toeplitz a Frontini e a Sampò del 14 maggio 1921. Cfr. inoltre L. De Rosa, *Storia del Banco di Roma,* Roma, 1983, vol. 11, pp. 229 e sgg.

47 Cfr. F.A. de Saes - T. Szmrecsányi, *The Role of Foreign Banks in the Early Industrialization of Sao Paulo* cit., p. 8, tabelle 4-5, J. Raul, *Los bancos estranjeros* cit, p. 26.

48 Cfr. AH BP, conteneur 591, dossier 3, «Divers», *Règlement interieur des directions regionales & locales,* aprile 1928.

[49] Cfr. AS BCI, Segreteria Toeplitz (ST), cart. 63. fasc. 2, lettera, «strettamente confidenziale», di Zuccoli a Toeplitz del 24 febbraio 1928 e *ibidem*, cart. 73, fase. l. Per una prima ricostruzione dei contrasti e delle divergenze di vedute tra Zuccoli e Finaly si veda *G. Piluso, Le banche miste sui mercati esteri* cit.

[50] Cfr. AS BCI, *Carte Mattioli*, cart. 3, «Fascicolo H, Parte Ila», *L'Estero*, pp. 76-78, 108-112 e 113-114.

[51] Cfr. *ibidem*, «Fascicolo 1, Parte Ia», *L'Italia*, pp. 3-4.

[52] Cfr. M. Marianno, *Sudameris* cit., pp. 53-55.

[53] AS BCI, *Carte Mattioli*, cart. 3, «Fascicolo II, Parte IIa», *L'Estero*, p. 136.

[54] La politica di attesa e liquidità seguita tra il 1931 e il 1934 consentì a Sudameris di conservare una discreta situazione patrimoniale in anni di incertezza e deterioramento del quadro economico generale. Cfr. AS BCI, Comit, Rb, 28 febbraio 1932, pp. 23-24 e 25 marzo 1933, pp. 16-17.

[55] AS BCI Comit, Rb, 29 marzo 1930, pp. 13-14.

[56] Sulla caduta dei prezzi del caffè, soprattutto dopo il crollo della *Defesa* nell'ottobre 1929, e dello zucchero - le voci principali di una struttura economica come quella brasiliana dipendente dai settori agroesportatori - cfr. le notazioni di C. Furtado, *La formazione economica del Brasile*, Torino, 1970, pp. 229-248 ; T. Szmrecsányi, *Growth and Crisis of the Brazilian Sugar Industry*, 1914-39, in «Rivista di storia economica», n.s. a. 5 (1988), n. 2, pp. 193-219. Sulla crisi dell'industria cotoniera brasiliana cfr. S.H. Haber, *Business Enterprise and the Great Depression in Brazil: A Study of Proftis and Losses in Textile- Manufacturing*, in «Business History Review», vol. 66 (1992), n. 2, pp. 335-363. Sull'evoluzione dei sistemi bancari sudamericani in rapporto alle banche europee si vedano le notazioni contenute in D. Joslin, *A Century of Banking in Latin America* cit. pp. 226 e 230; G. Jones, *British Multinational Banking* cit., pp. 191-193; per il sistema monetario brasiliano si veda C.M. Peláez - W. Suzigan, *História monetária do Brasil: analise da politica, comportamento e instituiçoes monetárìas*, Rio de Janeiro, 1976, pp. 239-277. La riforma bancaria e monetaria nei paesi sudamericani seguì spesso le missioni di Otto Niemeyer, il quale non poté non notare: "the dependence of the Argentine upon export trade in primary commodities; the rigid way in which, under the existing monetary system, the supply of currency is linked to the trade balance; and the evil effects of the way in which foreign loans have been employed in ways not calculated to expand Argentine exports so as to cover their service" *(Argentine Banking Reform*, in Economist, 13 maggio 1933, pp. 16-17).

[57] Cfr. V. Castronovo, *Storia di una banca. La Banca Nazionale del Lavoro e lo sviluppo economico italiano* 1913-1983, Torino, 1982, pp. 189-195.