

Momento de virada

Em abril de 1991, quando o embaixador Walther Moreira Salles retirou-se do Conselho de Administração e tornou-se seu presidente de honra, Collor ainda ocupava a presidência e havia incertezas no cenário econômico. Entretanto, sob a presidência de Roberto Bornhausen e a inicial participação de Pedro Moreira Salles como vice-presidente, a situação do Unibanco era promissora: novas lideranças, um desenho renovado do organograma do grupo, novas iniciativas, especialmente a expansão no setor de seguros, garantindo ao banco a liderança no mercado das financeiras.

O Unibanco havia se tornado banco múltiplo em 1989. Assim, sob o guarda-chuva do banco comercial encontravam-se o banco de investimentos, a financeira e as sociedades de crédito imobiliário, todas como departamentos da instituição. Como operações independentes, havia o Unibanco Leasing, a Unibanco Corretora de Valores e a Unibanco Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários. Já os bancos estrangeiros, que faziam parte do banco de investimentos, tornaram-se acionistas do banco múltiplo.

Os números de 1993 ilustram o destaque do conglomerado no mercado:

- ▶ 696 pontos de atendimento no país, considerando agências bancárias, postos de serviços e agências de câmbio, com destaque para as duas agências no exterior – Nova Iorque e Grand Cayman, no Caribe;
- ▶ 19.663 funcionários, sendo metade com menos de 30 anos de idade, 50% com escolaridade secundária e 23% nível superior;
- ▶ 141.324 acionistas;
- ▶ US\$ 639 milhões de patrimônio líquido;
- ▶ US\$ 7,9 bilhões de total de ativos;

Os anos de 1990 iniciam-se promissores para o Unibanco. Tornara-se banco múltiplo, expandia-se no setor de seguros e caminhava para liderança no mercado das financeiras. Mas precisava de escala. Com a aquisição do Nacional, em 1995, o Unibanco tornou-se uma das três maiores instituições financeiras do país. Iniciava-se, a partir dali, etapa de total renovação no banco dos Moreira Salles.





O boné do Banco Nacional de Ayrton Senna, de forte apelo propagandístico, tornou-se marca registrada associada ao campeão, funcionando quase como um talismã nas corridas do esportista. O piloto não abriu mão de usá-lo nem mesmo quando foi para a Lotus. Era seu vínculo “nacional”. Apesar da força da marca, o Banco Nacional não resistiu ao crivo do Banco Central.

- ▶ us\$ 3,9 bilhões em operações de crédito;
- ▶ us\$ 2,1 bilhões de depósitos à vista e a prazo;
- ▶ us\$ 876 milhões em depósitos de poupança;
- ▶ 57 centrais de compensação de cheques.

O volume de cheques processados pelo Unibanco, em um mês, corresponderia a uma extensão de 5 mil quilômetros, considerando-se que, diariamente, o banco processava 1,4 milhão de cheques.¹

O Unibanco, junto ao Itaú e os demais bancos brasileiros, vivenciara a hiperinflação, os planos econômicos, e agora chegava a um quadro próximo da estabilidade da moeda com ímpeto renovado, concorrente de peso nas disputas acirradas que o mercado financeiro prometia.

A compra do Banco Nacional, em 1995, foi marco não só da história de um banco que nascera no começo do século, mas da história bancária do Brasil.

Aquisição do Banco Nacional

Desde os anos 1970, diariamente, às 8 horas da noite, o Banco Nacional entrava nos lares brasileiros, junto com a chamada do *Jornal Nacional*, da Rede Globo. Tratava-se do patrocinador do noticiário mais assistido do país – chegando a marcas de 80% de audiência. O mesmo logotipo surgia em domingos de comoção nos pódios do mundo, como patrocinador de Ayrton Senna, o piloto campeão da Fórmula 1. O Banco Nacional ainda se fez presente no Campeonato Brasileiro de 1984, quando patrocinou o Fluminense e o Vasco. Estava por toda parte e era presença forte no imaginário brasileiro.

Em 1995, desapareceu.

De origem mineira, o Nacional foi fundado em 1944 pelos irmãos José e Waldomiro de Magalhães Pinto, ex-escriturários, que passaram por diversas instituições bancárias de Minas Gerais. Ambos consolidaram as carreiras no Banco da Lavoura de Minas Gerais, de onde saíram para, associados a amigos, criar em Belo Horizonte o Banco Nacional – conhecido pela sigla BNMG.

O crescimento e expansão para fora dos limites do estado foram rápidos, concomitantes à ascensão política de José Magalhães Pinto, advogado de formação, um dos fundadores da UDN (União Democrática Nacional), que ocupou cargos vitais no Legislativo brasileiro.

Logo, o banco dos Magalhães Pinto posicionou-se entre os dez maiores bancos comerciais do país. Mas, a partir da década de 1980, começou a perder a posição no *ranking*, muito embora o prestígio de seu fundador encobrisse midiaticamente a situação deficitária.

A verdade não tardaria a aparecer. O BNMG estava tecnicamente quebrado desde 1986, ou seja, desde o primeiro plano de estabilização, o Plano Cruzado. Foi um dos muitos que não se adaptaram ou não se prepararam para atuar no novo cenário econômico.

O Unibanco, preventivamente, reduzira suas cerca de 700 agências para 400, cortara clientes, transformando-se em banco urbano, voltado para o profissional liberal, para a classe média e para grandes empresas. Pedro Moreira Salles admite que “sem essas decisões, o banco não estaria aí hoje”. Foi o período das campanhas do Banco Único e do Casal Unibanco. Enquanto isso, o banco avançava nas conquistas tecnológicas. Em 1991, nascia o Banco 30 Horas; e em 1993, inaugurava um novo Centro de Processamento de Dados, garantindo a qualidade dos serviços.

Nada, porém, alavancaria mais a instituição do que a compra de um banco similar, para voltar a obter escala. Mirou-se, então, o Banco Nacional. Só que ainda não se tinha conhecimento da gravidade da situação que o banco mineiro atravessava. Até então, os problemas não eram percebidos em sua totalidade nem sequer pelo Banco Central.

Pedro Moreira Salles, que conduziu toda a operação, rememora: “A conversa com o Nacional começou um ano e meio antes (meados de 1993), numa operação de dois bancos teoricamente sadios. Eu conversava com o Nacional junto com o Roberto Bornhausen – fazíamos isso juntos – e eu conversava também com o BCN nesse mesmo período. Então, tínhamos duas negociações em andamento, e aí veio o problema do Nacional, um problema de imagem, a perda dos depósitos, os riscos inerentes, e nós estávamos perto da aquisição porque já havíamos avançado. Daí para frente, a negociação passou a ser com o Banco Central, com o Gustavo Loyola, e não mais com acionistas porque eles não tinham mais condições de responder pelo que aconteceria com o banco. Pelo nosso lado, a equipe era o Roberto, o Israel, o Gabriel e eu. Erámos nós quatro envolvidos nessa negociação com vários interlocutores. E Tomas Zinner assumiu o papel de preparar o banco para a eventual absorção”.²

Em 1995, o Banco Central, os controladores do Nacional (família Magalhães Pinto) e o Unibanco acertaram a compra.

Fernando Nogueira da Costa reputa a aquisição do Nacional pelo Unibanco como “operação sem precedentes no mercado brasileiro, em razão do porte das duas instituições financeiras”.³ Daí em diante, o Unibanco contou com uma rede de 1.446 agências no Brasil, agregando 2,1 milhões de clientes e uma base de 1,4 milhão de portadores de cartão de crédito. Atingia assim um patamar muito superior.

Fora uma prova difícil. Dias tensos, especialmente para o jovem Pedro Moreira Salles, que demonstrou ali estar pronto para o comando do grupo. Foi nessa ocasião que, numa conversa telefônica com seu



Tomas Zinner

Nascido em Praga, na antiga Tchecoslováquia, em 1938, chegou ao Brasil com a família em 1942, para morar no Rio de Janeiro. Graduado em economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e com mestrado em economia pela Universidade de Chicago, ingressou jovem na Deltec Internacional, a primeira companhia de investimentos no país, com sede nas Bahamas. Entrou na Deltec por indicação de Roberto Teixeira da Costa, quando compôs a equipe que iniciou a modernização do mercado financeiro do país, com participação de Gabriel Jorge Ferreira e Roberto Bornhausen, grupo que mais tarde receberia Israel Vainboim. Da Deltec nasceria, em 1966, o Banco de Investimento do Brasil (BIB) tendo o Banco Moreira Salles como sócio, que levou para seus quadros a geração de economistas da Deltec.

Na transferência para São Paulo, foi trabalhar na sede do BIB, nas mesmas instalações onde havia funcionado a Deltec e com o mesmo grupo de trabalho, tendo também George Patten Shaw como o principal executivo. Destacava-se um novo nome na equipe: Marcílio Marques Moreira. A partir dali sua carreira foi ascensionar: diretor de Câmbio; diretor da Área Internacional, vice-presidente de Crédito, vice-presidente do Banco de Varejo e presidente, em 1992, cargo que deixou em 1998, por razões estatutárias, ao completar 60 anos. Após a presidência, foi vice-presidente do Conselho do Unibanco, permaneceu no Comitê Internacional e atuou em vários outros comitês do banco.

Em 2003, deixou o banco e foi convidado por Pedro Moreira Salles para reestruturar o Instituto Unibanco, trabalho com o qual se identificou em razão de seus objetivos sociais.



Uma nova temporalidade exigia otimização de tempo do homem moderno. Logo, o Unibanco priorizou a rapidez dos serviços, potencializando suas ofertas. Em 1988, a Uniconta trazia várias oportunidades numa só interligadas pelo bordão – mas não fica só nisso – anunciando “o melhor cheque especial da praça”, “o gerente exclusivo”, “uma conta remunerada muito bem remunerada”, “uma excelente linha de crédito pré-aprovado”, fidelizando seu cliente.



Em 1991, avanço inigualável: o Unibanco 30 Horas, que permitia aos clientes acessar informações sobre contas e realizar transações 24 horas por dia nos 7 dias da semana, estimulados pelo convite “apareça sem hora marcada”. O design avançado do Banco 30 Horas, com caixas eletrônicas de aço escovado, projetava o futuro.

filho, Walther Moreira Salles lhe fez perguntas sobre o negócio que passaram ao registro da história do banco: “É bom para o banco? É bom para o Brasil?” Pedro respondeu afirmativamente às duas indagações. Ambas as preocupações sintetizavam a competência e o espírito público que pautavam a atuação do embaixador.

Hoje, Pedro dimensiona o passo dado, mencionando alguns de seus resultados: “O Nacional era do tamanho do Unibanco. Dobramos a rede de agências, dobramos a base de clientes e, para gerenciar bem esse volume, criamos um atendimento segmentado. Nasce ali o Uniclass, que existe até hoje. Era uma resposta ao desafio de atender o antigo cliente do banco com o mesmo padrão de qualidade anterior, uma marca do Unibanco. A ideia, obviamente, era reter um novo segmento de clientes que existia no Nacional. Se fosse para colocá-los para fora, não teríamos comprado o banco. A segmentação, inovadora para a época, nos permitiu tratar um volume de clientes que, no modelo anterior do banco, não teríamos condições de fazer com qualidade. Compramos a Fininvest pouco depois. Com mais essa marca, poderíamos apoiar um cliente de renda ainda mais baixa por meio de uma financeira. E, com isso, fomos ganhando escala.”⁴

A aquisição do Banco Nacional transformou o Unibanco numa das três maiores instituições financeiras do país. Nesse processo, o grupo também adquiriu o Interbanco, do Paraguai, que fazia parte do Banco Nacional.

A sequência foi de fortalecimento contínuo, avançando em segmentos específicos do varejo, assim encadeada: em 1996, a associação ao Banco Icatu na Fininvest e a associação à norte-americana American International Group (AIG), na área de seguros, desfazendo sua antiga parceria com a SulAmérica; em 1998, a aquisição de 51% do controle do Banco Dibens; em 2000, a aquisição do Credibanco, que pertencia majoritariamente ao Bank of New York (91%).

Em 1997, o Unibanco lançou suas ações na Nyse (New York Stock Exchange), tornando-se o primeiro banco brasileiro a negociar seus títulos na bolsa de Nova Iorque. E mais: finalizava a década com a aquisição, em 2000, do Banco Bandeirantes, que desde 1998 pertencia à Caixa Geral de Depósitos, o maior grupo financeiro de Portugal. A transação foi integralmente paga com ações do Unibanco e da Unibanco Holding, permanecendo a Caixa Geral de Depósitos com 12,3% do capital total do Unibanco, passando a integrar o bloco estratégico de acionistas estrangeiros, junto com o alemão Commerzbank AG e o japonês Mizuho Financial Group.

O resultado da aquisição do Bandeirantes confirmava o salto do Unibanco: em número de agências passou o HSBC e o Amro/Real; em volume de ativos, encostou no Itaú; na concessão de créditos ficou em segundo lugar.

O Banco Bandeirantes

A aquisição do Banco Bandeirantes pelo Unibanco foi a última do milênio.

O episódio permite novas constatações. Não só quanto às inéditas dimensões alcançadas pela instituição, mas quanto a movimentos inusitados no mercado financeiro do país. Com relação à imagem do Unibanco, ressaltava sua permanência como o mais antigo banco privado nacional sobrevivente no país, após o aniquilamento dos demais, no vendaval dos planos e das políticas econômicas recentes. O Unibanco atravessara as intempéries macroeconômicas robusto e renovado, competitivo.

Quanto aos novos reordenamentos do cenário financeiro, houve uma retração do inicial apetite dos bancos estrangeiros sobre os nacionais. Ocorre que os de fora, quando se deparavam com peculiaridades da cultura financeira do país, perdiam para as instituições mais competitivas do mercado interno. É certo que, na disputa pelo Banco Real, os nacionais perderam para o holandês ABN. Mas o resultado foi diverso no caso do Bandeirantes, em 2000. Depois de uma ferrenha disputa, o Unibanco levou a melhor, numa transação efetuada simplesmente com a troca de ações.

Como epílogo, o ano de 2000 terminava com marcos históricos para o Unibanco: 1.623 pontos de atendimento no Brasil, crescimento do lucro líquido no ano de 25% e aumento de 50% na base de clientes.

Havia surpresas reservadas para o próximo milênio. Pedro Moreira Salles, já como presidente do Conselho de Administração do Unibanco, declarava à revista *Veja*, em 12 de julho de 2000: “Nos dois últimos anos, andamos olhando 15 bancos. Surgindo a oportunidade, vamos comprar mais”.

O mesmo olhar e o mesmo caminho trilhava o Itaú.



O “Casal Unibanco”, um clássico da publicidade brasileira, foi veiculado de 1992 a 2005. Criado pelos publicitários Washington Olivetto e Gabriel Zellmeister, valeu-se de cinco casais de artistas de grande empatia com o público, entre eles, “Renata” (Drica Moraes) e “André Luis” (João Camargo) – o mais duradouro Casal Unibanco –, que permaneceu no ar por seis anos.



Com a aquisição do Banco Bandeirantes, sediado em São Paulo, mas desde 1998 pertencente ao banco estatal português Caixa Geral de Depósitos, o Unibanco mudava de patamar. Ultrapassava o HSBC e o Amro/Real em número de agências.

Roberto Bornhausen

Disciplina e ética acima de tudo



Roberto Konder Bornhausen era um paradigma da disciplina e correção nos negócios no Unibanco. Essa imagem se acentuou nos anos em que atuou à frente da instituição.

De origem alemã, nascido em Itajaí, era filho de Irineu Bornhausen, proprietário do antigo Banco Indústria e Comércio de Santa Catarina, o Inco. Após cursar o Colégio Santo Inácio, do Rio de Janeiro, graduou-se em agronomia pela UFRJ, iniciando-se no banco familiar como bancário, onde foi inspetor de crédito agrícola, subgerente de agência, subdiretor e diretor gerente.

Quando o Inco foi vendido ao Bradesco, em 1968, recebeu convite de Amador Aguiar para permanecer em seus quadros: “Tornei-me o elo entre os acionistas que venderam o banco e o Bradesco, para acompanhar o andamento dos acordos de contrato, porque naquela época os acionistas

respondiam pela liquidez dos ativos do banco e teriam de reembolsar ao Bradesco por qualquer empréstimo que não fosse liquidado. Fiquei fora da atividade de maio a dezembro, quando fui convidado para ser diretor do Banco de Investimento do Brasil, o BIB, cujo maior acionista era o União de Bancos Brasileiros. Mas existiam outros sócios, como a Deltec, que respondia pela gestão do BIB. Foi o pessoal da Deltec que me convidou para ser diretor do BIB, e foi assim que entrei no grupo Unibanco, quando ainda era tudo separado e as unidades eram isoladas entre si, apesar de terem o mesmo acionista principal”.

A carreira foi meteórica. Em 1973, já era vice-presidente do conglomerado; em 1976, presidente da diretoria executiva do Unibanco; em 1988, vice-presidente do Conselho de Administração; em 1991, presidente do Conselho de Administração. Ao

“Credibilidade, respeitabilidade e idoneidade são primordiais no negócio bancário.”

ROBERTO BORNHAUSEN

mesmo tempo, a atuação no setor se expandia. Bornhausen, entre outros postos relevantes, foi membro do Conselho Monetário Nacional, duas vezes presidente da Febraban, duas vezes presidente da Confederação Nacional das Instituições Financeiras (CNF), presidente do Conselho do Fundo Garantidor de Créditos, presidente da Federação Latino-Americana de Bancos (Felaban), presidente do Conselho do Banco Latino-Americano de Exportações.

Nesse percurso, sempre obteve amplo apoio do embaixador, fosse pela natural capacidade de delegar de Moreira Salles, fosse pela segurança de Bornhausen na condução dos negócios: “Era uma delegação extremamente ampla. Eu tinha liberdade absoluta para conduzir o banco, mas é claro que eu tinha juízo suficiente para consultá-lo sempre que achava necessário e importante. Afinal, ele era o maior acionista. Até porque era importante buscar a experiência dele, que era um homem com outra visão, outra idade, outra cabeça. Mas isso nunca foi uma cobrança da parte dele. Além disso, nossas concepções eram muito semelhantes em relação ao que era primordial em um negócio bancário: credibilidade, respeitabilidade, idoneidade. Assim, as linhas a seguir ficavam sempre muito claras”.

Por ocasião da despedida de Bornhausen do cargo de presidente do Conselho de Administração, em 1997, seu sucessor, Pedro Moreira Salles, traçou seu perfil, de forma bem-humorada, em vídeo especialmente preparado para a ocasião. Como âncora da transmissão, Pedro elencou algumas das características de Bornhausen no cotidiano:



a cobrança da pontualidade exacerbada; a rigidez de apenas cinco minutos permitidos aos diretores para exposição do relatório geral de todas as suas atividades durante um ano inteiro, após o que eram impreterivelmente interrompidos pela sineta da mesa; aproveitar o fim de semana para comprar mais um banco.

Na mesma cerimônia, o discurso do embaixador acrescentava duas qualidades inusitadas: Roberto Bornhausen era exímio cozinheiro e talentoso jardineiro, atividades com as quais certamente se entreteria na sua merecida aposentadoria.

Em sua fala, Bornhausen fez um balanço da equipe: “Quero relembrar aqui a trajetória do Unibanco nesses 29 anos e para a qual contribuí, como um entre muitos, do que muito me orgulho. Saímos de um patrimônio de cerca de US\$ 80 milhões para 2 bilhões e duzentos milhões, e de um ativo de cerca de US\$ 1.250 milhões para 26 bilhões.

Adquiriu-se o Bansulvest, o Banco Mineiro, a Apego e assumimos as atividades bancárias do Banco Nacional. Realizou-se toda a expansão no exterior: Paris, Nova Iorque, Cayman, Londres, Nassau, Luxemburgo, Miami, Interbanco e Surinvest e a corretora Stephen Rose. Implementou-se o processamento eletrônico. Criou-se a Prever, o Banco 24 Horas, a família 30 Horas, o Banco 1 e o nome Unibanco. Fez-se a segmentação mercadológica e nasceram as unidades de negócios, o Japan Desk e o German Desk”.

Pedro Moreira Salles, cuja formação no banco fora toda conduzida por Bornhausen, recebeu dele o cargo ouvindo as seguintes palavras de reconhecimento: “Pedro, amigo e companheiro mais recente, a quem admiro por suas qualidades pessoais e de inteligência, e a quem tenho a satisfação de transmitir o cargo, que muito honrosamente havia recebido de seu pai no ano de 1991. Você

está preparado e qualificado para exercer as funções que recém recebeu. Já adquiriu um extenso conhecimento do banco e dos seus negócios nesses anos que aqui trabalhou. Você será sem dúvida um condutor brilhante de nosso Unibanco, para levá-lo, daqui para frente, depois desses 72 anos de vida. Pedro, que Deus te ilumine nesta tarefa”.

A partir daí, o Unibanco estaria nas mãos de Pedro Moreira Salles.

Na página anterior, Roberto Konder Bornhausen em 2013 durante entrevista concedida a este livro.

Acima, membros do Conselho de Administração do Unibanco reunidos em abril de 1991. Da esquerda para a direita. Em pé: Gabriel Jorge Ferreira, Pérsio Arida, Roberto Bornhausen e Israel Vainboim. Sentados: Tomas Zinner, Beatriz Larragoiti, Walther Moreira Salles e Pedro Moreira Salles.

Pedro Moreira Salles

Visão humanista aplicada aos negócios



No dia 22 de outubro de 1959, o jornal *O Estado de S. Paulo* trazia uma nota de Washington: “A Sra. Elisa Moreira Salles, esposa do embaixador do Brasil em Washington, deu à luz no dia 20 de outubro a um garoto que recebeu o nome de Pedro. A Sra. Moreira Salles deu à luz no Hospital George Washington. É o segundo filho do casal, cujo primogênito Walther tem três anos. O embaixador é, por outro lado, pai de um menino de 11 anos, Fernando, de um casamento anterior”.

A carreira internacional de Walther Moreira Salles determinou que o filho Pedro nascesse nos Estados Unidos. Já as pressões sobre o embaixador, ao tempo da ditadura, levaram a família a morar em Paris de 1964 a 1968, onde Pedro passou a infância, dos cinco aos nove

anos. Na sua lembrança, os espaços ficaram misturados, sendo mais presente a memória do Rio de Janeiro, da casa da Gávea, para onde vinha regularmente nas férias. Pedro costuma sempre associar o apartamento de Paris com o frio, e a casa da Gávea, com o sol carioca.

A alfabetização, em francês, se deu em Paris, na École Saint-Louis de Gonzague, de orientação jesuíta, em período integral. Na mudança para o Rio, cursou o segundo grau no Liceu Franco-Brasileiro, nas Laranjeiras, atual Liceu Molière, junto com uma agenda de estudos particulares, previstos pela mãe, exigente e rígida em relação à formação dos filhos.

Aos 17 anos, ainda sem muita clareza sobre sua vocação, ingressou na economia da PUC. O relato dessa opção confirma sua predileção pelo convívio com pessoas instigantes: “A PUC tinha o melhor Departamento de Economia do Rio de Janeiro, que reunia muita gente interessante. Para mim, havia lá certo estímulo intelectual em fazer economia, mais do que uma vocação para ser economista”.

Um ano depois, o desejo de se tornar independente, para quem sempre fora superprotegido, prevaleceu: “Meu pai sugeriu que eu fosse para os Estados Unidos e resolveu fazer a viagem comigo. E foi de fato a primeira vez em que ele se envolveu profundamente no meu processo de escolha, de educação. Fomos a Stanford, a Berkeley e a Los Angeles. Acabei optando por me candidatar às duas universidades da Califórnia, Berkeley e Los Angeles. Stanford só me admitiria se eu entrasse um ano e meio depois, e teria de esperar passar todo o ano letivo no Brasil, e mais, entrar em

“Eu me via algum dia seguindo os passos do meu pai, não o empresário, mas o meu pai como servidor público.”

PEDRO MOREIRA SALLES

setembro do ano seguinte. Escolhi Los Angeles e fui para a Ucla (University of California).⁷

De 1978 a 1981 – tendo se casado com Marisa em 1979 – vivenciou as oportunidades oferecidas por um campus norte-americano, muito mais amplas e diversificadas do que as oferecidas no curso rígido da PUC. “Havia um catálogo de ofertas de cursos, por isso mesmo, era muito divertido. Era possível cursar desde as disciplinas relacionadas a sua área de especialização, no caso economia, como qualquer outra área. Eu gostava muito de história, fiz muitos créditos sobretudo em História Latino-Americana. Acabei tendo também uma graduação em história por causa disso. Mas fazia biologia, antropologia, música, italiano. Enfim, você podia escolher muita coisa, sobretudo nos dois primeiros anos. Nos últimos dois anos havia uma exigência maior, certo rigor na seleção das matérias, mas assim mesmo, até o fim, sempre houve uma ampla escolha de cursos fora do currículo básico.”⁸

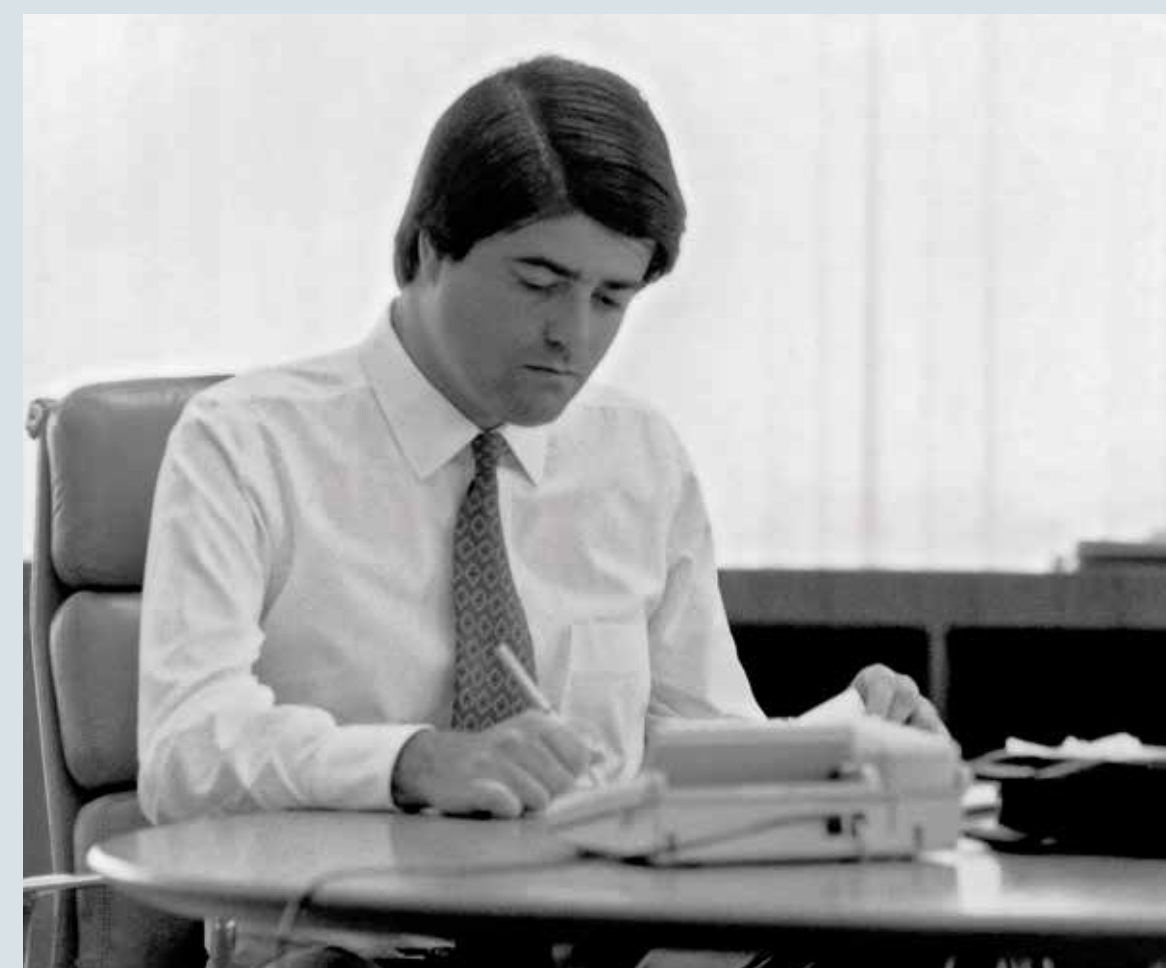
Após o bacharelado em economia e história, cursou o mestrado em relações internacionais de Yale, muito em razão da pluralidade do curso. “Relações internacionais era uma coisa muito nova na época, nós estamos falando de 81, e era um curso que permitia acessar basicamente três departamentos: o Departamento de Administração, o Departamento de Ciência Política e o Departamento de Economia.”

Em Yale, estudou com o brasileiro Albert Fishlow, profundo conhecedor do Brasil. Conheceu Juan Linz, estudioso da transição dos regimes fechados para regimes democráticos



Pedro Moreira Salles, presidente do Conselho de Administração do Itaú Unibanco. Graduado em economia e história pela Universidade da Califórnia em Los Angeles, percorreu vários setores do grupo até chegar à presidência do Conselho do Unibanco, aos 38 anos de idade.

Reunião do Comitê de Políticas e Estratégias. São Paulo, 1994. Da esquerda para a direita: Pedro Moreira Salles, Roberto Konder Bornhausen, Gabriel Jorge Ferreira, Israel Vainboim e Tomas Zinner.



Pedro Moreira Salles, envolvido com momentos históricos vividos pelo país em tempos de abertura política, identificou-se com a participação no tradicional negócio da família. Iniciou pela Brasilpar, em 1983. Entre 1983 e 1984, administrou a Fazenda Cambuhy e, em 1985, envolveu-se com a Brasil Warrant. Ingressou no Unibanco em 1988.



e planejou também ser aluno de Thomas Skidmore, professor de Yale, mas que naquela altura estava afastado para um ano sabático. Com essa bagagem, retornou ao Brasil de 1982, quando se iniciaram as campanhas de reconquista da democracia. Pedro resolveu se envolver no processo e, fora do previsto, acabou ficando por aqui, em vez de voltar a Yale.

“Aí surgiu a pergunta: ‘Bom, o que eu vou fazer?’ Eu podia voltar para os Estados Unidos e retomar o segundo ano, mas não mais com a minha turma. De alguma maneira aquela página virou enquanto eu estava no Rio”, afirmou.

A sequência de atuações a partir desta reflexão foi veloz.

No início de 1983, ingressou na Brasilpar, uma companhia de São Paulo que lhe parecia inovadora, da qual os Moreira Salles eram acionistas, presidida por Roberto Teixeira da Costa. “Era uma ideia de um banco de negócios, que olharia vários setores e tomaria decisões de investir nas companhias interessantes, adequadas. E tinha de tudo entre os acionistas,

que eu me lembre, tinha o Pão de Açúcar, a Mendes Junior, nós, capitais estrangeiros, enfim, acho que eram em torno de dez acionistas, e o Roberto Teixeira era o CEO.”

Da Brasilpar em 1983 à presidência do Conselho do Unibanco, em 1998, foram 15 anos. Após a Brasilpar, embrenhou-se com a família por dois anos, 1983 e 1984, na Fazenda Cambuhy, de Matão, dedicado à reformulação do agronegócio da propriedade. Em 1985, retornou a São Paulo, para cuidar da Brasil Warrant.

O relato dos passos seguintes é de Pedro: “Quando vim para São Paulo, o Fernando, meu irmão, já morava aqui, montamos escritório na avenida Faria Lima, e começamos a estruturar a companhia em São Paulo para de fato começar a ter um acompanhamento dos negócios e, enfim, impor uma certa visão, um certo ritmo. Meu pai a essa altura já começava a se afastar mais do dia a dia, o Fernando acompanhava o banco, ia ao banco em intervalos regulares, era membro do Conselho, e eu fiquei na *holding* pensando

um pouco sobre o que fazer lá. Começamos a trazer pessoas. A primeira pessoa que veio – depois do Plano Cruzado – foi o Pêrsio Arida e algum tempo depois veio o André Lara Resende. Passamos, então, a fazer o acompanhamento mais formal dos negócios, fossem eles o banco, a Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração (CBMM) e, naquela altura, o Club Méditerranée, e alguma coisa imobiliária, além da participação na Aracruz. Enfim, havia várias operações em andamento, inclusive a gestão financeira.”

Desse momento, Pedro registra um comentário decisivo de Pêrsio Arida, que o mobilizou: “Eu me lembro da frase do Pêrsio Arida um dia, que acabou provocando uma mudança importante na minha vida. Ele dizia que lá na *holding* a gente tocava uma banca de fruta muito sofisticada, olhando operações complexas, mas que nenhum de nós olhava o supermercado e que o supermercado era o grande risco para o grupo. E foi assim, por causa dessa reflexão, que acabamos tomando a decisão de que tínhamos que ter um acionista presente no dia a dia do banco. E esse acionista seria eu.”

O ingresso no banco se deu em inícios de 1989. Pedro detalha mais: “Convenci o Pêrsio e o André a fazerem esse traslado comigo, então, no início de 1989 nós três nos mudamos para dentro do banco. Saímos da *holding* e fomos para o Unibanco. Eu fui como membro do Conselho. O Pêrsio foi como economista-chefe e também conselheiro e o André foi para ser o vice-presidente da área externa e do embrião de banco de investimentos. Mas, no fundo, fomos os três lá pra entender o que era o banco, quais eram os riscos, entender a companhia. E fui falar com o Israel, que na época era o CEO, sobre esse desejo. Já tinha falado com o meu pai, obviamente. Nunca soube se meu pai falou com o Israel ou não, mas o fato é que nós nos mudamos para lá e eu nunca mais sai.”



Pedro Moreira Salles foi eleito presidente-executivo do Unibanco em 2004 e desde 2009 é presidente do Conselho do Itaú Unibanco.

Os quatro filhos do embaixador Walther Moreira Salles, todos com formação na área de economia, tomaram rumos profissionais diversos. Em pé, da esquerda para a direita: Fernando Roberto Moreira Salles, presidente da CBMM e João Moreira Salles, documentarista, idealizador e editor da revista Piauí. Sentados, Walther Moreira Salles Jr., cineasta, e Pedro Moreira Salles, presidente do Conselho de Administração do Itaú Unibanco.



Na trajetória de Pedro Moreira Salles, além da orientação e aprendizado firmes com Roberto Bornhausen, registram-se as influências de nomes tradicionais da história do Unibanco. De pé, da esquerda para a direita: Israel Vainboim, Tomas Zinner e o pai, o embaixador Walther Moreira Salles.