

# Personalidade forte

A derrocada de tantas instituições financeiras sugeria um quadro instável da economia do país. Essa instabilidade passou a ser temida, inclusive, por bancos estrangeiros. Foi quando se registrou movimento curioso, que vinha na contramão do processo a que se assistia de desnacionalização do setor bancário. Em 1995, o Itaú comprou o Banco Francês e Brasileiro e, em 1998, o Banco del Buen Ayre, que se incorporava ao Itaú Argentina.

Com a compra do Banco Francês e Brasileiro, o Itaú herdou a marca Personnalité, que aperfeiçoou a segmentação iniciada em 1970, inovando no atendimento individualizado ao cliente. Henri Penchas considera que “o Banco Francês e Brasileiro tinha realmente uma classe média como cliente e a gente não tinha ainda muito bem segmentada a nossa clientela, então, para nós foi uma boa complementariedade, aprendemos com eles”.<sup>1</sup>

As fachadas do Personnalité, alocadas em regiões estratégicas da cidade, conferiram requinte não só ao cenário urbano, como faziam da ida ao banco momento de conforto, pelo atendimento personalizado, agregando valor social aos serviços oferecidos, o que permitiu enriquecer o marketing com novas mensagens.

Com o Banco del Buen Ayre deu-se o mesmo. Foi numa terça-feira, 19 de maio de 1998, que Roberto Setubal assinou em Buenos Aires o contrato de compra do banco da família Garfunkel, em razão do falecimento do patriarca, no ano anterior. O Buen Ayre unia-se ao Banco Itaú da Argentina, existente desde 1995, voltado para pessoas físicas e concentrado na região metropolitana de Buenos Aires. Com a nova aquisição, o Itaú na Argentina facilitava e duplicava suas atividades no território vizinho. A soma das 32 agências do Itaú com as 90 do Buen Ayre formou a sexta maior rede da capital

*Personalizadas, com instalações de vanguarda, as agências do Itaú Personnalité se espalham pelo Brasil, anunciando a estratégia de segmentação de clientes do Banco Itaú.*



A aquisição do Banerj (Banco do Estado do Rio de Janeiro), em leilão de 1997, foi a primeira experiência do Itaú na disputa pelos bancos estatais em crise, conduzida com sucesso por Roberto Setubal.



Ao arrematar o Bemge (Banco do Estado de Minas Gerais), em 1998, o Itaú imprimia sua marca num ícone arquitetônico de Belo Horizonte: a sede do Bemge, projeto de Oscar Niemeyer, de 1951, na tradicional praça 7, de Belo Horizonte, marco zero da cidade.

portenha, enquanto o Itaú Buen Ayre passou a ocupar a 12ª posição no *ranking* local.

Além disso, a instituição introduzia e disseminava uma imagem de modernidade, por meio do tratamento arquitetônico e *layout* exclusivo de suas agências, bem como pelo atendimento – a personalização dos serviços e produtos do banco. Havia ainda outro fator decisivo: o Itaú era então o único banco brasileiro presente na Argentina, o que reforçou a atuação da Itaú Holding Financeira, no Mercosul.

## O Itaú e os bancos estaduais

Com a solidez conquistada, ambas as instituições prosseguiriam crescendo até a virada do milênio, agora sob o comando da nova geração. Encerravam a década com marcas históricas.

Os patriarcas, Walther Moreira Salles e Olavo Setubal, figuras lendárias em vida, desfrutavam dos prazeres que as respectivas instituições culturais lhes proporcionavam, com imersão no universo da cultura, vivenciado nas tantas viagens internacionais ou em seus refúgios prediletos: Moreira Salles, na casa de Araras; Olavo Setubal, na Casa da Prata. Já Eudoro Villela, com idade avançada, recolhia-se em razão dos problemas de saúde.

O cenário financeiro apresentava novos desafios aos gestores dos conglomerados. Em 7 de agosto de 1996, quando foi criado o Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (Proes), procurando reduzir a forte presença de instituições financeiras sob controle de governos estaduais, abriram-se novas oportunidades para quem estava bem assentado no mercado.

Dentro do programa – apoiado na oferta de linhas de financiamento pelo governo federal – as alternativas oferecidas apresentavam as seguintes possibilidades em relação às instituições financeiras em risco: extinção (no caso de entidades já liquidadas extrajudicialmente), privatização, transformação em instituição não financeira (agência de fomento), aquisição pelo governo federal (que deveria privatizá-la ou extingui-la) e saneamento.

Foi inevitável que grupos privados fortes do mercado se habilitassem à aquisição de bancos estatais em crise. A despeito dos problemas que apresentavam, em geral essas instituições interessavam bastante aos compradores em potencial, já que representavam a ampliação dos negócios em várias dimensões, desde o reforço das respectivas estruturas econômicas ao alargamento das fronteiras geográficas de atuação.

O Itaú venceu quatro leilões de bancos estatais de porte. Todas as operações foram conduzidas na gestão de Roberto Setubal. Tudo isso, não sem dificuldades e temores. A compra de bancos estatais por bancos

privados era algo inédito, e havia, é claro, os riscos dessa primeira empreitada no gênero.

Já na primeira investida, voltada para o Banco do Estado do Rio de Janeiro (Banerj), Roberto Setubal chegou a consultar o pai, e novamente o traço empreendedor da família se fez presente, como confirma seu depoimento: “Em relação ao Banerj, ele [Olavo Setubal] tinha muito medo, porque foi o primeiro banco estadual, mas mesmo assim me apoiou. Era um negócio arriscado, mas que deu certo”.<sup>2</sup>

Henri Penchas rememora o cuidado às vésperas dos leilões: “A gente tinha reuniões periódicas durante o período de avaliação. Várias conversas com o Roberto, em que avaliávamos vários parâmetros: para mudança de juros, para mudança de câmbio, diferentes taxas internas de retorno dependendo do preço pago etc. Então, eram feitas reuniões com a família Villela, que controla o conglomerado com a família Setubal. As reuniões eram realizadas um dia antes ou no fim de semana, quando o leilão era segunda-feira, e a gente estabelecia até que preço máximo se iria chegar”.<sup>3</sup>

Em leilões de viva voz, os martelos bateram em favor do Itaú. No espaço de pouco mais de três anos o banco adquiriu o Banerj, o Bemge, o Banestado e o BEG, numa sucessão tensa e veloz.

Em 26 de junho de 1997, o Itaú foi vitorioso no leilão do Banco do Estado do Rio de Janeiro (Banerj), o primeiro leilão de privatização de um banco estadual. O Banerj já sofrera intervenção em 1994 e entrara em liquidação em 1996, quando foi cindido em duas instituições, o Banco do Estado do Rio de Janeiro (BERJ) e o Banco Banerj. Sem concorrentes, o Itaú se apresentou como único interessado. O preço mínimo era de R\$ 310 milhões. O Itaú levou com o lance de R\$ 311 milhões. Com a compra, obteve mais 190 agências.

Em 14 de setembro de 1998, às 17h27, uma segunda-feira, na Bolsa de Valores Minas Gerais-Espírito Santo-Brasília, o Itaú arrematou o Banco do Estado de Minas Gerais (Bemge). Dessa vez concorreu com o Banco Bradesco e com o Banco Meridional do Brasil, representando o Banco Bozano, Simonsen. O preço mínimo do leilão era de R\$ 314 milhões e o preço de venda obtido foi de R\$ 583 milhões. Com a aquisição, o Itaú transformou-se no quarto banco do país, ultrapassando o Bradesco em volume de ativos. Além disso, incorporava as 597 agências e postos bancários do Bemge com uma média de 15 funcionários por agência.

Em 17 de outubro de 2000, em cinco minutos de leilão de viva voz, o Itaú bateu justamente o Unibanco – forte concorrência – e arrematou o Banco do Estado do Paraná (Banestado) por R\$ 1.625 milhões. Na apresentação dos envelopes, o Bradesco oferecia R\$ 710 milhões, o Unibanco, R\$ 1.251 milhões e o Itaú, R\$ 1.515 milhões. O preço mínimo era de R\$ 403 milhões e, num segundo lance, o Itaú ofereceu a quantia de R\$ 1.625 milhões, ou seja, quatro vezes mais do que o mínimo estipulado.



No Paraná, o leilão do Banestado (Banco do Estado do Paraná) foi disputado pelo Itaú, Unibanco e outras instituições. Foi arrematado pelo Itaú, que com esse aporte aumentou em dez vezes sua presença no estado.



Sede do antigo Banco Francês e Brasileiro, na avenida Paulista, endereço qualificado da cidade, adquirido pelo Itaú, em 1995. Com a aquisição, o Itaú herdou a marca *Personnalité*, ampliando a segmentação e imprimindo às agências Itaú *Personnalité* um atendimento individualizado.



As fachadas do Personalité, alocadas em regiões estratégicas da cidade, conferiram requinte não só ao cenário urbano, como fizeram da ida ao banco momento de conforto.

Roberto Setubal adiantava que “apesar de ter causado surpresa, o valor se justifica plenamente”. Rodolfo Fischer, diretor da área financeira do Itaú, corroborou: “Demos o lance que considerávamos válido para algo que soma valor a nossa instituição, pois consideramos o Banestado estratégico”. O Banestado possuía, então, 7,5 mil funcionários. Já com suas 376 novas agências, o banco aumentava em dez vezes sua presença no Paraná.

Em 4 de dezembro de 2001, o Itaú comprava o Banco do Estado de Goiás (BEG) com 466 mil clientes, em leilão realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. O valor foi de R\$ 665 milhões, com ágio de 121,44%. Com a aquisição, o Itaú que possuía 11 agências em Goiás, acrescentou à sua rede mais 152 agências.

Assim, encerrava-se o ciclo de aquisições de instituições estatais. O conglomerado financeiro se fortalecera significativamente. Agora, o conjunto de empresas controladas ou coligadas do Itaú, reunia: o Banerj, o Bemge, o Banestado, o BEG, o Itaú Banco de Investimento, o Banco Itaú del Buen Ayre, o Banco Itaú Europa, a Cia. Itaúleasing de Arrendamento Mercantil, a Itaú Corretora de Valores, o Itaú Bank Ltda., a Itaú Capitalização, a Itaú Previdência e Seguros, a Itaú Seguros, a Banerj Seguros e a Bemge Seguros.

Porém, outra fusão, de caráter espetacular, estava por vir.

### Banco de atacado

A fusão ocorreu em dezembro de 2002. O Itaú, segundo maior banco privado nacional, somava-se ao BBA – o maior banco de investimentos do país, formando uma nova instituição: o Itaú BBA. Nessa empreitada, fundiam-se a solidez de capital e liquidez do Itaú ao lastro financeiro e à expertise do BBA no segmento de atacado.

A notícia foi transmitida em manchetes, que celebravam a iniciativa, no quadro das turbulências do mercado. A revista *Isto É Dinheiro*, em texto de Paula Pavon, informava: “O Itaú agiu quando menos se esperava. Com o mercado financeiro retraído, em plena ressaca eleitoral, o banco assinou um cheque de R\$ 3,3 bilhões e levou o controle do BBA, instituição especializada em negócios com empresas e operações internacionais”.<sup>4</sup>

A imprensa veiculava: “O Itaú, segundo maior banco privado do país, anunciou nesta terça-feira a aquisição de 95,75% do banco BBA-Creditanstalt, em uma operação equivalente a R\$ 3,3 bilhões e que dará origem ao maior banco de atacado do país”.<sup>5</sup>

Por trás da proeza, estavam nomes tradicionais do mercado financeiro, que de certa forma contavam a história recente do universo bancário no país por meio de três gerações, referenciadas por Fernão Bracher, Roberto Setubal e Candido Bracher.

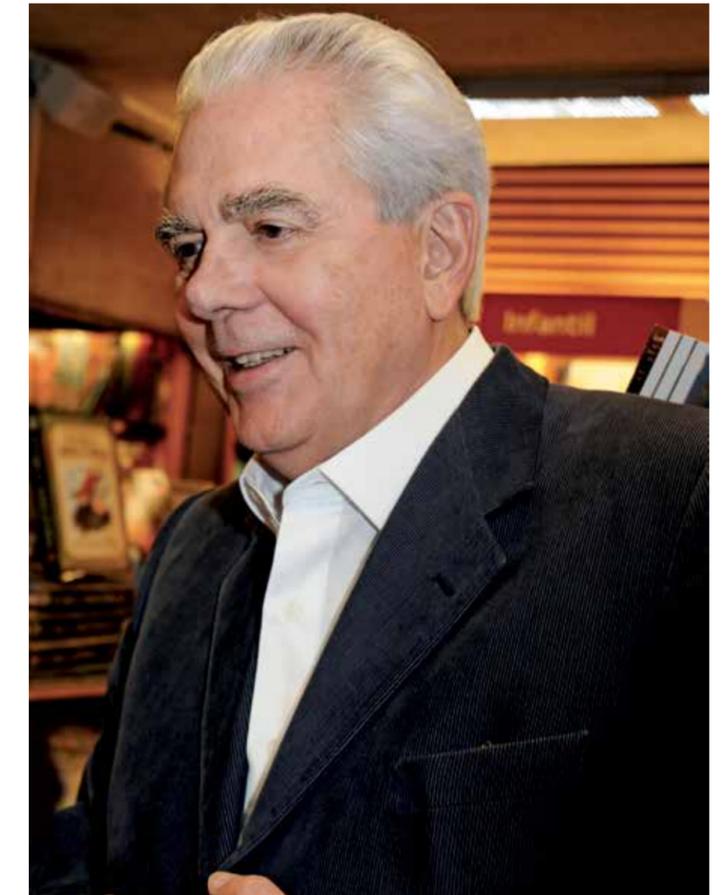
O BBA, banco com características de atacado e destaque para *underwriting, hedge*, crédito e câmbio, foi fundado em 1988, em São Paulo, por Fernão Bracher (ex-vice-presidente do Bradesco e ex-presidente do Banco Central) e Antônio Beltran Martinez (ex-vice-presidente do Bradesco), em parceria com o Creditanstalt, o maior banco da Áustria. O “BB” é de Bracher e Beltran, e o “A” deveria ser de Arida, de Pêrsio Arida, que acabou desistindo de entrar no projeto. Mas entrou Candido Bracher, que então trabalhava no Banco Itamarati, onde recebia salário maior que o então oferecido pelo iniciante BBA. Candido não ingressou por convite do pai, mas por insistência de Beltran.

O BBA nasceu sem alardes, numa sala alugada na rua Líbero Badaró, em um 1º de agosto de 1988, do qual Candido Bracher guarda curiosa lembrança: “Foi um sonho. Realmente você começar um banco do zero é uma atitude corajosa. Eu me lembro da gente alugando o andar, pendurando os quadros. Não tinha relógio e meu pai saiu, foi até o Mappin, para comprar um relógio e ele mesmo pendurou na parede. Você tinha que desenhar os boletos. Realmente tudo tinha que começar do zero”.<sup>6</sup>

Fernão Bracher tinha claro o ambiente que queria no banco: “Em primeiro lugar tinha de ser um espaço agradável para se trabalhar. Em segundo, tinha de estar todo mundo junto para ganhar a parada. O seu adversário não é seu colega do lado, mas a outra empresa. Você tem que se unir ao seu colega do lado para ganhar da outra empresa. Tínhamos que ganhar, mas dos outros e não de nós mesmos”. E lembra o início difícil: “Beltran e eu, com a pasta debaixo do braço, fomos de diretor em diretor, presidente a presidente, visitando os outros bancos, para dizer que tínhamos começado e precisávamos de uma linha de crédito para operar. Por exemplo, em um dos semestres que as coisas não foram bem, nós da diretoria não recebemos nenhuma bonificação. Já os funcionários receberam normalmente”.<sup>7</sup>

Procurar os clientes, se apresentar e se colocar no mercado foram etapas vivenciadas com empenho e certa tensão, sobretudo durante os sobressaltos dos Planos Collor I e II. O prestígio dos profissionais do BBA, os contatos internacionais de Fernão Bracher, a expressão do Creditanstalt, a experiência de Beltran, a eficiência de Candido e de toda equipe eram credenciais favoráveis para bons resultados, mas os riscos também eram proporcionais às possibilidades de sucesso.

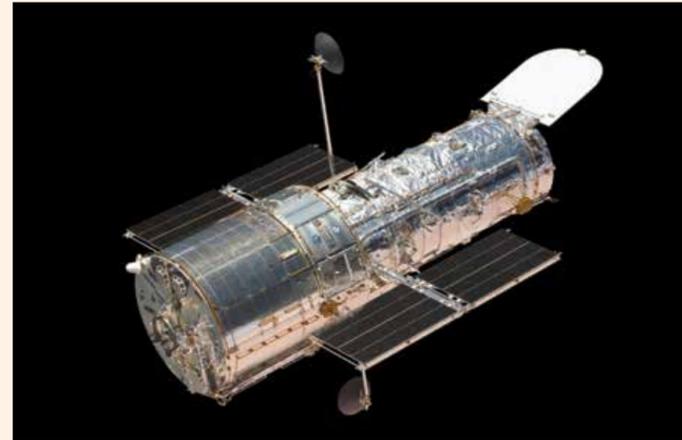
As conquistas, contudo, foram imediatas e contínuas. Em 1991, o BBA já se colocava como a única instituição brasileira a coordenar o consórcio de bancos estrangeiros para investimentos no programa de privatização de empresas estatais. No mesmo ano, recebeu autorização do Banco Central para operar subsidiária em Bahamas e atender demanda



Fernão Carlos Botelho Bracher, o advogado que se tornou banqueiro. Formado em direito pela São Francisco, com especialização na Alemanha, iniciou a carreira no escritório Pinheiro Neto Advogados, mas optou pela atividade bancária, no Banco da Bahia, onde assumiu seu primeiro cargo de direção. Na sequência, foi vice-presidente do Grupo Atlântica-Boavista de Seguros, vice-presidente do Bradesco e se tornou diretor do Banco Central, do qual foi o 11º presidente, entre 1985 e 1987. Em 1988, abriu o BBA, com Antonio Beltran Martinez, ex-Bradesco. Vocacionado para o universo financeiro, trabalhou com três banqueiros lendários: Clemente Mariani, Amador Aguiar e Olavo Setubal, tornando-se também uma referência na área.

## Década de 1990

### Não estamos sós!



O lançamento do Super Telescópio Espacial Hubble, em 1990, batizado em homenagem ao cientista Edwin Powell Hubble, representou a realização do sonho de gerações de astronautas e cientistas. A maioria deles apostou sua carreira na crença de que havia outros planetas no Universo além do Sistema Solar. O Hubble confirmou que existiam. Vinte anos depois, cerca de mil planetas já tinham sido descobertos, alguns bastante semelhantes à Terra. Faltou, é claro, confirmar a existência de formas de vida extraterrestre. Mas não somos o único recanto habitável do Universo.

Na ciência, outro fato causou espanto. Em 1996, foi apresentada ao mundo a ovelha Dolly, a primeira criatura clonada a partir de uma célula adulta.

Assim, o ser humano avançava, penetrando nos mistérios do cosmo e do infinitesimalmente pequeno universo celular. Na mesma década. Foram também os anos em que o computador pessoal, o telefone celular e a internet se estabeleceram de vez em nossos cotidianos.



No entanto, como na música de Rita Lee, quase se poderia dizer: “Alô, alô, marciano, para variar, estamos em guerra”. A Guerra do Golfo iniciou-se em 1990 – ou melhor, a primeira, promovida por George Bush Pai, presidente dos EUA na época. Haveria uma segunda, mais de dez anos depois, promovida por George Bush Filho, também presidente dos EUA. Também um milhão de pessoas morreram em apenas três meses no que ficou conhecido como Genocídio de Ruanda, a disputa política mais sangrenta do continente africano.

Como boa notícia, o *apartheid* – o regime racista – da África do Sul, terminou oficialmente em 1994. Nelson Mandela foi libertado, depois de 27 anos de prisão, e naquele ano mesmo foi eleito presidente da nação, conduzindo-a para um exemplar modelo de reconstrução nacional, baseado na conciliação.

O Brasil iniciou a década estremecido, sob o bombástico Plano Collor. Como se sabe, Fernando Collor de Mello recebeu o *impeachment*, em consequência de um

movimento popular – com os jovens carapintadas à frente – exigindo nas ruas seu afastamento. Itamar Franco, vice-presidente, assumiu o restante do mandato. Veio então o Plano Real, o fim da inflação, e a reeleição de Fernando Henrique Cardoso, ainda sob o crédito da estabilidade da moeda.

O Mercosul é ratificado em 1991. A AIDS continua fazendo vítimas. Problemas nas economias asiáticas e na política russa.

A novidade é que as crises e mudanças ao redor do mundo ecoavam em nosso país. Fossem marolas ou tsunamis, era mais do que evidente a transformação na economia planetária para um modelo global. As pessoas, mesmo quem não entendia de economia e política, e principalmente as empresas, tiveram de incorporar essa mudança em suas concepções de mundo. No aspecto das ideias, essa talvez tenha sido a transformação mais crucial da década: a globalização.

Simultaneamente, e como decorrência, o Brasil se abria ainda mais para inovações vindas de fora, fossem em tecnologia ou artigos de



consumo. Já não pensávamos nos demais países somente como adversários – fortes ou fracos – da nossa seleção de futebol. Aliás, mencione-se somente de passagem que em 1994, ganhamos mais uma Copa do Mundo, dessa vez nos EUA.

Fato é que o Brasil atravessava sua primeira década de normalidade democrática, depois da ditadura militar. E este era um dado a nos proporcionar boas perspectivas para o novo milênio.

Desse modo, também aqui deste país sul-americano, enxergando com mais nitidez o conjunto das nações, sua atualidade e seus avanços, e especialmente comparando-os com nossa realidade, já se bradava: “Não estamos sós!”.

*Na página anterior, o poderoso Telescópio Espacial Hubble, uma conquista dos anos 90, lançado pela Nasa, a bordo de um satélite artificial não tripulado.*

*Na página anterior, um espanto que assombrou o mundo, em meados dos anos 90: o nascimento da ovelha Dolly, a primeira clonagem de uma criatura a partir de uma célula adulta. Hoje, se encontra empalhada no Museu Nacional da Escócia.*

*À frente do Palácio do Planalto, em Brasília, comemoração dos presidentes dos países do Mercosul, criado em 1990 e complementado em 1991, com o Tratado de Assunção. Da esquerda para a direita: Andrés Rodríguez, do Paraguai, Fernando Collor de Mello, do Brasil, Carlos Menen, da Argentina, e Luis Lacalle, do Uruguai.*

*Brasil é tetracampeão na Copa de 94, nos EUA.*



*Primeira reunião do BBA, em 1988, fundado por Fernão Bracher e Antonio Beltran Martinez, em parceria com o Creditanstalt, o maior banco da Áustria. Tornou-se o maior banco de investimentos do Brasil, hoje Itaú BBA. Na foto, da esquerda para a direita José Emiliano dos Anjos Silva, Candido Bracher, Antonio Beltran Martinez, Fernão Bracher, Antônio Carlos Bueno e Antonio Manuel Nunes da Costa.*

de clientes na área internacional. Em 1994, assinou acordo de cooperação com a administradora de recursos Paribas Capital. Em 1995, juntou-se ao Capital Group, de Los Angeles, para formar a administradora de fundos BBA Capital. Adquiriu a Financiadora Mappin e criou a Fináustria, especializada em financiamento de veículos. Nessa época, já contava com sucursais em Campinas, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Belo Horizonte. Em 2001, atingiram US\$ 700 milhões de patrimônio. O sonho de Fernão Bracher de um dia ter seu próprio banco se realizara por completo.

Com o tempo, mudanças na constituição acionária do BBA também alteraram sua composição: em 2001, o BBA tinha novo parceiro de negócios, em razão da compra do Creditanstalt pelo grupo alemão HVB. Em 2002, deu-se a associação com o Grupo Icatu, que fez surgir duas empresas: a BBA Icatu Corretora e a BBA Icatu Investimentos.

Também em 2002, chegou-se à grande transformação do BBA em Itaú BBA, movimento que surpreendeu o mercado.

Nesse episódio, já se delineiam alguns dos procedimentos que se repetiriam em 2008, quando da grande fusão Itaú Unibanco, figurando quase como seu ensaio prévio. Entre as similitudes do processo, estavam o absoluto sigilo que cercou todas as negociações. As principais reuniões dividiram-se entre a casa de Fernão Bracher, no Alto de Pinheiros, no apartamento de Roberto Setubal, no Pacaembu, e na casa de Pêrsio Arida. Restringiu-se ao máximo o número de pessoas envolvidas, com Beltran,

Candido e Eduardo Vassimon pelo lado do BBA, e Alfredo Setubal e Henri Penchas, pelo Itaú. Finalmente, os técnicos somente entraram na conclusão do negócio, para acerto fino de contas.

Além disso, as alavancas propulsoras para o sucesso da fusão foram as afinidades éticas e o desejo de compartilhamento do negócio para o crescimento comum. Quanto às culturas, estas eram diferentes apenas em aspectos operacionais, mas os objetivos eram perseguidos da mesma forma.

De fato, bancos comerciais e bancos de investimentos se regiam por operações totalmente diversas. O Itaú já tinha no passado experiência com a criação de um banco de investimentos, a Itaucorp, que não prosperou por vários motivos. Alguns desses motivos são lembrados figurativamente por Henri Penchas, que participou diretamente da operação do BBA: “Primeiro, o perfil de um funcionário de banco de investimentos é diferente de um banco comercial. O treinamento de um profissional de banco de investimentos é diferente do treinamento de um profissional de banco comercial. A roupa deles é diferente e a remuneração também. Com certeza, o salário fixo de um funcionário de um banco de investimentos é baixo, mas ele tem um bônus altíssimo, se fizer negócios. Então, era muito difícil misturar isso na área de recursos humanos, na área de treinamento, na busca por talentos, em tudo”.<sup>8</sup>

Roberto Setubal deixa clara a importância da operação do BBA para o Itaú e dá algumas pistas de como tudo começou: “A operação com o BBA foi um episódio marcante para o banco. Não estou usando nem o termo aquisição, nem fusão, porque foi um processo diferente. Foram muitas inovações e muita gente achou que não ia dar certo. O BBA tinha um estrangeiro como sócio, que nos procurou com interesse de vender a parte dele. Nós queríamos comprar, porque era uma área onde o Itaú ainda não se destacava, mas deixei claro que seria preciso entrar em acordo com os outros acionistas. Demorou um pouco, cerca de um ano”.<sup>9</sup>

Por outro lado, Candido rememora sua especial preocupação face à conjuntura específica de crise internacional, momento crítico da sucessão eleitoral no Brasil,<sup>10</sup> considerando à época a possibilidade de uma eventual corrida aos bancos: “Eu era tesoureiro do banco, achava que nós estávamos numa posição vulnerável e perdi noites de sono. Muito mais que o meu pai e o Beltran, que eram realmente mais calmos, fiquei preocupado. Nosso risco era pequeno, mas era um risco de morte. Nós tínhamos de trocar de sócio”.<sup>11</sup>

Logo, para ambos os lados, o encontro foi propício. Candido se lembra da retaguarda dos encontros: “Lembro que passei um dia com o Vassimon estudando sobre como poderia ser feito. Concordamos que o ideal seria juntar tudo, Itaucorp e BBA, e cuidaríamos juntos da administração. Nós éramos um pouco mais avançados nesse quesito, porque só fazíamos isso. Afinal, era nossa especialidade. Mostramos tudo para o meu pai e



*Encontro inédito de líderes no Itaú BBA + Perspectiva Agosto 2012, com a participação de 500 CEOs das maiores empresas do Brasil e da América Latina. Da esquerda para a direita: Tony Blair, ex-primeiro ministro da Inglaterra; Candido Bracher, presidente do Itaú BBA; Fernando Henrique Cardoso, ex-presidente do Brasil; Bill Clinton, ex-presidente dos Estados Unidos.*



Candido Botelho Bracher, presidente do Banco Itaú BBA desde 2005. *Cursou ciências sociais na USP e administração de empresas na FGV. Foi diretor da Bahia Corretora e gerente do Banco da Bahia Investimentos, diretor e vice-presidente executivo do Banco de Desenvolvimento do Estado de São Paulo (Badesp), diretor do Banco Itamarati e – a convite de Beltran Martinez – participou da fundação do BBA Creditansalt do qual se tornou diretor. Em 2003, assumia a vice-presidência do já Banco Itaú BBA.*

lembro que ele achou que o Itaú não concordaria com a ideia, o que foi um engano. A ideia foi bem aceita, mas claro que eles queriam ter mais de 50%, queriam 70% no mínimo. Meu pai disse: ‘então que tenham logo tudo’.<sup>12</sup> Roberto Setubal relembra a negociação: “Foi uma operação ousada, pois adquirimos 95% do banco e entregamos a presidência ao Fernão Bracher com total liberdade para formar sua equipe, escolhendo, inclusive, alguns executivos originalmente do Itaú. O único executivo que indicamos foi o Antonio Carlos Barbosa (Cao) que assumiu todas as funções de controle do banco. Tudo funcionou muito bem, pois a equipe do BBA era ótima e foi reforçada por alguns executivos do Itaú, então formaram um time vencedor. O Itaú BBA tinha grande liberdade comercial, respeitados os limites de riscos estabelecidos. Lembro-me que quando anunciamos que o Fernão seria o CEO algumas pessoas me perguntaram porque, tendo o Itaú 95%, o presidente seria ele. Eu respondia com simplicidade: O BBA tem uma equipe melhor para desenvolver o banco de atacado e isso é o mais importante para o conglomerado.”<sup>13</sup>

Nasceu o Itaú BBA, com autonomia operacional e controle compartilhado, figurando como o maior banco de atacado do país. Rapidamente se consolidou como um dos líderes de mercado em fusões e aquisições, *equities* e *fixed income* local. A partir de 2008, iniciou a expansão de suas atividades em *fixed income* internacional e produtos estruturados.

Em 2005, na véspera de completar 70 anos, Fernão Bracher decretou: “É hora de passar o bastão” e retirou-se da presidência do Itaú BBA. Em seu lugar, entrava o filho Candido Botelho Bracher, de 46 anos, até então superintendente do Itaú BBA. Recolhia-se o financista relevante, que fizera história no curso das transformações econômicas do Brasil, parte de uma geração que se extinguiu, dos empreendedores voluntários.

### A fusão: primeiros contatos

A fusão entre Itaú e Unibanco, que ocorreria em 2008, teve uma prévia breve que, na época, não indicava que teria desdobramentos. No ano de 1998, Roberto Setubal procurou Pedro Moreira Salles, sugerindo que iniciassem conversas visando a uma fusão dos dois conglomerados.

“Eram duas famílias com história no Brasil, ambas abertas para o mundo, sócias do Credicard”, argumentaria dez anos depois, Roberto Setubal. Já então, considerava a aproximação dos dois grupos, com tantos aspectos em comum, natural.

Não se chegou a um acordo ali. Mas, de certo modo, para Pedro, a proposta ficou “guardada” em seu íntimo, tanto que chegou a discuti-la com o pai. O embaixador, homem que vivenciou tantos episódios



Boa convivência: encontro informal entre Roberto Setubal, Candido Bracher, Pedro Moreira Salles e Fernão Bracher.

semelhantes, não aprovou o fato de o filho não ter se disposto a aprofundar a negociação. Mas, como era seu costume, manteve distância do palco central dos eventos, no que se refere à condução do banco. A decisão é e seria sempre de Pedro, no entender dele.

Havia fatores inéditos se delineando, e esses homens, ligados desde a sua formação ao mundo das finanças, talvez, intuissem algo no ar. De fato, pouco depois da virada do milênio, o mundo sofreria os severos impactos da maior crise econômica da história pós 1929, quando ocorreu a pulverização da Bolsa de Nova Iorque e a Grande Depressão. Em 2008, surge a crise das *subprimes*, nos Estados Unidos, que quase levou o sistema financeiro global ao colapso, e decretou a falência de várias instituições tradicionais no ramo. Outro aspecto foi a chegada e fortalecimento de bancos estrangeiros de peso ao Brasil, ameaçando amealhar fatias significativas do mercado. Tudo isso estava reservado para o futuro próximo. No episódio seguinte, que teve como consequência a fusão, em 2008, a iniciativa de retomar a negociação seria de Pedro Moreira Salles.

Enfim, aquele foi o primeiro contato e as condições históricas e conjunturais para que os dois conglomerados levassem o negócio a cabo ainda não estavam dadas. Era preciso amadurecer a ideia.