

A fusão

Aqui, o relato histórico deste livro retorna ao ponto da sua abertura: novembro de 2008. O ambiente não podia ser mais avesso a iniciativas inéditas e ousadas, ainda mais de grande porte. Desde 2006, o mundo vivia a crise das *subprimes*, que em setembro de 2008 atingiu seu nível mais ameaçador com a falência do banco americano Lehman Brothers. Até mesmo no Brasil corriam rumores de quebraadeira geral, com ameaça de corrida aos bancos.

E foi em meio à ebulição crescente que Itaú e Unibanco levaram a termo as conversas sobre a fusão dos dois bancos.

Só depois de consolidado o entendimento entre Roberto Setubal e Pedro Moreira Salles, Gabriel Jorge Ferreira entrou em cena para redigir o contrato de 17 páginas e aparar arestas. Essa etapa foi acelerada, até para não haver riscos de vazamento. Os documentos foram revisados e assinados por Pedro e Roberto no fim de semana – ocasião celebrada na intimidade das duas famílias com alguns poucos colaboradores um dia antes, no domingo, com champanhe e bem-casados. O fato foi anunciado à imprensa e ao mercado na segunda-feira, dia 3 de novembro de 2008. O impacto, como fora previsto, foi grande. Mas, ao contrário de outros impactos na área econômica, totalmente positivo.

Pedro Moreira Salles afirma que apesar de ser um negócio de grande complexidade, a fusão foi realizada em “um ambiente de enorme simplicidade”. Roberto Setubal explica os detalhes do andamento da negociação: “As reuniões foram na casa do Israel Vainboim, mas Pedro e eu éramos deixados bem à vontade e a sós. Em algumas ocasiões, não saíamos nem para almoçar para não dar na vista”.

De certo modo como contraponto à adversidade da conjuntura, lá estavam nos jornais as fotos do anúncio da fusão. E as declarações dos dois protagonistas do episódio, Roberto Setubal e Pedro Moreira



Em foto histórica de 3 de novembro de 2008, Roberto Setubal, à esquerda, e Pedro Moreira Salles, à direita, trazem a público a notícia da fusão de Itaú e Unibanco. Celebravam uma vitória em meio ao temerário cenário econômico internacional. Consubstanciava-se na imagem, a trajetória de famílias que apostaram no Brasil, em busca da construção do país moderno.



Dois personagens emblemáticos do momento da fusão: à esquerda, Henrique Meirelles, então presidente do Banco Central e, à direita, Luiz Inácio Lula da Silva, presidente da República. Informados do fato, receberam a notícia com entusiasmo. O nascimento do Itaú Unibanco foi visto por ambos como fortalecimento para a economia em meio ao cenário de crise internacional, disseminando a tão desejada confiança no país, naquele momento.

Salles, demonstravam otimismo, anunciando perspectivas audaciosas. O novo banco não somente ganhava tónus para se impor no mercado brasileiro, fazendo frente à investida das instituições estrangeiras, como tinha reais possibilidades – e de fato era o que se planejava – de expandir-se no mercado internacional, adquirindo bancos no exterior, disputando espaços e empreendimentos, mesmo tendo de enfrentar os principais conglomerados globais.

É de Roberto Setubal a definição das diferenças fundamentais entre uma fusão e uma aquisição, enfatizando que a primeira exige muito mais maturidade das partes envolvidas para ser bem-sucedida: “Numa aquisição você compra e passa a ser dono daquilo. Em uma fusão, você precisa estar muito mais aberto, porque é preciso partilhar. E o Itaú só foi capaz de fazer tantas fusões porque meu pai teve essa característica, ele sempre esteve muito aberto para dividir o poder com o intuito de construir. Ou seja, era mais importante para ele crescer do que manter o poder em suas mãos. Ele era o homem da construção, motivado pelo crescimento e fortalecimento da companhia. Não pensava só nele. Enquanto nas aquisições quem compra prevalece sobre quem foi comprado, nas fusões os dois lados vão continuar a conviver, é como um casamento, então, tudo precisa ser equilibrado e justo, para que os sócios continuem felizes. Essa não foi só uma característica de nosso procedimento em 2008, mas é parte da cultura do banco, que passou por várias fusões e aquisições”.²

As famílias controladoras dos dois grupos aprovaram a fusão no meio da semana e os principais executivos foram avisados no fim de semana. O presidente do Banco Central na época, Henrique Meirelles, recebeu a visita de Roberto Setubal e Pedro Moreira Salles no domingo e telefonou para o então presidente Luiz Inácio Lula da Silva, que estava voltando do exterior, pondo-o a par do acontecimento. Aconselhou, então, os dois executivos a comunicarem o acordo pessoalmente ao presidente da República. Isso foi feito no próprio domingo, quando Lula passava pela base aérea de São Paulo, a caminho de Brasília. O presidente recebeu a notícia com entusiasmo e imediatamente declarou seu apoio. Via isto como uma notícia capaz de devolver a confiança aos nossos mercados, que a crise havia abalado.

Posteriormente, Lula recebeu uma carta de Pedro e Roberto, explicando as razões da fusão. Câmara Pestana, que presidia o Conselho de Administração do Itaú desde a morte de Olavo Setubal, telefonou, de Portugal, para Lázaro Brandão, presidente do Conselho de Administração do Bradesco, minutos antes da abertura dos mercados na segunda-feira. Era uma questão de cortesia e Brandão, cavalheirescamente, cumprimentou Pestana e a todos os envolvidos pelo negócio e desejou-lhes boa sorte.

Portanto, a surpresa não se deu somente por conta do momento em que um negócio, de tamanho porte e significado, acontecia. O sigilo em que foram mantidas as negociações, ao longo dos 18 meses que duraram, também espantava. Miriam Leitão, em coluna do dia 4 de novembro no jornal *O Globo*, comentou: “Eles tiveram 20 reuniões a sós ‘num local discreto’. Imagine uma conversa de Pedro Moreira Salles e Roberto Setubal não chamar a atenção? Imagine várias?”³ E no entanto, foi assim que aconteceu.

Aliás, o caráter confidencial que preservou as conversações também foi destacado pela imprensa como sinal inequívoco de uma condução bem-feita. Bastaria um rumor para causar inoportunos estremecimentos no mercado, que por sua vez produziriam complicadores desnecessários para a operação.

Já Celso Ming, no *Estado de S. Paulo*, acrescentou uma visão do cenário internacional à análise dos acontecimentos: “se partirmos do princípio de que o mercado financeiro está globalizado e que não há futuro para os bancos brasileiros, nem aqui nem lá fora, se não disputarem fatias crescentes do mercado internacional com os outros *players*, então, chegamos à conclusão de que mesmo grandes bancos brasileiros terão de crescer em patrimônio e em ativos. Se não ganharem densidade, serão engolidos pelos bancões que operam globalmente, como meteoritos absorvidos por corpos celestes de maior massa”.

Enfim, a oportunidade do negócio foi amadurecida pelo tempo necessário. Em dado momento, a crise econômica veio à tona e, por outro lado, entraram no mercado brasileiro o que Celso Ming chama de bancões estrangeiros – referindo-se particularmente ao episódio da venda do Banco Real. É claro que esses dados reforçaram a premência da decisão, tomada em um contexto de turbulência, de volatilidade, em que condições propícias ao acordo poderiam desaparecer – e aí não se encontraria tão cedo outra chance. Mas houve sempre uma tendência forte, aproximando as duas instituições. Tanto é que a história dos primeiros contatos vem de longe.

Como já relatado, dez anos antes, durante a Copa do Mundo da França, o assunto havia sido discutido entre esses mesmos dois executivos. Na ocasião da fusão, Pedro Moreira Salles comentou que havia conversado com o pai e o embaixador Walther Moreira Salles lamentou que o negócio não tivesse ido adiante. Mas Pedro considera que desde lá foram deixadas “sementes”, que evidentemente ainda se mostravam vivas, uma década depois. E pelo seu relato se vê como caminhou bem a conversa: “No nosso primeiro encontro, já escolado por conversas anteriores, eu disse ao Olavo: ‘Tem três coisas que em geral impedem um negócio desses de acontecer. Uma é o nome, outra é o controle do conglomerado, e outra é quem fica na presidência. Então, vamos resolver



Carta de Roberto Setubal e Pedro Moreira Salles ao presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, de 2 de novembro de 2008, comunicando-lhe, respeitosamente, o surgimento do novo banco Itaú Unibanco Holding S.A. Foi entregue a Lula pessoalmente pelos signatários, em meio a uma escala de viagem do presidente, na base aérea de Congonhas. A importância do documento é dupla: pelo comunicado oficial ao presidente da República de um ato de impacto e marcante para a economia do país e por tratar-se do primeiro documento que Roberto Setubal e Pedro Moreira Salles assinavam em conjunto, em nome do novo banco.

O Itaú e o Unibanco se uniram para formar o maior banco do Hemisfério Sul e um dos 20 maiores do mundo. Agora eles são um banco único e feito para você.



Parabéns, clientes do Itaú e do Unibanco. Vocês agora são clientes da maior instituição financeira do Hemisfério Sul e uma das 20 maiores do mundo. Isso porque o Itaú e o Unibanco, dois dos mais bem-sucedidos grupos empresariais brasileiros, que sempre acreditaram em nosso país e investiram em suas potencialidades, decidiram unir forças para competir com os maiores bancos globais. O resultado dessa associação é um banco com o compromisso, a vocação, a solidez e a capacidade econômica para se transformar num parceiro cada vez mais importante para o crescimento do Brasil e para o desenvolvimento das nossas empresas, aqui e no exterior. A nova instituição continuará oferecendo o que há de melhor no mercado financeiro para seus milhões de clientes corporativos e pessoas físicas.

Itaú e Unibanco. Agora, um banco global, orgulho nacional.



De acordo com a tradição dos bancos Itaú e Unibanco, de informar prontamente suas práticas aos clientes e ao país, uma cuidadosa campanha foi veiculada para noticiar a megaoperação, sobretudo com a finalidade de tranquilizar correntistas e mercado. Fato significativo: registrou-se euforia no mercado acionário enquanto as ações dos dois bancos dispararam no pregão da Bolsa de Valores de São Paulo.

esses três assuntos. O nome tem que ser Itaú Unibanco, o presidente tem de ser Roberto, já que toca um banco maior. E na questão do controle, acho que tem que ser dividido em partes iguais. Se a gente passar por essas três questões, o resto é tranquilo. E o fato é que passamos sem problemas pelas três. No primeiro jantar, resolvemos todos os assuntos difíceis, e depois, usamos os outros 15 meses para conversar sobre cultura, sobre como é que faz, sobre qual é o papel de cada um e tal. Parece brincadeira, mas foi exatamente isso”.⁴

Afinal, foram reuniões de pessoas que sabiam que representavam não somente empresas, mas também tradições familiares, um modelo de procedimento enraizado em décadas de condução de empreendimentos, linhagens de empreendedores. Roberto Setubal conta: “Meu pai [Olavo Setubal] sempre foi muito favorável a essa fusão, sempre perguntava sobre as reuniões, as conversas, mas não queria entrar muito em detalhes. No final da vida, ele sempre me perguntava ‘Até aonde vai o Itaú? Qual o teto?’ Porque ele vivenciou todas essas fusões e aquisições, viu a história se desenhar. Lembro que pouco antes da fusão se concretizar, ele chegou para mim e falou que queria contribuir e que a melhor forma – mesmo isso nunca tendo sido pleiteado – era cedendo o cargo de presidente do Conselho para o Pedro. Ele disse que achava que não tinha que estar no banco, porque esse era o banco que a gente ia construir, um novo momento, voltado a um futuro que não seria para ele. Ele via ali a passagem definitiva do bastão. Foi uma conversa inesquecível para mim. Um sinal de apoio desses é fantástico. Mais uma vez meu pai demonstrava enorme desprendimento em prol de algo maior. Uma atitude dessa dimensão marca profundamente a todos. É uma lição de vida. O Pedro ficou muito impressionado com essa atitude”.⁵

O embaixador Walther Moreira Salles falecera em 2001 e Olavo Setubal em agosto de 2008, meses antes do contrato ser assinado. Mas torna-se evidente para quem examina a história do Itaú e do Unibanco, que a fusão das duas instituições veio ao encontro de uma trajetória que desenvolveram, similarmente, desde o seu impulso inicial para o crescimento.

“Eles devem estar comemorando o negócio em algum lugar”,⁶ disse Pedro Moreira Salles à imprensa na ocasião da fusão.

Integração Itaú Unibanco

Em um negócio envolvendo empresas de tal porte, que de repente se misturam, uma das grandes preocupações é como vai funcionar a integração da cultura corporativa. Ainda mais sendo bancos com histórias de décadas, que configuraram seus procedimentos e sua

O Itaú e o Unibanco interligaram seus caixas eletrônicos. Agora eles também são únicos e feitos para você.



A partir de agora, os correntistas Itaú e os correntistas Unibanco contam com ainda mais conveniência: acesso às redes de caixas eletrônicos dos dois bancos. Isso quer dizer que os correntistas Itaú podem usar os caixas eletrônicos do Unibanco e os correntistas Unibanco podem usar os caixas eletrônicos do Itaú para saques e consultas de saldo de conta corrente e poupança. Se você é cliente Itaú basta procurar o adesivo ao lado nos caixas do Unibanco. Se você é cliente Unibanco pode usar qualquer caixa eletrônico do Itaú. São quase 30 mil caixas à disposição em todo o Brasil. Itaú e Unibanco. Trabalhando juntos para ser cada vez mais um banco único e feito para você.



maneira de operar ao longo de experiências e reflexões sedimentadas. A cultura organizacional de cada um é sempre uma questão a ser destacada. No caso, tratando-se de famílias com vocações tão próximas e trajetórias tão semelhantes, é claro que esse problema foi minimizado, o que não significa que tenha deixado de existir.

Mesmo para os principais executivos de ambos os lados – ou quem sabe principalmente para eles – essa construção de uma nova cultura comum é um grande desafio. Pedro Moreira Salles fala sem constrangimento do início da convivência no dia a dia: “De repente a gente se vê inserido em um outro ambiente, com uma outra lógica de decisão, porque agora você está falando de um grupo. Obviamente, há adaptações culturais de lado a lado que precisaram ser feitas. Sempre tive a maior preocupação com isso e acho que a maior parte das minhas conversas com o Roberto trataram muito da questão do *fit* cultural. Por exemplo, ele não se mudou para o prédio da Eusébio Matoso, eu é que me mudei para o



O marketing do novo banco cuidou de veicular explicitamente a brasilidade da empresa. Esse traço já estava presente na história das duas instituições, mais destacado agora com a fusão, traduzida em mensagem no cartão de Feliz Ano Novo. No quadro de incertezas do cenário internacional, o B de BRIC – o Brasil punha em cena seu protagonismo, traduzido de forma feliz na conjunção Itaú Unibanco. “Não existe nada mais brasileiro que a união” vinha como mote de uma linha de ação do recém-nascido Itaú Unibanco, um “banco único, feito para você”.

Jabaquara e, nos primeiros dois meses, não foi fácil. Ganhei uma mesa na sala dele, que não tem nenhuma das vantagens de um salão e tem todos os inconvenientes da perda da privacidade, mas era a maneira de mostrar para as pessoas: aqui tem um trabalho colaborativo, tem duas pessoas que o realizam, cooperando mutuamente. Creio que para o Roberto não foi diferente. Ele continuou tocando o banco, mas agora tinha um cara do lado que daria palpite, alguém que via o mundo sob outro ângulo e vice-versa. É um processo de adaptação, de confiança mútua, que houve entre mim e Roberto o tempo todo nesse episódio. O mais importante nisso tudo é a honestidade intelectual das pessoas que tomam parte nessa história, com vontade de fazer acontecer e boa-fé. Aí, a fusão acontece?”⁷

Roberto Setubal enfatiza: “Cultura é algo para ir além do que está escrito no papel. É o que praticamos todos os dias porque acreditamos. Isso nos motiva a acordar para trabalhar e a construir o banco que queremos ser no futuro.”⁸

Uma das questões de *fit* foi o da marca, o nome público do banco. Os encarregados de estudar este tema, em comum acordo e em ambos os grupos, chegaram à conclusão de que deveria ser mantido o nome Itaú – mesmo que a holding fosse batizada de Itaú Unibanco. Trata-se da marca de maior valor no mercado brasileiro.⁹ E aí mais uma vez entrou em cena a maturidade dos protagonistas do processo, abrindo mão do que fosse necessário, em benefício da empresa, se utilizando de um pragmatismo ao mesmo tempo sensível e empresarial. Zeca Rudge, que na época comandava a área de Seguros e Pessoas no Unibanco e atualmente é vice-presidente das áreas de Marketing, Pessoas, e Relações Institucionais, entre outras, relembra os motivos que fizeram o grupo optar pela marca Itaú: “Era uma marca fortíssima, construída ao longo dos anos com enorme disciplina e altos investimentos a ponto de ser considerada a mais valiosa do mercado nacional, com quatro letras, cores fantásticas, não queríamos mudar nada. O pessoal do Unibanco também ficou feliz com a solução. Na época, o anúncio que dizia ‘meu nome é Itaú Unibanco, mas pode me chamar de Itaú’ fez muito sucesso.”¹⁰

A mensagem de fusão para o mercado e a opinião pública logo ganhou um reforço com uma ação rápida e considerada estratégica: em janeiro de 2009, apenas dois meses após o anúncio, os quase 30 mil caixas eletrônicos dos dois bancos já realizavam algumas operações integradas. Internamente, ocorria a unificação de correios internos e rotas de telefonia, enquanto o Itaú Clube mudava de nome para Itaú Unibanco Clube e era oferecido a todos os colaboradores. Os polos administrativos também foram renomeados. Em abril, era reaberto o recrutamento interno do banco, ampliando oportunidades para colaboradores oriundos de ambas as instituições. Em maio, dava-se a unificação de todos os *e-mails* sob a extensão @itau-unibanco.com.br.

Em maio de 2009 o Itaú Unibanco se tornou a primeira empresa brasileira a padronizar seus códigos sob a mesma sigla (ITUB) nas bolsas de valores de São Paulo, Nova Iorque e Buenos Aires. Isso facilitava a comparabilidade em três importantes mercados de capitais em que as ações são negociadas, representando um benefício para acionistas, investidores e mercado.

As questões jurídicas formais da fusão haviam sido rapidamente equacionadas. Na manhã da terça-feira, dia 4 de novembro, o presidente do Banco Central, Henrique Meirelles, seguira pessoalmente para conversar com o então Ministro da Justiça, Tarso Genro, expondo a importância do fato para o momento econômico do país e solicitando que a Secretaria de Direito Econômico agilizasse a transação. Assim, no dia 18 de fevereiro de 2009, o Banco Central do Brasil se pronunciava, aceitando oficialmente a fusão do Itaú Unibanco. O CADE, seguindo seus procedimentos e prazos usuais, também divulgou sua concordância, sem restrições, em agosto de 2010.

Seis meses após a aprovação pelo Banco Central, o Itaú Unibanco iniciou uma das mais importantes etapas do seu processo de fusão. A rede de agências foi objeto de uma padronização do modelo de operação e passou a ser identificada com a marca Itaú. A iniciativa tinha também um significado simbólico: estabelecia outra referência para os clientes e dava o fato da criação do novo banco como consumado. Essa etapa durou pouco menos de dois anos. No total, mais de 1.200 pontos do Unibanco foram migrados, criando uma rede de quase cinco mil unidades em todo o país, todas com a marca Itaú.

Internamente, mudanças importantes estavam em curso. Foram criados grupos de trabalho visando adequações na remuneração, plano de saúde, relações com o sindicato, retenção de pessoas e contratação de novos talentos. A área de Pessoas passou a ter um papel ainda mais estratégico para atender às diversas áreas do banco que iam se reestruturar, definindo organogramas, faixas salariais, modelos de incentivo, alterando práticas ou políticas, tudo ao mesmo tempo.

Ricardo Villela Marino, quarta geração do Itaú, hoje vice-presidente do Itaú para a América Latina, era o executivo que estava à frente da área de Pessoas na ocasião. O bisneto do fundador, Alfredo Egydio Souza Aranha, e neto do estruturador do Banco Itaú, Eudoro Villela, tinha apenas 34 anos e já possuía várias atribuições dentro da organização, como acionista, executivo e conselheiro. Ele relata: “A função da área de Pessoas é uma só. Assim, quando ocorre uma fusão, tudo sobrecarrega muito essa área, porque afinal as pessoas são o maior capital ativo que o banco tem, pois trata-se de uma indústria de serviços. Na época, não foi fácil. Na verdade, foi o momento mais difícil dos três anos que fiquei à frente da área de Pessoas. Foram as decisões mais desafiadoras da minha

Notícia boa:
a união Itaú e Unibanco
foi aprovada
pelo Banco Central.
Notícia ótima:
os seus clientes
acabam de ganhar
mais um benefício.



As tarifas dos Serviços Prioritários dos dois bancos serão unificadas pelos menores valores.

O Banco Central acaba de aprovar oficialmente a união de Itaú e Unibanco. Desde janeiro, os clientes do novo banco já contam com a interligação dos caixas eletrônicos. A partir de março, em alinhamento com o Banco Central na busca dos melhores benefícios para os clientes, Itaú e Unibanco unificam as tarifas dos Serviços Prioritários relacionados a conta corrente e poupança com base nos menores valores praticados. É o novo banco mantendo o compromisso de oferecer sempre o melhor para os seus clientes, a economia e o Brasil.

Itaú Unibanco. Um banco único, feito para você.



Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A.



O ato conclusivo da fusão Itaú Unibanco ocorreu em 18 de fevereiro de 2009, com a aprovação pelo Banco Central, com o parecer de que “a união das instituições contribuía para a solidez do sistema financeiro nacional na atual conjuntura do mercado financeiro internacional”. Entre as exigências contratuais, o órgão exigia que as tarifas fossem niveladas pelo valor mais baixo nos serviços prioritários.



Ricardo Villela Marino, neto de Eudoro Villela e filho de Milú Villela, formado em engenharia mecânica pela Poli, com mestrado em administração de empresas pela Sloan School of Management do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), em Cambridge, foi para o Itaú após trabalhar no Garantia e no Goldman Sachs. Atuou inicialmente na área de cartões e na tesouraria do Itaú e, no momento da fusão, respondia pela área de Recursos Humanos. Hoje é vice-presidente do Itaú Unibanco para a América Latina.

carreira, porque contentar todas as áreas, garantindo a satisfação dos clientes, tudo concomitantemente, foi um grande desafio”.¹¹

Os frutos vieram rápido. Ricardo Marino lembra que em agosto de 2009, menos de um ano após a fusão, o Itaú Unibanco foi eleito uma das 100 Melhores Empresas para Trabalhar, segundo levantamento do Instituto Great Place to Work, publicado pela revista *Época*. No mês seguinte, entrou também no *ranking* da FIA, publicado pela revista *Exame*.

O fato foi especialmente relevante porque, nos dois casos, são os próprios colaboradores que avaliam suas empresas. “Assim, receber esse reconhecimento sabendo que a eleição se deu em um ano extremamente complicado, por causa da crise financeira internacional, e apenas nove meses após a fusão entre dois dos maiores bancos do país, pode realmente ser considerado uma conquista”, afirma Ricardo Marino. Essa foi uma prova de que a transparência e a rapidez com que a estratégia de comunicação foi conduzida contribuíram para alcançar seu objetivo principal: fazer com que os colaboradores se sentissem respeitados e incluídos em meio a toda aquela mudança.

Porém, o que o executivo destaca com mais emoção entre essas boas memórias do período é que, pela primeira vez, o banco ficou entre as empresas nas quais os jovens mais sonham em trabalhar. O banco foi a única instituição financeira a figurar entre as 10 primeiras posições do *ranking* divulgado em setembro de 2009, fruto de pesquisa realizada pela Cia. de Talentos, consultoria especializada em programas de estágio e *trainee* no Brasil e na América Latina. Para se chegar ao *ranking*, foram entrevistados mais de 30 mil estudantes universitários ou recém-formados. Ricardo Marino entende que essa foi uma conquista muito importante para quem tem metas desafiadoras para o futuro. “Atrair jovens talentos com certeza é uma das condições para o sucesso em médio e longo prazos.”

A preocupação com os aspectos culturais da organização era constante. Um levantamento interno com os colaboradores realizado depois da fusão mostrou que havia diversas características comuns importantes entre os dois bancos. Por exemplo, tanto o Itaú quanto o Unibanco enfatizavam um ambiente meritocrático e orientação para resultados. Ainda assim, alguns executivos destacavam que uma integração efetiva exigiria um cuidadoso processo de alinhamento cultural – uma posição prontamente apoiada por Roberto Setubal.

Assim, propôs-se um novo conjunto de atitudes desejáveis batizado de “Nosso Jeito de Fazer”. Anunciado em fevereiro de 2010, foi apresentado pessoalmente por Pedro Moreira Salles e Roberto Setubal para cerca de 14 mil executivos, durante quatro apresentações de três horas cada uma.

Ao assumir a área de Pessoas em 2011, Zeca Rudge dedicou-se diretamente à consolidação da cultura organizacional que deveria engajar as equipes egressas de ambas as instituições. Zeca conta que o exercício realizado para a tomada de decisão sobre a preservação da marca Itaú, ajudou-o a encontrar caminhos também para o desafio da comunicação interna: “Quando avaliamos a imagem das duas marcas no mercado, encontramos características muito positivas do Itaú, como ser um banco muito disciplinado, bem estruturado, tecnologicamente avançado, um banco de engenheiros, porém com a percepção de ser muito hierárquico. Por outro lado, no Unibanco, encontramos características de um banco de cariocas, altamente focado em pessoas e no relacionamento. Foi observando as dicotomias como carioca × paulista, banco de economista × banco de engenheiro, banco hierárquico × banco informal, processos × relacionamento, que encontramos caminhos para trabalhar o que de melhor tinha cada uma delas”.¹²

Ficou flagrante a necessidade de desconstrução da hierarquização rígida, a introdução de uma comunicação mais leve e amigável, o compartilhamento dos espaços. Algumas providências nesse sentido traduzem o novo estado de espírito da casa: “carteirada não vale” e o fim das paredes divisórias que compartimentavam as áreas de trabalho. Hoje Roberto Setubal, Pedro Moreira Salles e os vice-presidentes dividem o mesmo salão. A eliminação do terno e gravata às sextas-feiras também corroborou para a proposta da informalidade.

Aos poucos as mudanças foram ficando visíveis. Zeca fala com entusiasmo de medidas de ordem muito prática, mas que sinalizam uma mudança comportamental importante e exigem uma nova maneira de pensar e atuar de quem deseja se adaptar a um novo ambiente organizacional: “Acabaram as vagas demarcadas na garagem, acabaram certos sinais de *status* ou de hierarquia como as salas fechadas. Hoje, todo mundo trabalha em salão. Nós fomos agindo conforme aquilo que estava escrito. Acho que isso criou um ambiente muito favorável para que as pessoas pudessem acreditar que estávamos construindo uma organização muito mais forte do que as duas organizações que nós tínhamos antes da fusão”.¹³

O importante era deixar claro para todos os colaboradores que o novo negócio era muito maior do que o Itaú e o Unibanco eram isoladamente e mesmo muito maior do que a soma das partes, como divulgou na época a campanha publicitária sobre a fusão “1+1 é maior que 2”. A missão era, portanto, construir uma nova cultura a partir das forças de cada uma das operações e das marcas, consolidando o “jeito de fazer” do Itaú Unibanco a partir das melhores práticas, incorporando definitivamente atitudes vencedoras e corretas, alinhadas com o que as pessoas efetivamente desejavam desse novo momento,

Para entender a crise

Ninguém até hoje entendeu completamente todos os aspectos da crise de 2008, que estremeceu parte do sistema financeiro global. Em linhas gerais, a crise das subprimes (empréstimos hipotecários de alto risco), como ficou conhecida, foi gerada por empréstimos imobiliários fornecidos por instituições financeiras a pessoas já endividadas, por vezes com duas ou mais hipotecas sobre o mesmo imóvel, e que acabaram não tendo renda para pagar essa dívida. Muitas dessas instituições vinham concedendo empréstimos em série, recebendo como garantia os imóveis dos tomadores de empréstimos. O volume das hipotecas e dos contratos financeiros atrelados a essas hipotecas subiram, como um todo, a um valor muito acima dos imóveis. As instituições continuaram emprestando, confiando numa tendência histórica de valorização do preço dos imóveis, que, no entanto, foi invertida. Quando isso ocorreu, muitos devedores ficaram com dívidas acima do valor do seu imóvel e investidores tentaram vender todos praticamente ao mesmo tempo – ativos financeiros ligados às hipotecas. A esta altura, pouco adiantava aos credores tomar os imóveis, nem tentar negociá-los. Os imóveis não só se desvalorizaram como perderam liquidez – não havia quem os comprasse, muito menos pelo valor da dívida aos bancos. Os empréstimos ficaram sem garantia real – viraram créditos podres. Não apenas os bancos que concediam este tipo de empréstimo foram afetados, como também as seguradoras que vendiam proteção aos investidores. Bancos importantes e tradicionais, como Lehman Brothers e Bear Stearns, fecharam ou foram vendidos.

A crise exigiu um esforço elevado e medidas não convencionais das autoridades, e mesmo assim seus efeitos recessivos sobre a economia se fazem sentir até hoje, passados mais de cinco anos de seu epicentro. Ficaram lições importantes. Os reguladores precisavam atuar de forma contracíclica, exigindo mais prudência nos momentos de bonança. As agências de classificação de risco – que chegaram a conceder nota máxima AAA para operações subprime – poderiam ter sua relevância relativizada na decisão de crédito e avaliação de risco por parte de bancos e investidores. Os bancos centrais deveriam, além de mirar a inflação, atuar também na contramão dos excessos nos mercados de ativos. Os bancos, por sua vez, deveriam reforçar suas áreas de risco, buscando tornar seus modelos menos permeáveis a percepções otimistas quanto aos preços futuros e realizando testes de estresse para avaliar o impacto de cenários adversos nos balanços.

Apoio: Equipe de Pesquisa Macroeconômica do Itaú Unibanco.

O nosso jeito de fazer

O processo de construção da cultura corporativa do Itaú Unibanco envolveu um amplo debate entre milhares de colaboradores da empresa, das mais diversas regiões, funções e cargos. Começou com a definição da visão da organização – Ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes –, que explicita seu objetivo como instituição financeira e o papel que deseja desempenhar no mercado. Em seguida, era necessário definir como o banco pretendia alcançá-la. Itaú e Unibanco, cada um a seu modo, já tinham estabelecido anteriormente o conjunto de atitudes que definiam suas culturas. O Itaú batizara sua cultura interna de “Modo Itaú de Fazer”, enquanto no Unibanco outro conjunto de atitudes desejadas era chamado de “Jeito Unibanco”. Com a fusão, após um importante exercício de reflexão, as atitudes que deveriam sustentar a visão Itaú Unibanco foram consolidadas no “Nosso Jeito de Fazer”:



Paixão pela Performance

A paixão pela performance trouxe o Itaú Unibanco ao lugar de destaque que ocupa hoje. E só essa paixão nos permitirá atingir os ambiciosos objetivos que temos pela frente. Renovar essa paixão na hora de planejar e executar cada novo projeto deve ser um objetivo permanente de todos e cada um de nós.



Carteirada Não Vale

A liderança aqui é compartilhada, desapegada de símbolos de *status* e conquistada com talento e competência – e não pela patente. Consideramos fundamental criticar sem ser destrutivo e aceitar críticas sem ser defensivo. O tratamento educado e atencioso que queremos oferecer sempre aos nossos clientes começa dentro de casa.



Liderança Ética e Responsável

O Itaú Unibanco é líder em vários dos mercados em que atua. E considera fundamental que essa liderança seja exercida com responsabilidade. Somos uma liderança positiva, ética, transparente, comprometida com a sociedade e com as melhores práticas de gestão. Acima de tudo, queremos líderes que pensem – e ajam – como donos.



Foco na Inovação e Inovação com Foco

Inovação é uma questão permanente de atitude. Queremos estabelecer um ambiente que estimule a criatividade, o empreendedorismo, o debate de ideias e a procura de novas respostas, sempre com o objetivo de criar vantagens competitivas para a organização.



Todos pelo Cliente

Acreditamos que a liderança de mercado é consequência de um processo de melhoria contínua dos serviços prestados aos clientes. Qualquer crescimento obtido sem ter cada cliente como foco não será sustentável.



Craques que Jogam para o Time

O Itaú Unibanco tem a meritocracia e o trabalho em equipe como base de seu sistema de gestão de pessoas. Temos obsessão pela atração de talentos e reconhecemos performances diferenciadas de forma diferenciada. Valorizamos as individualidades, mas não o individualismo. Um craque só é craque de fato se souber jogar para o time e se cercar de outros craques. Porque gente boa forma e atrai gente boa.



Sonho Grande

Aqui no Itaú Unibanco sabemos que é importante sonhar grande e fazer cada vez mais e melhor, porque essa é a essência da superação. Sem tirar os pés do chão, pensamos grande e estabelecemos desafios ambiciosos, do tamanho do nosso sonho. Agindo assim, nos tornamos um dos maiores bancos do mundo. Agindo assim – e engajados com nossos valores e Jeito de Fazer – nos tornaremos o melhor banco do mundo



Processos Servindo Pessoas

Processos existem para servir pessoas e não o contrário. Não devemos nos apaixonar por eles mais do que pelos benefícios que eles nos trazem. Somos uma empresa de pessoas que melhoram processos – e de processos que melhoram a vida das pessoas.



Ágil e Descomplicado

O tempo do cliente é valioso. O nosso também. Não perdemos tempo complicando as coisas – e não complicamos as coisas porque sabemos que isso nos faz perder tempo. Somos objetivos, combatemos a burocracia, a excessiva hierarquização e a complexidade pela complexidade.



Brilho nos Olhos

Sabemos que as empresas mais competitivas são aquelas em que os colaboradores têm espaço para expressar opiniões, participar ativamente da gestão e celebrar suas conquistas. O Itaú Unibanco estimula suas equipes a trabalhar com atitude descontraída. Afinal, divertido não é o contrário de sério, mas o contrário de chato. Trabalho, para nós, é algo para ser feito com brilho nos olhos.



tanto colaboradores como clientes. Zeca reconhece que este é um trabalho contínuo que algumas coisas caminharam melhor do que outras no movimento da fusão, mas comemora também que o banco tenha humildade de reconhecer onde estão as conquistas e onde permanecem os desafios do “sonhar grande” que a fusão proporcionou.

O veterano do Marketing do Itaú, que esteve anos à frente da construção da marca da instituição, Antonio Jacinto Matias, vice-presidente da Fundação Itaú Social desde 2009, reflete sobre a convergência de perfis de ambas as instituições – não obstante muitas diferenças – como um dos fatores que vêm permitindo a construção da nova cultura: “Os traços em comum das duas instituições viabilizaram esse acordo e permitiram essa convergência para criar algo novo, mas que não perdesse de vista o legado das duas marcas. Havia todas as pré-condições favoráveis. Quando você faz um acordo dessa natureza, é necessário ter como base a confiança, não apenas contratos. E isso existia. Acho que estávamos todos muito empenhados em um grande sonho comum e, por isso, estávamos preparados para enfrentar os obstáculos que viriam pela frente”¹⁴

É nesse trabalho diário de construção e sustentação de uma nova cultura empresarial que estão empenhadas todas as equipes do Itaú Unibanco. Mais uma vez, o pai é a inspiração para Roberto Setubal levar os desafios adiante. Ele conta que recebeu de um amigo o discurso de Olavo Setubal na Associação Comercial do Rio de Janeiro na década de 1970, quando o empresário falava das características das fusões: “Foi muito interessante ler o que meu pai escreveu, exatamente no período em que estávamos vivendo mais uma fusão de grande porte. Ele explicava o funcionamento, a integração das estruturas, das pessoas e, conceitualmente, nada mudou desde então. Ele mencionou também a euforia do primeiro momento, as expectativas e a grande frustração porque os resultados iniciais não são os esperados, são apenas normais, sem nenhum grande salto. Na visão dele, seriam necessários de três a cinco anos para se começar a colher esses frutos. Embora eu tenha achado esse período um pouco longo quando li o texto, é o que demora de fato. Principalmente, quando falamos de grandes estruturas, como é o caso do Itaú e do Unibanco. Não há muito como cortar esse caminho. A parte operacional é mais rápida, mas a integração das pessoas e da cultura leva mais tempo. É quando ‘1 + 1’ de fato é maior que dois, como falava nossa campanha publicitária da fusão. Ainda não estamos no momento em que somamos três. Na verdade, estamos entrando nesse momento, começando a colher os primeiros resultados. Hoje, eu vejo o banco muito mais integrado, com estrutura mais uniforme de pessoas, valores e objetivos. É preciso fazer concessões, estar aberto, fazer testes, inclusive de pessoas, porque os profissionais que funcionavam muito bem no ambiente do Itaú,

podem não funcionar nesse novo ambiente. O mesmo vale para pessoas vindas do Unibanco. Ainda há muito caminho a percorrer”¹⁵

Internacionalização e outras formas de crescimento

No calor da divulgação da notícia da fusão aos mercados, já era mencionado que um dos objetivos da operação seria favorecer a internacionalização do grupo. Em entrevista à revista *Época*, de 7 de novembro de 2008, Roberto Setubal declarava que a união reforçava sua “ambição de se tornar um banco global”, enquanto Pedro Moreira Salles anunciava que o negócio vinha ao encontro do que sempre imaginara. “Só faltava encontrar um sócio generoso, competente e com a plataforma adequada”, disse.

Ricardo Marino, vice-presidente do Itaú para a América Latina desde abril de 2011 declararia: “Sempre me entusiasmei com a ideia de tornar o Itaú Unibanco um banco líder global. Aliás, isso coincidia com a visão de Pedro Moreira Salles e Roberto Setubal quando fizeram a fusão. E lá atrás, eu já tinha o sonho de fazer com que o Itaú se tornasse o principal banco da América Latina”.

Um desdobramento natural de uma estratégia focada na satisfação dos clientes é procurar antecipar suas demandas, liderando tendências. Portanto, ao verificar que muitas das pessoas físicas e jurídicas já tinham negócios, necessidade de serviços financeiros e de crédito para seus empreendimentos, e mesmo atendimento em viagens de turismo em outros países da América Latina, o Itaú impulsionou ainda mais o seu movimento para a internacionalização. Era imprescindível ao banco estar onde o cliente necessitava dele. E também servir de referência e alavanca de negócios para esses clientes na região. O processo de internacionalização visou em primeira instância os países que tradicionalmente são os maiores parceiros comerciais do Brasil: Argentina, Chile, Uruguai e Paraguai. Mas estendeu-se também para outros, como por exemplo a Colômbia e o Peru.

Na Europa, um passo importantíssimo foi dado ao se transferir de Portugal para Londres a sede bancária da instituição, aproximando-a assim dos mercados financeiros mais importantes, e dotando-a, mais uma vez, de maior capacidade de apoiar as operações de seus clientes no exterior.

Com esse objetivo, em janeiro de 2014, Itaú Unibanco e CorpBanca selaram um acordo de fusão das operações de seus bancos no Chile e Colômbia para criar uma das maiores instituições financeiras nesses dois países. O CorpBanca havia recebido várias propostas. A escolhida foi a do Itaú Unibanco em função do alinhamento de propósitos e objetivos.



No dia 19 de maio de 2009, o Itaú Unibanco foi destaque na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE). Alfredo Setubal, como diretor de Relações com Investidores do banco atuou no tradicional *The Closing Bell*, a cerimônia do soar do sino que marca o início e o fim do pregão. O privilégio de acioná-lo é dado a executivos de instituições reconhecidas no mercado. Na foto, Thomas Decoene (Itaú Nova Iorque), Alex Ibrahim (NYSE América Latina), Regina Longo Sanchez (superintendente de Relações com Investidores Itaú Unibanco), Silvio de Carvalho (diretor executivo de Controladoria do Itaú Unibanco), Alfredo Setubal e Scott Cutler (VP Global Corporate Client Group da NYSE).



O Itaú Unibanco obteve da NYSE a mudança de seu código de negociação (ticker) no mercado de capitais em 19 de maio de 2009. Foi a empresa brasileira pioneira na padronização de seus códigos em todos os mercados onde negocia suas ações.

No momento de publicação deste livro, o banco aguardava a aprovação dos órgãos reguladores na operação de fusão com o CorpBanca. No México, o Itaú Unibanco também aguardava autorização para iniciar a atividade de banco de investimentos. Tudo isso, para garantir também ao Brasil oportunidades de negócios na América Latina, demonstrando a maturidade do nosso sistema financeiro e de seus principais agentes.

Nesse meio-tempo, o crescimento da instituição avançava em outras frentes. Em julho de 2012 o Itaú Unibanco assinou contrato de associação com o Banco BMG para a oferta, distribuição e comercialização de créditos consignados no país.

Em setembro do mesmo ano, na maior operação da Bolsa de Valores de São Paulo, o Itaú Unibanco obteve a totalidade do capital social da Redecard. Tratou-se de um investimento de R\$ 11,75 bilhões pagos em dinheiro. Com isso, a empresa deixou de ser uma companhia de capital aberto. A transação permitiu ao banco estreitar ainda mais o relacionamento com estabelecimentos comerciais de todos os tamanhos, em municípios do país inteiro, integrando produtos e serviços diversos aos já oferecidos. Em outubro de 2013, a empresa apresentou sua nova marca ao mercado: Rede.

Já em maio de 2013, o Itaú Unibanco comprou a Credicard, uma aquisição de vulto, envolvendo ativos de cerca de R\$ 8 bilhões, que transferiu para a instituição os cartões de crédito da empresa adquirida. Houve um acerto histórico nessa operação, já que a Credicard foi fundada por Itaú, Unibanco e Citibank, em 1971, num empreendimento que por muitos é hoje considerado como um ensaio para a fusão de 2008.

É característico da economia e da sociedade brasileiras certa sensação, na falta de melhor definição, de que sempre estamos em transição, sempre na expectativa de momentos de ascensão ou de crises. Contudo, vamos avançando e progredindo. A confiança nessa capacidade do país de superar-se é parte desta história, porque é intrínseca aos 90 anos do Itaú Unibanco e aos já quase seis anos desde o episódio da fusão. Para os clientes, a fusão é uma realidade consolidada, no dia a dia de seu relacionamento com o banco.

Não houve abalos nem discontinuidades. É lógico que há ainda metas a serem alcançadas – isso todos sabem e reconhecem. Mas o processo caminha.

Itaú e Unibanco sempre foram instituições determinadas a construir o próprio futuro. E que, ao longo de uma trajetória de décadas, confrontando-se com ambientes conjunturais os mais diversos, foram impulsionadas pela dedicação de pessoas empreendedoras. O futuro sempre esteve em pauta na construção do Itaú Unibanco.

E é do futuro que vai tratar o capítulo final deste livro, que vem a seguir.

Uma união segura



No segundo semestre de 2009, em 24 de agosto, nove meses após a fusão, anunciou-se a parceria do Itaú Unibanco com a Porto Seguro nas áreas de seguros residenciais e de automóveis. A nova empresa, Itaú Unibanco Seguros de Automóvel e Residência, surgia com a liderança absoluta de mercado nesses dois ramos.

A importância da atividade seguradora era histórica no grupo Itaú Unibanco. Antes de fundar o banco, Alfredo Egydio de Souza Aranha foi vice-presidente da Companhia Brasileira de Seguros, que até 1942 se denominava Companhia Seguradora Ítalo-Brasileira, e que mais tarde daria origem à Itaú Seguros. Também o Unibanco, desde 1983, unira-se à SulAmérica, então a primeira colocada no ranking, nascendo a SulAmérica Unibanco Seguradora, ligada à Unibanco Seguradora, a 12ª colocada no país.

A parceria do Itaú Unibanco com a Porto Seguro nas áreas de seguros residenciais e de automóveis era digna de celebração. De fato, a Porto Seguro figurava como referência da área.

Fundada em 1945 por um grupo de executivos, a seguradora passou por várias mãos, até ser adquirida pela família Garfinkel em maio de 1972, quando Abraão Garfinkel, ex-diretor do grupo Boa Vista de Seguros, assumiu seu controle, naquela altura com a 44ª posição no ranking do mercado. Dirigida por seus herdeiros, particularmente pelo filho Jayme Garfinkel, a seguradora deu saltos qualitativos ao adotar o conceito de Proteção Total, que abrangia produtos e serviços preventivos a sinistros, assim como de amparo a segurados antes, durante e depois de qualquer ocorrência. Essa vantagem, aliás, acabou por ser copiada e oferecida pelas demais empresas do setor. Outras iniciativas positivas projetavam sua imagem diferenciada: foram pioneiros em presentear seus segurados com as luzes de freio (*break light*) e em celebrar convênio com os estacionamentos da cidade, reduzindo o custo para seus segurados em variados produtos e serviços.

Na concretização da parceria, mais uma vez prevaleceu a abertura do grupo

Itaú Unibanco visando somar para crescer, independente de absorver a totalidade do poder no negócio. E a operação concretizou-se obedecendo etapas rígidas. Inicialmente deu-se a transferência, por parte do Itaú Unibanco, da totalidade de ativos e passivos de sua carteira de seguros residenciais e de automóveis para a Itaú Unibanco Seguros de Automóvel e Residência, que em seguida a transferiu para a Porto Seguro, criando na sequência a nova empresa, Porto Seguro Itaú Unibanco Participações (Psiupar), de posse dos atuais donos da Porto Seguro. Hoje, o Itaú Unibanco detém 30% da Psiupar.

O casamento era perfeito: o Itaú Unibanco ligava-se à mais importante seguradora de automóveis do país, enquanto a Porto Seguro passava a contar com exclusividade para oferta e distribuição de seus produtos com a ampla rede de agências e demais canais do Itaú Unibanco.

O negócio possibilitou que o Itaú Unibanco e a Porto Seguro combinassem seus padrões de excelência nos processos de precificação, subscrição de riscos, gestão de benefícios nas operações de seguros de automóvel e residência, oferecendo produtos mais adequados para atender aos diversos segmentos de mercado, por meio das marcas Porto Seguro, Itaú Auto e Residência e Azul Seguros.

Anúncio oficial da parceria entre o Itaú Unibanco e a Porto Seguro, a seguradora líder do mercado, em 24 de agosto de 2009, dando origem à Porto Seguro Itaú Unibanco Participações (Psiupar). Da esquerda para a direita: Roberto Setubal, Pedro Moreira Salles e Jayme Garfinkel, presidente da Porto Seguro.

Performance sustentável

A visão do Itaú Unibanco é ser líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes. A ideia é simples, mas sua execução um desafio contínuo: colocar o cliente no centro da nossa estratégia, oferecer soluções financeiras adequadas às suas necessidades e assegurar transparência ao negócio, construindo relacionamentos equilibrados e perenes.

Essa visão foi lançada em 2010, mas mesmo antes disso o banco já desenvolvia uma agenda de sustentabilidade. Em 2009, foi publicada a Essência da Sustentabilidade, a consolidação de oito temas que definiam as prioridades de sustentabilidade para o Itaú Unibanco. O trabalho foi submetido à avaliação pública em diálogos *multistakeholder* e esse movimento inaugurou uma fase colaborativa sobre o assunto.

Dois anos depois o banco explicitou sua definição para performance sustentável e revisitou sua estratégia de sustentabilidade. Para o Itaú Unibanco, performance sustentável é gerar valor compartilhado para colaboradores, clientes, acionistas e sociedade. O símbolo para esse conceito é uma espiral, mostrando a retroalimentação desse ciclo.

Com a integração entre Itaú e Unibanco cada vez mais consolidada, em 2011 foi realizado um novo processo de consulta a *stakeholders* para revisão da estratégia de sustentabilidade. Desde então, os oito temas da Essência deram lugar a três focos estratégicos que orientam a atuação coordenada das diferentes áreas do banco no dia a dia. São eles: educação financeira, riscos e oportunidades socioambientais e diálogo e transparência. Esses focos foram definidos

a partir da análise da visão, da cultura, das políticas corporativas e dos compromissos e pactos voluntários dos quais o Itaú Unibanco é signatário.

O Itaú Unibanco acredita que uma maneira de contribuir para o desenvolvimento da sociedade é entender as necessidades das pessoas para oferecer conhecimento e soluções financeiras adequadas, contribuindo para que indivíduos e empresas tenham uma relação saudável com o dinheiro – isso é educação financeira. Desde 2004 o banco vem desenvolvendo iniciativas com o objetivo de orientar a vida financeira dos seus colaboradores, clientes e da sociedade. Na base desse foco estratégico está a crença de que pessoas que fazem escolhas mais conscientes tendem a adquirir produtos e serviços mais adequados aos seus objetivos de vida. Em consequência têm um índice de satisfação maior, menos inadimplência e um relacionamento de longa duração com o banco.

A organização também sabe que, ao se relacionar com todos os setores produtivos da economia, adquire potencial para influenciar mudanças positivas na sociedade. É nesse contexto que está inserido o segundo foco estratégico, que busca oportunidades de negócios e gerencia riscos socioambientais considerando tendências de mercado, regulamentações e as demandas de clientes e da sociedade. Para fortalecer essa abordagem, o Itaú Unibanco busca inserir a análise de critérios socioambientais nos negócios de crédito, seguros e investimentos e também adota políticas específicas e compromissos voluntários que orientam as suas práticas.

Um exemplo foi a adoção pioneira no Brasil ainda em 2004 aos Princípios do Equador, que estabelecem diretrizes para o financiamento a projetos (*Project Finance*).

O terceiro foco estratégico está espelhado na trajetória da instituição que sempre foi pautada pela transparência e pelo diálogo que permitiram a construção de suas relações ao longo do tempo. Ao assumir que diálogo e transparência são partes intrínsecas de sua estratégia, o banco abriu caminho para melhorar seus negócios e gerar valor compartilhado. Esta decisão permeia todas as interações que o banco estabelece com seus públicos, seja nos contratos de produtos e serviços – que foram reduzidos e simplificados, deixando para trás as famosas letras miúdas – seja no relacionamento com os órgãos de defesa do consumidor.

Foi baseado neste princípio que o Itaú Unibanco aderiu ao Plano Nacional de Consumo e Cidadania (Plandec) do governo federal. Ao se tornar a primeira empresa a adotar o programa e assumir compromissos claros e mensuráveis, o banco inaugurou uma nova relação com clientes, governo e opinião pública. Em 2014, além de prestar contas sobre o que havia assumido no ano anterior, o Itaú Unibanco foi outra vez pioneiro ao apresentar novas propostas.

Transparência também foi a inspiração para que o banco aderisse ao Relato Integrado. Novo conceito na prestação de contas aos *stakeholders*, o relato integrado é um modelo diferente de apresentação das informações corporativas que associa, entre outras coisas, os resultados financeiros ao valor criado

por outras iniciativas, como investimentos em treinamento, conhecimento, tecnologia etc. Em resumo, o relato integrado desloca a mentalidade tradicional para além dos números. O Itaú Unibanco foi pioneiro no desenvolvimento desse relato, sendo a primeira instituição financeira a produzi-lo no Brasil.

Estes focos estratégicos ajudam a direcionar melhor a estratégia, mas é importante lembrar que a busca da performance sustentável vai além disso. Ela está em cada atitude do banco, nas mãos de cada colaborador, pois, apesar de parecer um conceito amplo e genérico, o Itaú tem bem claro as diretrizes fundamentais para cumprir sua visão. E isso envolve, entre outras coisas, implementar uma cultura orientada à satisfação de clientes, buscando a simplicidade operacional; maximizar o retorno ao acionista, visando ao crescimento da organização; ser o banco de escolha dos melhores talentos, em todos os níveis; atrair e reter profissionais comprometidos, éticos, com olhar de dono e orgulho da organização; estimular a liderança compartilhada, conquistada com talento e competência, com foco na meritocracia; ter um ambiente que estimule a criatividade, o empreendedorismo e o debate de ideias; buscar a vanguarda tecnológica, a fim de servir melhor o cliente, agregando valor; e acima de tudo ser exemplar em conduta ética com clientes, colaboradores, autoridades, sociedade e mercado.

Cada diretriz citada acima é parte fundamental para que o Itaú Unibanco continue crescendo de forma perene, assim como foi indispensável para que a organização conquistasse seus 90 anos. Afinal, perseguir um modelo de negócio sustentável, como bem define Roberto Setubal, não é uma obrigação a mais, mas sim parte indissociável do que se faz no dia a dia do banco.



Espiral: colaboradores valorizados, que têm orgulho de pertencer à empresa, realizam um trabalho com foco na satisfação dos clientes, que por sua vez nos escolhem para sermos parceiros em sua vida financeira, permanecem no banco e contribuem para o bom resultado da organização, que remunera melhor seus acionistas, que continuam investindo, proporcionando ao banco a possibilidade de investir em projetos que melhorem a vida da sociedade, a entrega de melhores serviços e o investimento constante em seus colaboradores.