

Outros horizontes

Há muita controvérsia sobre a avaliação dos últimos anos da ditadura do Estado Novo. No aspecto político, há consenso sobre o esgotamento da solução autoritária que deu fim à chamada República Velha. Já no aspecto social e econômico, para alguns, trata-se de um período de conquistas de muitos direitos trabalhistas mantidos até hoje; e um tempo de progresso, simbolizado, entre outros marcos, pela fundação da Companhia Siderúrgica Nacional, com financiamento americano, conseguido, segundo alguns, por Getúlio Vargas, em troca da adesão do Brasil à força aliada na guerra.

No entanto, para outros, a ostensiva propaganda do governo mascarava problemas bastante profundos. É o caso do historiador Roney Cytrynowicz: “(...) o governo Getúlio Vargas definiu várias iniciativas de constituição de um *front* interno. Dirigidas para instituir a mobilização da população civil diante da guerra, estas iniciativas, no entanto, visavam essencialmente criar uma mobilização segundo os ideais do Estado Novo e não conectadas efetivamente à guerra na Europa. Em muitas destas iniciativas a guerra foi muito mais um alibi para as medidas estado-novistas e a mobilização constituiu a forma de inserção do Brasil na Segunda Guerra Mundial, à parte o envio da FEB e da FAB para a Itália. No plano cotidiano, porém, os desdobramentos da guerra no Brasil não foram poucos, traduzidos em restrição das importações, escassez de petróleo, elevação do custo de vida, câmbio negro, falta de alimentos, cartões de racionamento. O racionamento, em particular, era de toda ordem, do pãozinho diário ao gasôgênio, único combustível então disponível para os transportes”.¹

No início dos anos 1940, as manchetes dos principais jornais se dividiam entre as notícias sobre a guerra; as ufanistas, sobre a situação do país,

O esplendor do Rio de Janeiro quando da chegada do Banco Moreira Salles à capital da República, em 1941. Ao fundo, o Pão de Açúcar e o morro da Urca, com destaque para a avenida Rio Branco – com os mesmos canteiros centrais e postes originais – na cidade ainda de horizontes planos. O Banco Moreira Salles abriu solenemente sua primeira agência no Palácio do Comércio à rua da Alfândega, 19, centro financeiro, fato veiculado no jornal A Noite. Foto tirada exatamente do Edifício A Noite, então considerado o mais alto da América do Sul.



Página do jornal A Noite, de 15 de abril de 1941, com destaque para o elegante anúncio da inauguração da filial do Banco Moreira Salles no Rio de Janeiro, à qual compareceram importantes personalidades do governo e da elite da época.

O jovem banqueiro Walther Moreira Salles na nova agência carioca e já presença destacada nos meios financeiros, políticos e sociais da capital da República. C. 1940.



reproduzindo comunicados oficiais provenientes das agências do próprio governo; e o trivial variado, como as últimas peripécias de Carmen Miranda, em terras hollywoodianas. Assim estava loteada a primeira página de A Noite, jornal do Rio de Janeiro, na edição de 15 de abril de 1941, quando era inaugurada a primeira filial do Banco Moreira Salles na capital da República.

Claro que o ato foi acompanhado de grande solenidade, e figuras importantes do governo compareceram. De fato, a lista de notáveis impressionava. Mas havia uma explicação para que pessoas tão destacadas estivessem na inauguração de uma agência de um banco do interior de Minas Gerais, que mostrava pela primeira vez sua face no Rio de Janeiro. A maioria dos presentes frequentava Poços de Caldas – balneário dos ilustres da República de Vargas, e conhecia bem os acionistas. O jornal anunciava: “A sede do novo banco está oficialmente instalada no Palácio do Comércio, à rua da Alfândega, 19, onde tivemos a oportunidade de constatar a perfeita entrosagem de todas as suas seções numa organização modelar, o que necessariamente virá permitir a solução imediata das mais complicadas operações financeiras”.

Para a gerência da sucursal, foram buscar um profissional extremamente qualificado, formado na escola do Banco do Brasil – a melhor que existia, então. Tratava-se de Osman Duarte de Mendonça, que trouxe para o Banco Moreira Salles a solidez do sistema contábil do Banco do Brasil.

No ano seguinte, 1942, o banco chegou a São Paulo, e instalou-se em dependências acanhadas, na rua Álvares Penteado, 196 a 200. É o coração financeiro de um centro urbano em pleno desenvolvimento. A cidade tinha então 1.326.261 habitantes, e exibia uma feição moderna, com ares da metrópole mais avançada das Américas. Nos bondes, os anúncios apregoavam: “São Paulo, a cidade que mais cresce no mundo!”.

O evento, noticiado nos principais jornais, teve a mesma solenidade da inauguração no Rio de Janeiro. Havia, porém, uma diferença pois, na capital federal, estavam presentes principalmente autoridades e, em São Paulo, donos de fortunas pessoais ligadas aos bancos locais, ao comércio e à indústria, e mesmo alguns imigrantes enriquecidos nos últimos anos.

Em breve, São Paulo passou a centralizar os negócios do Banco Moreira Salles, tendo à frente João Moreira Salles, Pedro di Perna e agora Eduardo da Silva Ramos, todos ocupando salas próprias na sede da rua Álvares Penteado. Numa quarta sala ficavam Dario Campertrin e Basílio Mosconi. Mas, em breve, a sede da Álvares Penteado se tornaria pequena demais e teve de ser trocada por três andares na rua XV de Novembro, 212, ainda no centro bancário da cidade. O curioso é que a sede antiga tinha cerca de 13 funcionários e, assim que mudou, esse número cresceu para mais de 40. Ou seja, também as novas instalações começaram a se mostrar insuficientes para sediar o Banco Moreira Salles.

O interior paulista se beneficiava, igualmente, de agências, sucursais, escritórios, obedecendo ao mesmo trajeto do café, mais especialmente àquele que já era familiar a João Moreira Salles na rota da Mogiana: Casa Branca, Socorro e Tambaú. Cartas patentes foram obtidas para Bragança Paulista, Caconde, Mococa, Mogi Mirim, Piracicaba, São José do Rio Pardo e Paraisópolis. Avançaram ainda por Itatiba, Araraquara e Jundiaí, as duas últimas na linha da Companhia Paulista de Estrada de Ferro, que cortava o estado ao meio.

O banco chegou a Santos em 1943. No maior porto de café do mundo, onde João Moreira Salles se estabelecera desde 1924, a demanda era por uma sucursal, ou seja, uma instalação mais importante e com mais recursos do que uma agência.

A sucursal aberta à rua do Comércio, 93, figurou por muito tempo como um dos mais fortes braços da matriz de Poços de Caldas, acima das agências de São Paulo e do Rio de Janeiro. Em Santos, os negócios do banco ganharam novas dimensões. Só a Companhia Brasileira de Café, exportadora de café da família em sociedade com Júlio Avellar, representava ativos dos mais expressivos no país, que ainda vivia do café.

Nessa altura, a respeitabilidade do nome de João Moreira Salles o levou a assumir, entre 1945 e 1946, um dos cargos mais honrosos e influentes do país, o de presidente da Associação Comercial de Santos, instituição poderosa, com orçamento maior do que o da própria cidade.

A inauguração da agência de Campinas, em 5 de novembro de 1945, foi quase concomitante à abertura da filial do Banco Central de Crédito, na cidade, pelos Souza Aranha, que ali haviam sido donos de fazendas de café modelares e desenvolviam diversas atividades financeiras. Os dois grupos, portanto, desde então, desenvolviam trajetórias paralelas e similares.

**INAUGUROU-SE
EM SÃO PAULO**

Banco Moreira Salles, S.A.

AGRADECEMOS a todos os nossos clientes e amigos o seu comparecimento ao ato inaugural de nossa sucursal de São Paulo. O Banco Moreira Salles S/A coloca-se ao inteiro dispor dos interessados para: depósitos, cobranças, cauções, descontos e demais operações.

**CAPITAL REALIZADO:
15.000:000\$000**

DIRETORIA:
Presidente: Sr. João Moreira Salles
Diretor Secretário: Sr. Julio de Souza Avellar
Diretor Superintendente: Dr. Walther Moreira Salles
Gerente em São Paulo: Sr. Osman Duarte de Mendonça

SÃO PAULO
RUA ALVARES PENTEADO
196/200

RIO DE JANEIRO
RUA DA ALFÂNDEGA, 19
(PALÁCIO DO COMÉRCIO)

MATRIZ: POÇOS DE CALDAS
FILIAIS NO INTERIOR DOS ESTADOS DE SÃO PAULO E MINAS

A chegada a São Paulo: Folha da Manhã de 9 de julho de 1942.

A chegada do Banco Moreira Salles a São Paulo é registrada com destaque nas páginas do jornal Folha da Manhã, de 9 de julho de 1942, ressaltando sua abrangência geográfica: matriz em Poços de Caldas, filiais no Rio de Janeiro, na capital paulista e no interior dos estados de Minas Gerais e São Paulo. Situada no coração financeiro paulistano, à rua Álvares Penteado, 196/200, a sucursal passou a centralizar os negócios do BMS, tendo à frente João Moreira Salles, Pedro di Perna e agora Eduardo da Silva Ramos. Em pouco tempo, transferiu-se para a rua XV de Novembro, passando de 13 para 40 funcionários. Alguns anos mais tarde receberia a vizinhança do Banco Central de Crédito, futuro Itaú, desenhando-se desde então uma história que resultaria comum.



João Moreira Salles discursa, por ocasião da homenagem recebida pela Associação Comercial de Santos, da qual foi presidente entre 1945 e 1946, ocupando naquela altura um dos cargos mais honrosos do país.



Walther Moreira Salles em meio a figuras de destaque, quando diretor executivo da Superintendência da Moeda e do Crédito (Sumoc), instituição antecessora do Banco Central, cargo para o qual foi nomeado por Getúlio Vargas, em 1951.

Já a agência de Belo Horizonte do Banco Moreira Salles tardou um pouco, e somente seria aberta em 1950. Inúmeras razões costumam ser levantadas para essa aparente discrepância. Por que não abrir logo uma agência na capital do estado de origem? Em primeiro lugar, alega-se que sempre houve diferenças marcantes entre a economia das diferentes regiões mineiras: sul do estado, mais ligado a São Paulo; Zona da Mata, na órbita do Rio de Janeiro; e norte de Minas, junto às áreas de produção de fumo da Bahia.

O economista Fernando Nogueira da Costa, estudando o desenvolvimento da rede bancária do país, relata que, naquela altura, Minas Gerais era o estado detentor do maior número de praças bancárias e que só a partir de 1960 seria superado por São Paulo. Assim, como o Banco Moreira Salles já estava presente em várias cidades do interior mineiro, Belo Horizonte não parecia exercer grandes atrativos, até porque os espaços por lá já estavam ocupados por fortes instituições concorrentes. Para o banco de Poços de Caldas, do sul de Minas, que se relacionava com os excedentes da rota do café paulista, era mais conveniente avançar em direção às praças sedimentadas economicamente em torno do produto. Mais ainda em direção às que se articulavam com os centros industriais. Ou seja, estrategicamente o banco deu preferência a crescer nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro.

Seja como for, num prazo consideravelmente curto, após a fundação, 34 localidades eram servidas por representações do Banco Moreira Salles, com leve superioridade de Minas, onde se registrava sua presença em 17 cidades, enquanto São Paulo tinha agências ou similares em 16 municípios. Considerando toda a instabilidade dos anos da II Guerra e, logo a seguir, da política nacional, é uma expansão expressiva, que vai se acentuar na década de 1950, quando Walther Moreira Salles começa a participar do cenário político econômico nacional e internacional. Até porque, a despeito dos tempos sombrios, registrou-se na época relativo aquecimento econômico, fruto da política de desvalorização cambial, do fomento das exportações de café, açúcar e algodão, e da substituição dos produtos importados pela emergente indústria nacional.

Uma relação de confiança

Entretanto, e isso é importante destacar, mesmo cumprindo seu objetivo de expandir-se, já anunciado na constituição do banco, em 1940, o Banco Moreira Salles continuava sendo um banco do sul de Minas. Todas as agências ou subagências (também chamadas de escritórios), surgidas nos anos 1940 e 1941, tinham como centro Poços de Caldas, e assim o banco mantinha sua característica provinciana. Alguns relatos ilustram a simplicidade dos serviços.



Conta-se que certa vez um conhecido de Walther Moreira Salles, Jofre Rafael dos Santos, estava no banco, preenchendo uma ficha, quando foi surpreendido pelo próprio Walther, que, ao admirar-se com sua boa caligrafia, convidou-o para trabalhar no banco.³

Eram, portanto, tempos e um modo de ser da instituição bancária, em que uma boa caligrafia poderia abrir oportunidades, e nos quais o dono do banco, de uma hora para outra, oferecia emprego a um amigo.

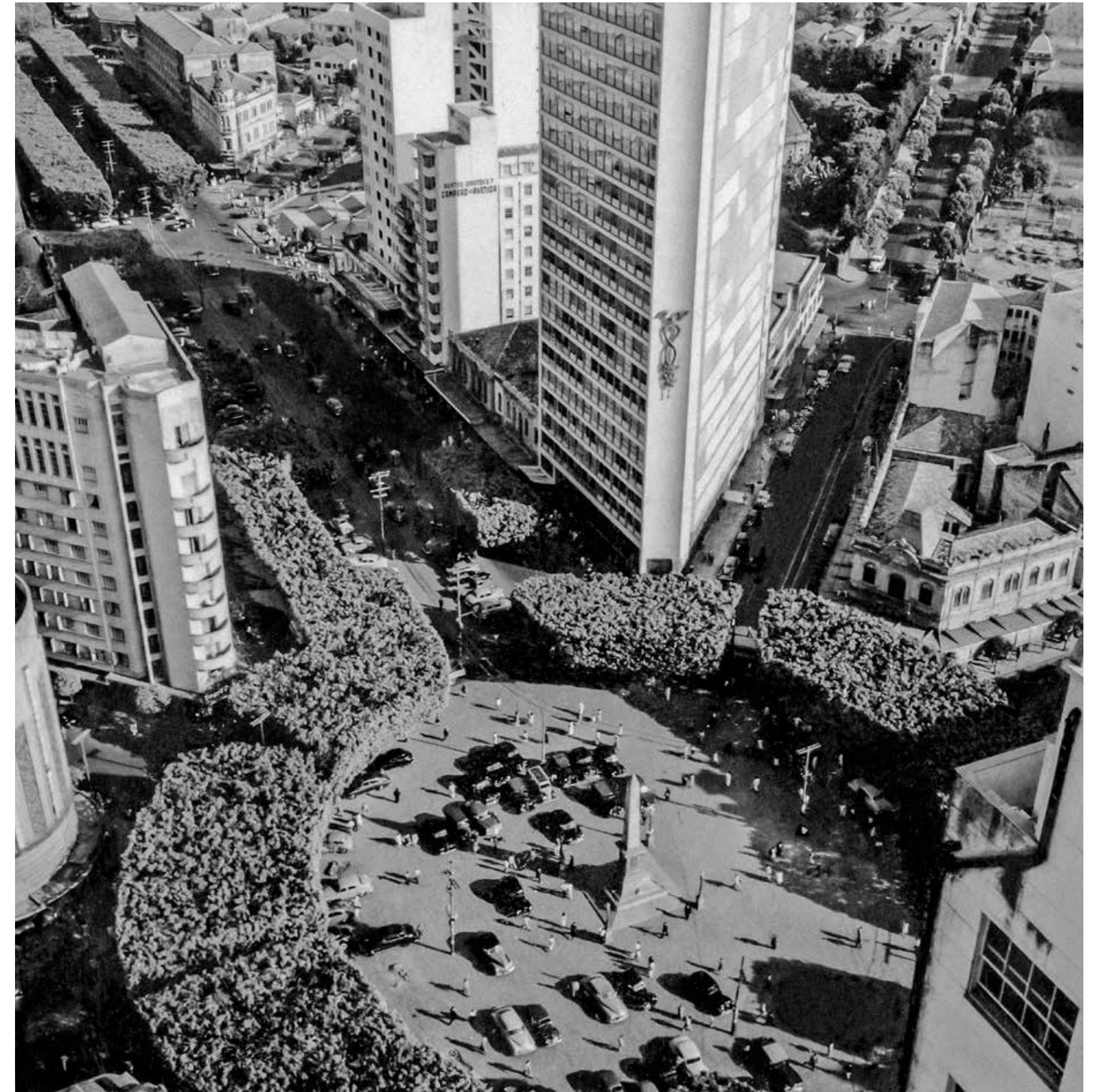
Era assim que funcionavam os bancos no interior naqueles anos. Outro funcionário antigo conta que a sede em Poços de Caldas consistia “num balcão comprido na extremidade do qual havia dois guichês, onde ficavam dois caixas. O cliente, ao chegar, primeiro se dirigia ao balcão. Ali, declarava o que desejava e, então, o funcionário preenchia uma folha, registrando, digamos, a quantia a ser sacada. Essa folha ia para um funcionário que fazia o lançamento na ficha do cliente. As fichas eram de cores diferentes. Contas garantidas tinham ficha rosa. Para outro tipo de conta, a chamada conta popular, a ficha era verde. Feito esse lançamento, a folha era encaminhada ao caixa, que fazia o pagamento. Ao final do dia, o caixa devolvia as folhas, que eram então datilografadas em papel de seda. Essa cópia servia de extrato de conta, que era quinzenalmente enviado ao cliente”.⁴

Inauguração da filial do Banco Moreira Salles na cidade de Alfenas - Minas Gerais, em 21 de abril de 1941. No modelo típico dos estabelecimentos bancários da época, marcado pela sobriedade da edificação, registram-se as instalações do banco no térreo e a moradia familiar do gerente, acima.



O Banco Moreira Salles chega a Belo Horizonte somente em 1950. O banco do sul de Minas Gerais estava mais ligado às cidades do interior do estado, a São Paulo e ao Rio de Janeiro. Embora, nesse período, Minas Gerais fosse o estado detentor do maior número de agências bancárias do país, a capital mineira não era muito atraente ao

BMS por já acolher concorrentes fortes. Na foto acima, vista do Lago da Pampulha, com a Igreja de São Francisco de Assis, projeto de Oscar Niemeyer, inaugurada em 1943. Na página seguinte, Praça Sete, marco zero da moderna capital mineira e ponto de intersecção do desenho da cidade, projetada por Aarão Reis, em forma de cruz.



DATA	NATUREZA DO LANÇAMENTO	DEVE	HAVER	VENCIMENTO
1942 Dez. 18	Dez. 18 juros a seu favor " quota de participação " item de confisco, na base de 10% " nosso pagamento	28,00 11.085,00 9.997,80 10.897,80	897,80 10.897,80	

Detalhe da caderneta de lançamentos em conta-corrente de cliente do Banco Moreira Salles, no início da década de 1940. Trabalho ainda manuscrito, valorizado pela “caligrafia tão boa” do funcionário.

Banco Moreira Salles, S.A. série 9ª		BANCO MOREIRA SALLES, S.A. série 9ª	
Nº 196223		Nº 196223	
Paga a		POÇOS DE CALDAS	
Data: / / 194		R\$	
PAGUE POR ESTE CHEQUE EM:			
A ORDEM DE:			
A QUANTIA DE:			
Sóla anterior			
Deposito			
TOTAL			
Este cheque			
BALDO			

Folha de talão de cheque do Banco Moreira Salles, da década de 1940, uma modernidade para a época.

Pelos padrões informatizados de hoje, este parece um trabalho disparatado. Mas é preciso evitar anacronismos e observar esses relatos com senso de momento histórico.

Além disso, qualquer banco estava sujeito aos boatos e rumores, que corriam feito fagulhas nas cidades pequenas, provocando as temidas corridas aos bancos. Era quando as pessoas, por conta de alguma informação recebida, acreditavam que o banco estava prestes a falir, e partiam em disparada para o estabelecimento para sacar seu dinheiro. A instabilidade política do país também alimentava esse clima, já que uma revolução ou a declaração de estado de sítio poderiam fechar as agências bancárias. Por exemplo, em outubro de 1942, logo depois de o Brasil ter declarado guerra à Alemanha, medidas de emergência adotadas para financiar o esforço de guerra, combinadas à alta da inflação, provocaram uma corrida aos bancos que somente foi detida pela decretação de um feriado bancário que durou oito dias. Por isso, tantas pessoas ainda preferiam guardar suas economias em esconderijos domésticos.

Um dos episódios evocados por Jofre Rafael dos Santos demonstrou não somente a solidez do Banco Moreira Salles, mesmo nesse período tão peculiar, mas também a solidariedade dos amigos e dos clientes mais antigos. Houve uma corrida ao banco, como consequência de boataria, mas logo os amigos reagiram. O registro é de que “havia gente que reunia pacotes de dinheiro, levava ao banco e colocava ostensivamente sobre o guichê. Era para mostrar que não tinham medo. Ao contrário, depositavam grande confiança na instituição. Então a corrida parou porque, se amigos trouxeram tudo o que tinham para pôr ali, é porque era tudo mentira”.⁵

O descompasso entre aquilo que se desejava de avanço e modernidade para o país e o que de fato acontecia ainda era grande. O funcionamento do sistema e as operações bancárias ainda eram realizados de maneira muito rudimentar e os clientes ainda lidavam de forma provinciana com o movimento financeiro.

Tudo o que dizia respeito à estrutura dos bancos, seu funcionamento, seu relacionamento com os clientes, articulava-se com a cultura de um país agrário, onde o tempo parecia mais lento, as distâncias, obstáculos mais difíceis de vencer, e as relações pessoais, em contrapartida, mais próximas, calorosas, menos exigentes.

Do ponto de vista atual, vivenciando o epicentro de uma mudança cultural e social que trouxe a tecnologia para o nosso dia a dia (e para dentro de nossos bolsos, sob a forma de dispositivos, físicos e virtuais, que nos conectam ao mundo de um modo impensado naquelas décadas), relembrar esse momento da história bancária parece uma nostalgia quase arqueológica. Algo totalmente estranho a um dos setores empresariais mais avançados atualmente no país em termos tecnológicos, que acompanha em pé de igualdade o ritmo e estágio de desenvolvimento a que os países mais

poderosos do mundo chegaram. No entanto, é necessário sempre conhecer o passado para entender o percurso cumprido, os avanços, os empecilhos superados, os desafios de uma história de pioneirismo e empreendedorismo.

Um caso exemplar desse tempo anterior, que pode ser colocado em contraste absoluto com os dias de hoje, é relatado no livro *Itaú 50 anos* sob o subtítulo *Pagando cheque sem assinatura*.⁶ Aconteceu em Aguai, nesses anos 1950, numa época em que se dispunha de energia elétrica somente entre 19 e 21 horas, porque a usina próxima havia quebrado. O atendimento bancário na época poderia acontecer a qualquer hora, inclusive aos sábados, domingos e feriados. Por isso, o gerente morava no mesmo prédio da agência, e ficava com as chaves do cofre, já que, se aparecesse alguém querendo sacar ou depositar, ele o atendia – e se não atendesse, perdia o cliente.

Certa vez, de madrugada, o gerente precisou visar um cheque do dono do posto de gasolina local. Visou e assinou. Mas pressionado pela urgência do cliente, que ia viajar para Campinas imediatamente, distraiu-se, e ficou lá o cheque com somente uma assinatura, quando o usual eram duas.

Dias depois, avisado pelo gerente da agência de Campinas sobre a ausência de assinatura no cheque, o gerente de Aguai desculpa-se e pede que o pagamento seja efetuado, tendo em vista tratar-se de cheque do Pacine, dono do posto de gasolina. Ao que o gerente de Campinas responde confirmando o pagamento, por ter reconhecido o dito Pacine. Viviam-se um tempo diferente.

Novos tempos

Em 1942, quando o Banco Moreira Salles chegou a São Paulo, já tinha intenções de mudar esse perfil interiorano do banco – e naturalmente apostando numa evolução correspondente tanto cultural quanto socioeconômica do país.

A cidade tinha então 1,3 milhão de habitantes, mais de 22 mil carros circulando, e mais de 90 mil aparelhos telefônicos funcionando. Curiosamente, havia 79 cinemas e teatros e igual número de igrejas, no estado governado por um interventor, nomeado por Getúlio Vargas em 1941.

Era Fernando Costa, sucessor de Adhemar de Barros. O Moreira Salles era o 3º banco a se instalar em São Paulo, onde havia ainda 35 casas bancárias e oito seções bancárias.⁷

Os noticiários anunciavam reveses importantes das forças nazifascistas na Europa. E já era nítido que São Paulo se constituía no grande centro econômico do país. Tanto que, apesar de a sede do banco continuar em Poços de Caldas, a diretoria se transferiu para São Paulo, incluindo João Moreira Salles e Pedro di Perna. João, como sempre, dividia suas atenções entre o banco e o negócio cafeeiro, ou seja, entre São Paulo e Santos. Cabia



Walther Moreira Salles como diretor da Carteira de Crédito Geral do Banco do Brasil, nomeado pelo presidente Eurico Gaspar Dutra, em 1948.



Inauguração da agência do Banco Moreira Salles em Tietê, São Paulo, em 1944. Um dos municípios mais antigos do território paulista, da rota dos bandeirantes, onde as instalações do Banco Moreira Salles adaptaram-se ao casario da época, na sua maioria ainda de taipa de pilão.



Walther Moreira Salles recebe o diploma e a homenagem da American Brazilian Association Inc., em 7 de outubro de 1952, estreitando laços com os EUA. Na foto, vê-se M. C. Irvine, Berenguer Cesar, o embaixador Muniz, Berent Friele – principal representante da ABA e presidente da American Coffee Association, a mais importante exportadora de café do mundo – e Nelson Rockefeller. Coube a Berender apresentar Rockefeller a Walther Moreira Salles, nascendo daí a amizade que os tornaria muito próximos e em breve sócios na fazenda Bodoquena.

a Walther Moreira Salles fazer a ligação entre o Rio de Janeiro, Poços de Caldas e São Paulo. Tornava-se cada vez mais evidente a necessidade de uma articulação que desse ao banco condições de superar seu caráter regional.

Não que o banco abandonasse de pronto sua vocação de origem, como banco do sul de Minas, mas, entre 1948 e 1954, inaugurou 20 agências em grandes centros urbanos, sendo uma delas a segunda na capital federal, à rua da Assembleia, 23. Ou seja, o banco procurava corresponder à importância que o setor industrial conquistava, impulsionado pela substituição, por produtos feitos no Brasil, de artigos que não se podia mais importar, já que vinham de países com toda a sua economia comprometida com o esforço de guerra. Em 1945, o Banco Moreira Salles contava, entre a matriz, sucursais e agências, com 34 instalações. Chegaria ao final de 1950 com 63.

Num curioso paralelo, na mesma época, 1959, Alfredo Egydio, cansado e enfermo, trazia seu sobrinho, Olavo Setubal, para a direção do Banco Federal de Crédito, o que, somado à já atuante influência do genro do fundador, Eudoro Villela, acelerou o ciclo de transformações na instituição. O princípio era o mesmo que orientava Moreira Salles – corresponder às mudanças na conjuntura e antecipar, o quanto possível, no âmbito da estrutura e funcionamento do banco, as demandas dos novos tempos.

Nesse ínterim, Walther Moreira Salles logo iniciaria uma carreira na vida pública, além de mudanças na vida pessoal. Do casamento com Hélène Blanche Tourtois, nasceria em 1946 o primeiro filho, Fernando Roberto. E antes de terminar a década, em 1948, seria indicado para a diretoria da Carteira de Crédito Geral do Banco do Brasil pelo presidente Eurico Gaspar Dutra.

O banco crescia, o país mudava. Em 1951, numa anotação histórica à ata de uma reunião de diretoria do Banco Moreira Salles, Pedro di Perna assinalou que “era mister considerar desde logo a hipótese de transferência da matriz do banco para São Paulo”⁸

Era evidente que as diminutas instalações da XV de Novembro não tinham capacidade para sediar os novos projetos do banco, nem seus sonhos.

O Brasil entrara na década de 1950 ansioso para se desenvolver. Assim, a proposta de di Perna não tratava somente de uma transferência de localização, nem de uma estratégia cuja premência era restrita a uma instituição específica, almejando apenas ampliar-se, e nem mesmo exclusivamente ao negócio bancário. O que Pedro di Perna alertava no fundo é que o Banco Moreira Salles, para continuar se expandindo, necessitaria de uma leitura apurada desse novo tempo, antevendo mudanças desafiadoras e agindo para corresponder a suas exigências. Era o prenúncio da passagem, mesmo que gradual, da condição de banco rural para urbano – mudança similar à que o país experimentava cada vez mais intensamente. E de práticas quase familiares, ações entre amigos e vizinhos, para um atendimento massivo, disseminado para um número



Fachada do Banco Federal de Crédito de Águas da Prata, São Paulo.

multíssimo maior de clientes e de operações, para o qual os bancos precisariam se dotar de crescente rigor técnico.

O Banco Federal de Crédito

Apesar de uma minissérie da tevê brasileira ter popularizado o epíteto de “Anos Dourados” para a década de 1950, o país atravessou um período bastante difícil entre 1951 e 1954. Getúlio Vargas, eleito presidente, além do recrudescimento da inflação, enfrentou desde o início ferrenha oposição política. Tanto é que, em vias de ser deposto novamente, suicidou-se, nos seus aposentos, no Palácio do Catete, no Rio de Janeiro, o que se constituiu num dos episódios mais traumáticos de nossa história, e que quase antecipou o golpe militar que dez anos depois poria fim à experiência democrática que a nação vivia desde a Constituição de 1946.

Superando a turbulência, tanto o Banco Central de Crédito quanto o Banco Moreira Salles atravessaram os anos finais da década de 1940 e o início da década de 1950 estruturando-se, sob diversos aspectos, para obter capacidade de atuar num Brasil moderno. Embora fossem instituições autônomas, parece que seus diretores tinham em mente a mesma análise



Dois personagens de relevo: à esquerda Eloy Chaves e à direita Alfredo Egydio de Souza Aranha, ambos advogados, políticos, cafeicultores, industriais e banqueiros, na inauguração da agência do Banco Federal de Crédito de Jundiá. Esta seria a última agência inaugurada por Alfredo Egydio.

da situação do país, ou pelo menos parâmetros bastante semelhantes, que indicavam para ambos que o Brasil viveria um ciclo de prosperidade em breve. Daí a necessidade de aprimorar seu funcionamento, ampliar a gama das operações que praticavam e mesmo suas carteiras de clientes. As histórias do Banco Central de Crédito e do Banco Moreira Salles pareciam descrever duas linhas em curso paralelo, na conjuntura nacional.

De fato, a segunda metade da década de 1950 foi uma fase totalmente distinta. Em função do desenvolvimento econômico e da estabilidade política, o Brasil apresentava excelentes perspectivas. E parecia que toda a preparação das instituições bancárias iria ser finalmente chamada a entrar em ação.

Por cerca de 20 anos – desde a década de 1930 – dormitou na gaveta de diferentes governos a ideia de se instituir um banco central. A proposta partira do técnico inglês Otto Niemeyer, contratado para analisar nosso sistema bancário e sugerir como consolidá-lo. Inicialmente, pensou-se em chamar esse banco de Central de Reservas do Brasil.

Vargas havia criado, em 1952, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE, atual BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), com o objetivo de financiar a atividade industrial, especialmente no setor siderúrgico, além de embasar a criação de uma infraestrutura para energia e transporte, sem o que o desenvolvimento se tornaria inviável.

Até hoje, nesses setores há gargalos que travam o progresso do país e volta e meia forçam desacelerações da produção. Obviamente, a situação era ainda mais crítica na década de 1950.

Entretanto, essas obras de grande magnitude exigiriam investimentos vultosos e de longo prazo – e, portanto, maior eficiência do sistema bancário. Era essa a necessidade por trás da criação do Banco Central.

Assim, no início do ano de 1952, o Banco Central de Crédito foi contatado pelo governo federal, que lhe recomendou que mudasse de nome, já que sob a denominação de central haveria somente o banco que substituiria a Sumoc. Imediatamente, iniciou-se uma discussão entre os diretores do BCC sobre que novo nome dar ao banco.

Talvez, se soubessem naquela ocasião que o Banco Central somente surgiria mais de dez anos depois, não se sentiriam tão pressionados, ainda mais diante de uma questão tão complexa. Havia nessa época uma quantidade enorme de bancos, Brasil afora. Para não esbarrar numa dessas denominações, e principalmente para não provocar nos clientes e no público suspeitas infundadas, era imprescindível muita cautela. Não se poderia permitir que o público pensasse que a mudança de nomes carregava por trás algum enredo secreto.

Foram noites e noites em claro, reuniões intermináveis, montes de papéis com sugestões, extenso levantamento de nomes de outras

instituições, e por fim, decidiu-se pelo que pareceu mais simples: mudar o mínimo possível. Ou seja, a palavra central foi substituída por federal.

Em 21 de dezembro de 1953, o Banco Central de Crédito tornou-se Banco Federal de Crédito.

Ocorreu, então, um fenômeno que passaria a fazer parte do anedotário histórico do Itaú. Durante algum tempo, os impressos do banco mantiveram a palavra “central”. Os funcionários carimbavam por cima “federal”. Com isso, e para surpresa dos gerentes, o movimento das agências aumentou significativamente. Na avaliação geral, aconteceria o contrário, haveria uma retração. Mas, na conversa com os novos correntistas, logo tiveram uma explicação para o caso. Os clientes, vendo que o banco agora era “federal”, achavam que passara a pertencer ao governo federal, e com isso a credibilidade da instituição aumentou.

É um típico episódio do passado dos bancos no Brasil, quando a relação entre a instituição e a clientela ainda estava em formação e os procedimentos bancários também davam margem ao que hoje é visto como pitoresco, quase anedota.

Naquele tempo havia nos bancos os “homens azuis”. É que para registrar as contas-correntes, usavam-se as cartelas, nas quais se anotava, com lápis cópia, o débito, o crédito e o saldo. Assim, com o calor, o suor escorria para os lápis de grafite especial, que soltavam uma tinta azul, a qual, por sua vez, manchava tudo, fossem as mãos e o rosto dos funcionários, fossem suas roupas ou papéis com que estavam lidando.

Era um tempo também em que os avisos bancários eram entregues de bicicleta, e não havia calculadoras – todas as contas eram feitas à mão e de cabeça. Os bancos abriam ao meio-dia e fechavam às quatro da tarde. Pela manhã, os funcionários tentavam pôr ordem nas contas e documentos – era o expediente interno.

O Banco Federal de Crédito viu aumentar seus negócios e, consequentemente, o número de funcionários. Entre outras novidades, uma que vinha do final da década anterior – o BFC se tornara correspondente de bancos no exterior – o Guaranty Bank e o Chase Manhattan – o que favorecia suas operações de câmbio. Logo, a sede da Benjamin Constant tornou-se pequena demais. Foi comprado um terreno na rua São Bento, ao lado do Banco do Brasil. Mas o problema de falta de espaço era tão grave que, enquanto se esperava o projeto e a construção, foi alugado um casarão ao lado do novo terreno, no número 493. As obras provocaram rachaduras no velho edifício, que acabou desabando. Assim, o Federal comprou tudo, terreno e ruínas do casarão; e mais tarde um outro terreno, nos fundos, que dava para a Líbero Badaró. Ficou então com duas frentes e o projeto arquitetônico foi encomendado a Osvaldo Bratke. Construído por Felisberto Taversin, tinha 11 andares, e para lá se transferiu toda a administração e a gerência.



Inauguração da agência do Banco Federal de Crédito de Águas da Prata, São Paulo, em 1961. A estação balneária, estância afamada, tinha significado especial para os Setubal, pois ali se encontrava a casa de férias da família, inicialmente propriedade do pai de Tide Setubal, mais tarde adquirida por Olavo e ao final da vida, local de sua predileção.

Praça da Sé, nos anos 1940, com a catedral projetada pelo arquiteto alemão Maximilian Emil Hehl, ainda inacabada. Na capital de 1 milhão e meio de habitantes, já industrializada, a Sé era a confluência de pontos de bonde, ônibus e táxis, com intensa circulação de automóveis e transeuntes, revelando a desordem de uso do espaço não planejado. Na gestão do prefeito Olavo Setubal (1975-1979), a praça da Sé seria ampliada, reurbanizada e inaugurada em 1978.





Década de 50. Alfredo Egydio de Souza Aranha na Cia. Seguradora Brasileira com a equipe da filial de Minas Gerais que conquistou o troféu disputado com a filial Ceará.

O projeto estava de acordo com uma certa estética bancária da época, que deveria passar estabilidade, solidez, austeridade. Assim, a fachada foi revestida de mármore italiano e grades trabalhadas. Como não existiam na época arquitetos de interiores nem decoradores, os espaços internos foram determinados e distribuídos pelo próprio projetista, seguindo indicações da diretoria e sugestões do Liceu de Artes e Ofícios. O saguão utilizou materiais nobres, dentro do mesmo preceito da estrutura externa: granito, mármore e lambris de perobinha trazidos do Espírito Santo. O novo edifício foi inaugurado no dia 9 de setembro de 1954, em meio ao júbilo e comemoração do IV Centenário da cidade.

Na época, igualmente, não se falava em *layout* de agências e a tradição da casa é que determinou o lugar de cada seção. Havia um balcão grande com os caixas, e atrás dele as seções de conta-corrente e cobrança. A maior parte do espaço estava reservada para os funcionários que anotavam os depósitos nas cartelas dos correntistas e faziam o controle da cobrança de títulos, sempre com a emissão de extratos. Era ali que se viam as poucas mulheres contratadas pelo banco, para o serviço de datilografia. Havia cinco caixas funcionando, o que era bastante para a época, e no fundo, num gabinete envidraçado, ficava o gerente, coordenando todo o trabalho, fazendo a escrituração do movimento mensal e recebendo clientes.

Mesmo com o contato ainda bastante pessoal do gerente com os clientes, e seu envolvimento em visitas, percorrendo os arredores à caça de novos correntistas, foi nessa época que se começou a pensar como a agência, sua planta, poderia se articular à organização racional de serviços e atendimento. Era mais uma modernização que os novos tempos exigiam.

Na verdade, a palavra “federal” não expressava a realidade do banco. Ao final da década de 1950, tinha 11 agências, sendo três na cidade de São Paulo e as demais no interior do estado. Mas todas em São Paulo. Entre seus diretores, era consenso que a instituição deveria se expandir e deixar de ser paulista. Mas crescer não era uma operação fácil. O mecanismo de cartas patentes para a abertura de novas instituições e agências, e as demais exigências da Sumoc, deixavam como melhor caminho para a expansão as fusões e incorporações. Seria nessa direção que o banco avançaria, na década seguinte. Além disso, seus procedimentos precisavam ser aprimorados para que cada passo fosse avaliado com base em dados consolidados.

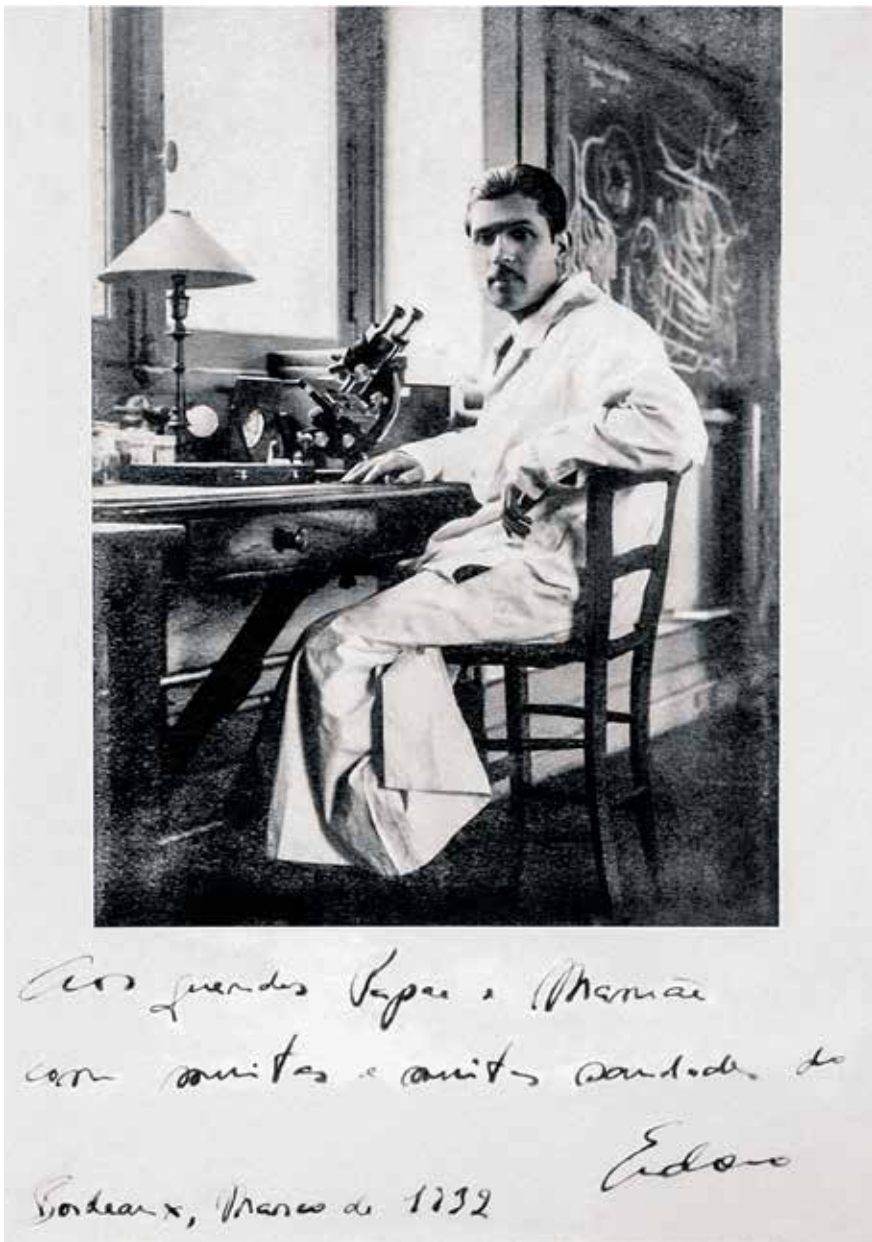
Já a essa altura, o pioneiro Alfredo Egydio contava com a colaboração de seu genro, Eudoro Villela, figura ímpar na história da instituição, e cuja contribuição foi enorme, tanto para esse processo de maior elaboração dos procedimentos bancários quanto, no futuro, em estreita colaboração com Olavo Setubal, na sequência de fusões e incorporações que levou o Banco Federal de Crédito a se tornar o Banco Itaú.



Os fundadores presentes na inauguração de agência do então Banco Central de Crédito, às vésperas de se transformar em Federal de Crédito, em 1950.

Eudoro Villela: o cientista que virou banqueiro

Casado com a filha de Alfredo Egydio de Souza Aranha, Maria de Lourdes, desde 1938 – com quem teria os filhos Alfredo Egydio Villela e Maria de Lourdes Egydio Villela (a Milú Villela que mais tarde se tornaria presidente do Instituto Itaú Cultural) –, foi o sogro que o chamou para fazer parte da diretoria, em 1948, confiando na extraordinária qualificação que Eudoro traria ao banco. Alfredo Egydio era um pioneiro, um homem que abria novas rotas e identificava com facilidade talentos. Foi assim que recrutou Eudoro Villela, o cientista que se aplicou em finanças, sedimentou e lançou o banco da família em novos patamares. Anos mais tarde, recrutou também Olavo Setubal, que seria o engenheiro operante, empreendedor, que diversificava os negócios com vistas à construção de uma obra maior.



Eudoro Villela, que inicialmente dedicou-se a pesquisas sobre o diagnóstico do câncer e trabalhou com Madame Curie, primeira cientista a ganhar duas vezes o Prêmio Nobel (1903 e 1911). A foto é de 1932, e na dedicatória lê-se: “Aos queridos papai e mamãe, com muitas e muitas saudades do Eudoro”.

Conforme relata Ricardo Villela Marino: “Eu nem era nascido quando meu avô, Eudoro Villela, e Olavo Setubal trabalhavam juntos. Mas as histórias sobre os dois correm até hoje, de boca em boca. Eles dividiam a mesma sala, um mesmo escritório com as duas mesas, lado a lado. E apesar de Eudoro Villela ser dez anos mais velho, havia entre os dois um companheirismo muito grande. Trocavam ideias o tempo inteiro. Ouviam um ao outro, mas também chamavam outras pessoas para opinar, quando havia algum ponto que precisavam elucidar. Nenhum dos dois se fazia de dono da verdade e estimulavam a participação dos outros”.

Ricardo relembra ainda o quanto as personalidades de Eudoro Villela e Olavo Setubal complementavam-se: “Olavo, pela sua metodologia e formação técnica, sempre foi a pessoa mais operacional, que redigia os memorandos, que organizava a linha de produção, a tecnologia. Era quem tocava as operações do banco. Já meu avô era um homem interdisciplinar, aberto a todas as áreas do conhecimento. Tinha múltiplos interesses: ciências, literatura, arte, finanças, questões sociais, comunitárias e ambientais. Estava à frente do seu tempo, mas hoje seria considerado um generalista, nunca um operador de fato, um executivo, como Olavo Setubal. Acho importante para um banco ter essa diversidade de talentos, ainda mais um banco da dimensão do Itaú”.

Trabalhando em estreita harmonia com Olavo Setubal, na década de 1950, Eudoro foi figura destacada no processo de fusões e incorporações que propiciou o crescimento do banco e sua transformação no Itaú. Coube a Eudoro Villela, em várias ocasiões, “encontrar a noiva”, como se dizia no meio bancário; ou seja, selecionar o banco que interessasse ao Federal e realizar os primeiros contatos e negociações.

No entanto, tornar-se banqueiro, e diretor presidente de uma instituição de porte como o Itaú, não esteve desde o início nos planos de Eudoro Villela. Pelo contrário.

Eudoro Libânio Villela nasceu em Vargem Grande, São Paulo, em 1907. Seu pai, Eurico Villela, foi médico e sanitarista. Participou da equipe de Carlos Chagas no combate à doença de Mal de Chagas, uma praga letal, principalmente no interior do país.

Nos anos 1930, seguindo os passos do pai, Eudoro aplicou-se ao estudo e combate dos males endêmicos que assolavam o Brasil rural. Além disso, foi um dos precursores dos estudos sobre preservação ambiental e sustentabilidade das florestas – matérias que, obviamente, na época, nem eram tão populares quanto hoje em dia, nem tinham esses nomes.

Formou-se em medicina, no início da década de 30. Em 1931, Eudoro Villela assume o cargo de encarregado dos cursos de anatomopatologia do Hospital Oswaldo Cruz, e logo seguia para Paris, com uma bolsa para estudar no Institut du Radium de la Fondation Curie Marie, ao lado da própria Curie, Prêmio Nobel em Física, em 1903.

Na volta ao Brasil, na primeira metade dos anos 1940, Eudoro, que já desenvolvia importantes estudos na área de identificação de tumores malignos e diagnóstico do câncer, investiu quatro anos de trabalho no Instituto do Câncer, ligado à Fundação Oswaldo Cruz. Mas o instituto foi extinto, e Eudoro, seguindo outra vocação, aceitou o convite do sogro para trabalhar na Fiação Tecelagem São Paulo, um dos empreendimentos de Alfredo Egydio de Souza Aranha. Foi uma grande virada na sua vida, mas ele a enfrentou com disposição. Chegou a vender tecidos na rua 25 de Março, em São Paulo, para aprender a fundo como funcionava o negócio.

O Brasil das indústrias se tornava realidade, particularmente no Sudeste. Empreendimentos nacionais inovadores proliferavam, em novos ramos de bens intermediários e de capital, que ensaiavam tecnologia de ponta.

Eudoro já possuía a Los Andes, empresa de importação e exportação de madeira laminada da Suécia, em sociedade com Nivaldo Coimbra de Ulhoa Cintra. O absoluto sucesso das chapas de fibra de madeira, até então feitas de madeira importada, motivou-os a solicitar testes aos suecos com o eucalipto brasileiro. O resultado positivo foi animador para o investimento no ramo com produto nacional.

Originário da Austrália, o eucalipto fora introduzido no Brasil desde 1904, para suprimento de lenha, postes e dormentes para as ferrovias paulistas, apresentando-se como matéria-prima de baixo custo, ideal para o fim proposto pelos idealizadores da nova fábrica. Note-se que o consumo da madeira de eucalipto, já desde aquela época, evitava a derrubada da mata virgem e a destruição de madeiras nobres.

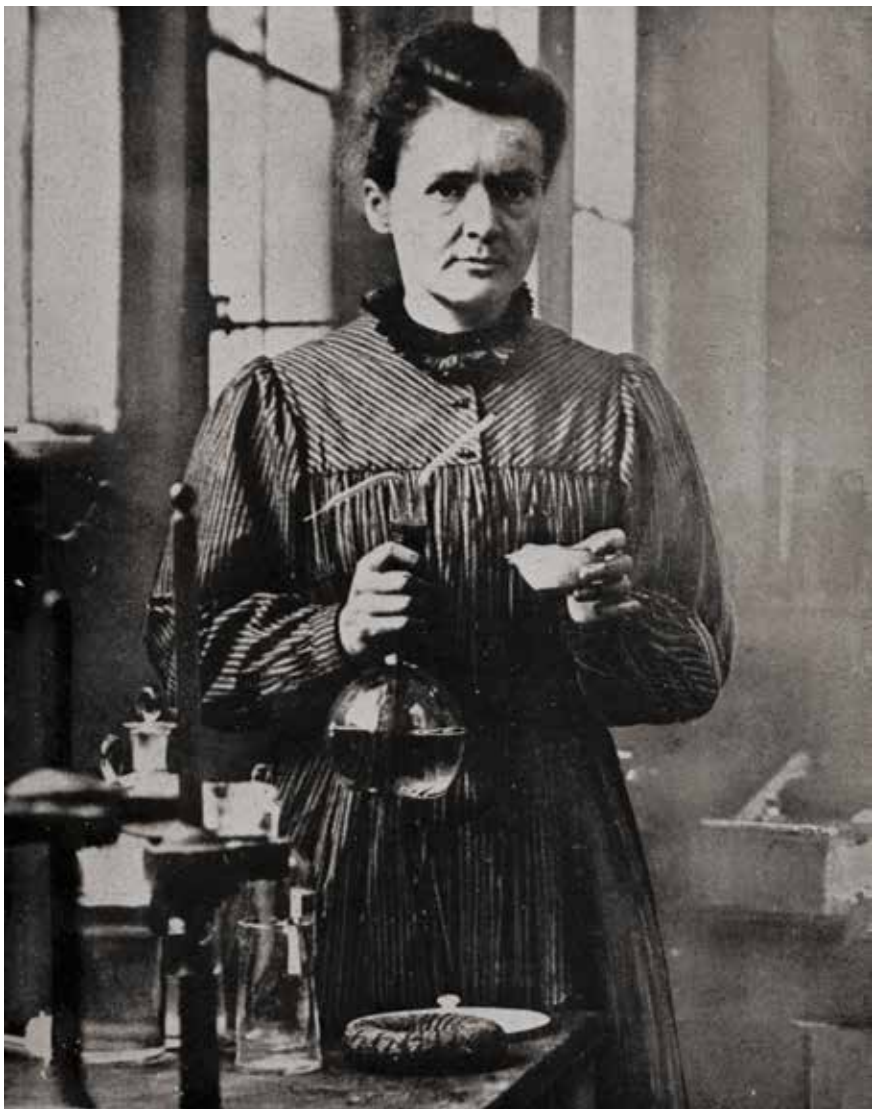
Contando com o apoio de Alfredo Egydio de Souza Aranha, por meio de capital do banco, os dois empresários procuraram a empresa sueca Defibrator para a aquisição de equipamentos e maquinários. Tratava-se de negócio vultoso, bastante ousado para a época, com capital em torno de US\$ 3 milhões.

Assim, no dia 31 de março de 1951, nasceu a Duratex Indústria e Comércio, voltada para a produção de chapas de fibra de madeira a partir do eucalipto, com maquinário importado bastante sofisticado. Era empresa de capital aberto, tendo como sócios os bancos Federal de Crédito, Sul Americano e Bandeirantes. O escritório ficava na rua São Bento, centro de São Paulo e, em 1954, a primeira fábrica entrava em operação em Jundiá.

O interior paulista, aliás, vinha recebendo grande número de empreendimentos, afastados da capital pelos altíssimos preços dos terrenos. Além disso, no interior, se contava com mão de obra farta e custos menores. Esse movimento de interiorização da indústria paulista acentuou-se nos anos de 1950, tornando-se prática recorrente, conforme



Eudoro Villela assumiu a presidência do Federal de Crédito após a morte de Alfredo Egydio de Souza Aranha, em 1961.



Marie Curie (1867–1934), conhecida como Madame Curie, com quem Eudoro Villela trabalhou em Paris. A cientista formada em física e matemática pela Sorbonne, responsável pela descoberta dos elementos químicos rádio e polônio, foi duas vezes ganhadora do Prêmio Nobel, mulher pioneira na obtenção do título de doutora na área.

exemplifica a opção emblemática da abertura das várias fábricas Matarazzo no interior do estado.

Jundiaí se apresentava como lugar estratégico. Tratava-se de um dos núcleos urbanos mais antigos do país, que recebera da São Paulo Railway, em 1867, a primeira locomotiva a trafegar em território paulista, conectando-se diretamente com o porto de Santos. Figurava ainda como centro irradiador de caminhos que demandavam o interior do estado enquanto sua proximidade da capital – apenas 60 quilômetros – permitia o acompanhamento pessoal dos trabalhos.

Jairo Cupertino, explica melhor: “Duratex era um produto moderno, mas era economicamente viável, porque era feito de restos de serrarias. A nossa matéria-prima era o eucalipto e trabalhamos para fazer melhorias substanciais nesse material. A Duratex e mais outras grandes empresas que trabalhavam com madeira no Brasil, juntamente com o Instituto de Pesquisa Florestal, fizeram um trabalho fantástico de troca de informações, seleções de mudas, melhoria de qualidade etc. Aqui no Brasil, o nosso concorrente era o MDF que era mais barato que o Duratex. Mas a indústria automobilística nos viabilizou, porque eram organizados e precisavam de fornecedores organizados. Essa associação foi fundamental para a empresa, assim como a exportação – e começamos a exportar muito cedo. Plantávamos e comprávamos, inicialmente, em Jundiaí. Depois resolvemos distribuir mudas e dar assistência técnica para que o pessoal que plantava uva usasse o resto da propriedade para plantar eucalipto. Foi um trabalho fantástico de um agrônomo nosso, o Antônio Sebastião Rensi Coelho”.¹⁰

Tão logo a Duratex foi inaugurada, em 1951, passou a ser conhecida como a “fábrica do brejo”, porque fora montada em terreno pantanoso, ocupando uma construção de 14 mil metros quadrados. No entanto, em 1956, a empresa mostrava-se deficitária. Alfredo Egydio contratou Oswaldo Castro Santos para uma auditoria e o resultado foi preocupante. De imediato, ciente da experiência do sobrinho Olavo, com a sua Deca, Alfredo Egydio chamou-o para uma avaliação. O engenheiro Olavo Setubal, então com 33 anos, atuando como administrador, sentiu o potencial do negócio, mas constatou problemas na parte comercial, onde a concorrência entrava com produtos inferiores e muito mais baratos.

Olavo aceitou a missão, com a condição de que o tio aceitasse perder 10 mil cruzeiros no primeiro ano. Mas prometeu colocar a casa em ordem, proposta aceita por Alfredo Egydio.

Assim, enquanto Olavo Setubal, além da Deca, assumia a direção da Duratex, Eudoro concentrava sua atuação no banco. Exerceria vários cargos na diretoria e no Conselho de Administração, e ajudaria o Itaú a atravessar várias fases, até a década de 1990.

O poder compartilhado

Roberto Setubal, ao descrever característica marcante da personalidade de Olavo Setubal declara: “Meu pai foi muito aberto a fazer fusões partilhando o poder com outras pessoas. Hoje eu olho e vejo as duas características de meu pai – a abertura em fazer fusões, em partilhar o poder para fazer crescer, e essa visão de construção, de querer construir algo maior. A construção era mais importante do que mandar, pois ao fazer uma fusão ele estava partilhando”.¹¹

No primeiro ano, apesar de a Deca estar trabalhando a toda força, a empresa havia fechado o exercício com prejuízo. Olavo ficou chocado, quando o contador lhe deu a notícia e, em conversa com seu sócio, Renato, decidiu que não podiam mais esperar o final do ano para ver se estavam ou não no vermelho. Era preciso acompanhar a situação da empresa mês a mês. No entanto, para isso, seria necessário dominar o manejo da contabilidade – coisa que não se ensinava na Politécnica.

Com a ajuda de livros sobre o assunto e de um contador, Robert Dreyfuss, que trabalhava na Deca e mais tarde foi para o Itaú, Olavo estudou a fundo a matéria: “Fiz da contabilidade a viga-mestra de minha gestão em qualquer empreendimento”.¹²

Mesmo assim, a empresa não decolava.

Não eram tempos fáceis. Greves de metalúrgicos, agressão à fábrica e muitas surpresas desagradáveis. No entanto, a história da empresa começou a mudar no início de 1953, quando um advogado propôs a Alfredo Egydio a compra da Metalúrgica Taiar.

“Taiai era um libanês, comerciante de cereais em São José do Rio Preto, que um dia viu um anúncio no jornal: Vende-se barato uma indústria. Ele foi lá, era uma fábrica de torneiras, fundada por um homem chamado Ferrarezi que tinha sido encanador do escritório de arquitetura de Ramos de Azevedo... [o qual trouxera] da Suíça todo o material de encanamento. Dentro desse material vieram válvulas de descarga, que o Ferrarezi montou nas casas. Porém, ele ficou tão encantado com aquelas válvulas que virou e mexeu, redesenhou e reconstruiu-as de modo a que fossem embutidas nas paredes. Naquele tempo, na Europa, por lei, as válvulas ficavam por fora. Ferrarezi mudou e passou a produzi-las com o nome de Hydra”.¹³

O produto, de altíssima qualidade, teve enorme êxito. Ferrarezi daí montou a metalúrgica, que mais tarde foi vendida a Taiai. O libanês não entendia do negócio e começou a perder dinheiro. Foi quando entraram Alfredo Egydio e os demais sócios, incluindo Olavo Setubal, com um capital de 5 milhões de cruzeiros. Olavo teve de vender alguns terrenos e pedir um empréstimo à Caixa Econômica para completar o preço da compra, mas a Taiai passou para a Deca em 1953, a 15 de abril, dia do aniversário de Olavo Setubal.



Conjunto arquitetônico de Manguinhos e Instituto Oswaldo Cruz (Fiocruz), onde Eudoro Villela trabalhou após a estada na França. Criado por Oswaldo Cruz, no quadro das novas políticas de saúde demandadas pela República, o instituto foi e é referência de estudos científicos no país. Instalado na antiga Fazenda Manguinhos, as obras se iniciaram entre 1904 e 1922, com autoria do arquiteto português Luiz Moraes Júnior, obedecendo ao estilo eclético, destacando-se o castelinho com forte influência mourisca. Na década de 1940, recebeu novos prédios, de trato modernista. O chamado Núcleo Arquitetônico Histórico de Manguinhos (NAHM) foi tombado pelo Inepac em 1991.

Década de 1950

A década inesquecível



Não foi de modo algum um bom começo de década.

O Brasil, empolgado até então com sua seleção de futebol, sofreu o maior trauma do esporte que é sua paixão nacional. A vitória do Uruguai, diante de uma torcida brasileira incrédula, o tristemente famoso “Maracanaço”. O placar de 2 x 1, numa final em que o Brasil precisava somente do empate para conquistar sua primeira Copa do Mundo, levaria Nelson Rodrigues a formular a teoria de um tal complexo de vira-lata, que nos condenava a entrar em qualquer disputa como já derrotados.

Houve ainda o suicídio de Getúlio Vargas. No mesmo ano, 1954, Martha Rocha, outra paixão nacional, perdeu o título de Miss Universo, segundo se diz, por ter duas polegadas a mais nos quadris.

No mundo, estourou a Guerra na Coreia, com potencial para se irradiar para outros países da região, o extremo asiático, e quem sabe terminar com um conflito nuclear – a Guerra Final – entre as superpotências.



Ao mesmo tempo, nos EUA, um até então desconhecido senador do Wisconsin, Joseph McCarthy, ganharia notoriedade mundial ao iniciar uma cruzada contra o que ele identificava como “comunistas infiltrados no governo federal”. Foram perseguidos intelectuais, jornalistas, cientistas, professores, artistas, pessoas em geral, sempre sob a acusação de serem marxistas. O FBI mantinha sob vigilância uma extensa lista de cidadãos. O casal Julius e Ethel Rosenberg, num processo repleto de pressuposições, foi acusado de entregar o segredo da bomba atômica à URSS. Ambos são condenados à morte. Partidos foram fechados, militantes políticos presos, jornais proibidos de circular, profissionais são demitidos e impedidos de trabalhar, fosse onde fosse – e isso na pátria da liberdade.

No entanto, algo mudou a partir da metade da década. Os EUA descobriram Marilyn Monroe (*Os homens preferem as loiras*) e Marlon Brando (*Um bonde chamado desejo*); o romance *O apanhador no campo de centeio*, de

J.D. Salinger, se tornou a bíblia dos adolescentes, com seu misto de angústia e rebeldia; o rock fez o mundo requebrar no molejo de Bill Haley, Elvis Presley, Jerry Lee Lewis, Chuck Berry e Chubby Cheker, entre outros.

E no Brasil, algo também estava diferente. Juscelino Kubitschek foi eleito presidente, em 1955, e anunciou um programa que iria promover o desenvolvimento correspondente a “50 anos em 5”. Brasília começou a ser construída. Nos espíritos havia confiança. Negócios, nas mesas de trabalho. Carrões nas ruas.

A tv Tupi, fundada no despertar da década, tornou-se uma referência para o lazer doméstico e a cultura. Surgiu o revolucionário Cinema Novo. O ambiente melancólico do samba-canção, as boates e as madrugadas em claro saíram de cena. Surgiu a Bossa Nova – um romantismo leve, solar, ipanemense de nascença, mas que se espalhou pelo país com refinada poesia e misturando na música samba e jazz: João Gilberto, Vinícius de Moraes e Tom



Jobim. Jorge Amado abriu uma nova fase, a mais popular e sensual, da sua literatura, com *Gabriela, cravo e canela*, lançado em 1958.

Finalmente, a seleção conquistou a primeira taça – Suécia, 1958. O cachorro vira-lata é substituído pelo novo lema: “A Copa do Mundo é nossa! Com brasileiro, não há quem possa!” Com direito ao brilho de um garoto de 17 anos, que saiu do Brasil como reserva, e terminou a Copa do Mundo já com muitos comentaristas e personalidades do mundo futebolístico prenunciando que aquele seria o futuro Rei do Futebol. O Rei Pelé.

Brasília, nosso orgulho, foi apresentada ao mundo, em 21 de abril de 1960. Enfim, até

Juscelino foi apelidado de Presidente Bossa Nova. E parecia mesmo um novo Brasil.

Na página anterior, minutos antes do maior silêncio que já se ouviu no Maracanã, o jogador Alcides Ghiggia comemora, após marcar gol de vitória do Uruguai no final da Copa do Mundo de 1950, vencendo o Brasil por 2 a 1.

Ná página anterior, em 29 de junho de 1958, a seleção do Brasil posa para fotografia, momentos antes da partida final contra a Suécia, pela Copa do Mundo, no estádio Rasunda, em Estocolmo (Suécia). Da esquerda para a direita, de pé, Djalma Santos, Zito, Bellini, Nilton Santos, Orlando e Gilmar; agachados: Garrincha, Didi, Pelé, Vavá e Zagallo, e o massagista Mário Américo. A Seleção Brasileira conquistou o campeonato ao vencer a Suécia por 5 a 2, com gols de Vavá (2), Pelé (2) e Zagallo.

Na foto acima, o presidente Juscelino Kubitschek é saudado pela multidão, no descampado de Brasília.



Inauguração do escritório da Duratex em 31 de março de 1951. A empresa foi fundada pelos sócios Eudoro Villela e Nivaldo Coimbra de Ulhoa Cintra, com apoio de Alfredo Egydio de Souza Aranha. Na foto da inauguração, tem-se, à esquerda, Alfredo Egydio e, à extrema direita, o politécnico Lucas Nogueira Garcez, então recém-eleito governador de São Paulo. Em 1954, entrou em operação a primeira fábrica da Duratex no município de Jundiá.

Olavo introduziu na Deca o RKW (*Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit*), sistema alemão de controle de custos por rateios, e com isso a empresa começou a avançar.

Em 1956, quando Olavo Setubal foi convocado pelo tio para ajudar a “endireitar a Duratex”, intimamente resistiu um pouco – a Deca estava andando tão bem, e lá ia ele se meter em uma empresa que não conhecia?

A fábrica da Duratex produzia uma chapa de fibras de madeira. Era um produto feito para países onde a madeira custava muito caro. Não era o caso do Brasil, onde, por conta da exploração predatória das florestas e a sonegação de impostos, além de outros recursos, a madeira e o compensado, na época, eram baratíssimos. Estava longe ainda o tempo em que um produto ecologicamente sustentável agregava valor às marcas diante da opinião dos consumidores. As florestas eram devastadas farta e irresponsavelmente. Madeiras nobres, hoje extintas ou em perigo de extinção, eram postas em fornos primitivos de barro para a produção de carvão. Assim, a Duratex produzia um artigo muito bom, mas caro demais para ser vendido em nosso mercado.

Além do mais havia uma crise generalizada na administração da empresa, equipamentos se deteriorando, enfim a Duratex avançava rapidamente para a falência.

É o próprio Olavo Setubal quem explica suas primeiras ações na Duratex: “Demiti parte do pessoal do escritório e fui para Jundiá. Desmontei o departamento de vendas e o reconstruí, o que provocou conflitos, boa parte dos revendedores era cupincha dos sócios. O que fiz foi executar um programa de racionalização do trabalho e de autoridade, definindo quem era quem na empresa, modificando completamente a estrutura comercial, tirando todos os revendedores e passando a vender diretamente aos atacadistas. Essa foi a grande mudança, a da estrutura comercial. Foi um período de luta muito séria, organizar a empresa e desenvolver a parte comercial”.¹⁴

Conseguiu levantar a Duratex, e novamente foi convocado pelo seu tio que lhe deu como prêmio a direção do Moinho São Paulo.

Era outro dos investimentos de Alfredo Egydio que dava problema. Seria questionável considerá-lo um “prêmio”. Para começar, os silos estavam vazios. Não havia trigo nenhum no moinho, embora no balanço estivesse lançado um enorme estoque. O contador explicou que dava entrada da matéria-prima na contabilidade pelo certificado de desembarque em Santos. E a saída era dada pela balança do moinho.

Acontece que havia uma quebra, nunca contabilizada, em cada etapa. No embarque no porto de origem, no desembarque em Santos, no transporte até Campinas. Aos poucos, ia se perdendo o trigo até que, com o passar dos anos, o estoque se fora.

Além disso, existia uma coisa que na época se chamava trigo no papel. Tratava-se de trigo produzido no Brasil, de péssima qualidade, e que os moinhos eram obrigados, pelo governo, a comprar. Muitos preferiam ter apenas o certificado de compra – para poderem importar o trigo com o qual realmente trabalhavam – e não estocar o produto nacional. Todo contador deveria saber disso, caso contrário, o estoque contabilizado iria registrar uma quantidade de trigo que não existia nos silos.

Em suma, o moinho estava com um prejuízo maior que o capital empregado. E paralisado, impedido de produzir por falta de matéria-prima. Ao final de muitas operações, o moinho foi vendido, e algum capital, recuperado. Daí, em 1959, repetiu-se a cena – resolvido o problema, Alfredo Egydio chamou o sobrinho para uma conversa.

Na ocasião, discorreu sobre os bons resultados conseguidos pela Deca e pela Duratex, revelando em seguida seu intento de lhe entregar a administração do banco.¹⁵

Olavo levou um choque. Mas a perplexidade logo deu lugar, como de costume, a todo um planejamento sobre como assumiria a nova empreitada.

Dali a dias, Alfredo Egydio reunia a diretoria do Banco Federal de Crédito. Seu pronunciamento foi curto: “Desde que iniciamos este banco, fiz duas reuniões de diretoria. A primeira para fundar o banco. E agora, esta, para apresentar um novo diretor-geral. Olavo Egydio Setubal. E é a última”.¹⁶

Registra a tradição oral da família que logo após ele juntou Olavo Setubal e Eudoro Villela e, somente para eles, fez a conhecida e muitas vezes citada exortação pela união dos dois: “Se vocês ficarem unidos, irão longe. Uma separação levará cada um a se tornar pequeno”.¹⁷ Foi quase um ritual de transmissão de poder, ou de passagem da liderança familiar, de uma geração para outra. O apelo do patriarca da instituição foi atendido. Olavo e Eudoro se constituíram no núcleo decisório do futuro Banco Itaú, e sempre trabalharam perfeitamente bem, juntos.

Alfredo Egydio morreria em 1961, já distanciado dos negócios.



Em 1959, Alfredo Egydio – que estivera à frente da instituição desde sua fundação – afasta-se do Banco Federal de Crédito, não sem antes apresentar seu novo diretor-geral: Olavo Egydio Setubal.

Inauguração de Brasília, no dia 21 de abril de 1960, façanha sem precedentes do urbanismo mundial. Concretizava-se a interiorização da capital do país, ideia aventada desde a Colônia, efetivada pelo empenho do presidente Juscelino Kubitschek. Com projeto urbanístico de Lúcio Costa e arquitetura de Oscar Niemeyer, expoentes da arquitetura moderna, o feito assombrava o mundo pela ousadia e impacto ao implantar-se uma cidade de vanguarda na solidão do cerrado. Nas palavras de Lúcio Costa, Brasília “nasceu do gesto primário de quem assinala um lugar ou dele toma posse: dois eixos cruzando-se em ângulo reto, ou seja, o próprio sinal da cruz”.

