

Novas alianças

Se a expansão do Banco Moreira Salles até certa altura compreendia, a partir de Poços de Caldas, estender-se de cidade em cidade no sul de Minas, uma mudança agora se prenunciava na lógica geopolítica do banco. Expandir-se passou a significar aumentar o número de unidades de sua rede – agências e sucursais – nas principais cidades, especialmente em São Paulo. O banco buscava assim adaptar-se ao processo de concentração urbana que redesenhava o mapa demográfico brasileiro.

Já a sede da XV de Novembro continuava sendo considerada pequena demais. A ideia de uma nova sede voltava constantemente às reuniões de diretoria. Entre outras questões, era preciso que as instalações centrais do banco não somente correspondessem às suas necessidades operacionais, como também oferecessem ao público visibilidade para a importância que a instituição ganhava nesse período entre o final da década de 1950 e meados dos anos 1960.

Foi em algum momento dos anos 1950 que Walther Moreira Salles, durante uma caminhada com Pedro di Perna pelo Viaduto do Chá, no Centro de São Paulo, apontou um local em meio ao cenário que se abria para eles e lhe indicou como sendo o ideal para a construção da sede.

Walther mostrava um dos locais mais caros de São Paulo, na praça do Patriarca. Ali, na rua São Bento, entre as ruas Direita e da Quitanda, existira o palacete de Antônio da Silva Prado, o barão de Iguape, grande proprietário de terras na época do Império. Demolido o palacete, o local abrigou a suntuosa sede do antigo Mappin Stores, de 1919 a 1939. Mas a área continuou valorizadíssima, no coração da cidade. Por isso, as palavras de Walther pareceram mais um sonho do que um projeto.

Walther Moreira Salles, em foto oficial na Embaixada Brasileira de Washington, em 1952. O personagem plural – banqueiro, empresário e cidadão do mundo – vestia agora o figurino que o marcou pela vida afora: aquele do “embaixador”.



Edifício Barão de Iguape, na praça do Patriarca, ao fim do Viaduto do Chá, em São Paulo, a concretização de um sonho de Walther Moreira Salles: implantar a sucursal do então Banco Moreira Salles num dos mais valiosos cartões-postais da cidade. No lendário 7º andar, estava a Sala de Reuniões do Conselho. O andar foi decorado por Georges Geoffroy, e o artista plástico Augusto Rodrigues ajudou na escolha dos quadros para a sala.

No entanto, o negócio foi fechado no final dos anos 1950. O Banco Moreira Salles custeou as obras, os descendentes do barão entraram com o terreno, o prédio do Mappin foi demolido e, em seu lugar, ergueu-se um edifício moderno, batizado como Edifício Barão de Iguape, do qual os herdeiros de Silva Prado ficaram com uma parte. Foi inaugurado em 1959.

Dizia o anúncio publicado à p. 5 de *O Estado de S. Paulo*, em 8 de dezembro de 1963: “O Banco Moreira Salles tem o prazer de participar aos seus clientes e amigos a mudança de sua sucursal de São Paulo, da rua XV de Novembro, 212, para a praça do Patriarca, 30. Telefone 33-11-61 (rede interna). Aproveita o ensejo para comunicar que, no antigo endereço funcionará uma agência urbana sob a denominação de Agência XV de Novembro. Telefone 37-25-21 (rede interna)”.

Eram 15 mil metros quadrados de área construída, distribuídos pelos 30 andares do Barão de Iguape, além do térreo e de três subsolos. Os autores iniciais do projeto foram os arquitetos Jacques Pilon e Gian Carlos Gasperini, e a empresa americana de arquitetura Skidmore, Owings and Merrill construiu o prédio. No sétimo andar, ficou instalado o Conselho do banco, com um salão de reuniões com piso de mármore e paredes de madeira lavrada. As portas foram feitas de jacarandá, trabalho do Liceu de Artes e Ofícios. Pelas paredes, quadros que Walther Moreira Salles vinha colecionando, havia alguns anos, com aconselhamento do artista Augusto Rodrigues. Lá se encontravam preciosidades da pintura brasileira, como Tarsila do Amaral, Anita Malfatti, Flávio de Carvalho, Israel Nery e Guignard.

O fato é que o Banco Moreira Salles nesse período já estava inserido entre os grandes bancos brasileiros. Um trecho do relatório de 1958 registra: “Dentre as realizações do período releva destacar a elevação do capital social de Cr\$ 240.000.000,00 para Cr\$ 480.000.000,00, que veio situar nossa casa entre os cinco grandes estabelecimentos bancários, com capital superior a 400 milhões de cruzeiros”.

Mudanças operacionais

Em 1957, grupos compostos de 10 a 12 funcionários do banco começaram a ser mandados para a IBM. Lá, faziam cursos nos quais aprendiam a manejar as máquinas eletromecânicas existentes na época. No ano seguinte, Pedro di Perna criou uma Comissão de Serviços, liderada pelo contador do banco, José Martins Sobrinho. Altos funcionários do Banco Moreira Salles foram incorporados à comissão. Todos os estudos eram apresentados a Pedro di Perna e somente entravam em operação se ele os aprovasse.

O que estava em questão era a dinamização de procedimentos cotidianos. No entanto, a modernização dos serviços era um passo tão importante quanto a expansão do banco. A eletrônica começava a entrar no mundo dos negócios e na expectativa das pessoas. Nenhum banco poderia prosperar se não demonstrasse que estava em sintonia com o que havia de ponta na tecnologia.

Como se sabe, esse processo, depois de instaurado, só fez acelerar-se, nas décadas seguintes.

Antigamente, existia o que se chamava chapear um cheque. Cada cliente, ao chegar ao banco para descontar um cheque, dirigia-se não ao caixa, mas ao balcão. Lá, recebia uma ficha mecânica – ou chapa – com um número. A seguir, precisava esperar até que o funcionário responsável pela seção de firmas conferisse a assinatura. Na segunda metade da década de 1950, o cliente passou a ir direto ao caixa. Isso porque o banco adquirira as máquinas Burroughs, para o trabalho de caixa. A máquina permitia receber o cheque, conferir a assinatura e pagar em uma única operação – uma economia extraordinária de tempo para o banco e para o cliente.

Outras modificações foram introduzidas. Antes, cada agência mandava sua correspondência para o cliente. O serviço foi reunido numa central que atendia todas as agências da cidade de São Paulo. Houve ainda a adoção de malotes, para evitar que os despachos entre agências sofressem atrasos nos Correios. E de carros-fortes, para aumentar a segurança do transporte de dinheiro entre agências do interior, que por acaso estivessem com excesso de moeda corrente em caixa, e a capital. O transporte até então era feito de trem, acompanhado por funcionários do banco.

Enfim, a comissão funcionou até 1964, implantando inovações que significaram racionalidade, economia de tempo e de custos, primeiro em São Paulo, e a seguir nos demais estados. Entre as realizações da comissão está a criação de um guia para a cidade de São Paulo que foi uma espécie de ancestral do CEP. Estavam listadas no guia 5 mil ruas, mais do que qualquer outro guia da época.

A afirmação do Banco Moreira Salles como uma instituição de ponta, no sistema financeiro, tornou o banco uma espécie de celeiro para a administração pública. Entre os muitos executivos do banco que se destacaram nesse setor, temos Júlio de Souza Avellar, um dos fundadores do banco e seu principal dirigente no Rio de Janeiro. Entre 1961 e 1962, foi diretor da Carteira de Redesconto, diretor da Caixa de Mobilização Bancária e presidente interino do Banco do Brasil. Outro foi Joaquim Cândido de Gouvêa Filho, que, entre 1952 e 1956, foi diretor executivo adjunto do Fundo Monetário Internacional, em Washington, e exerceu importantes cargos na Sumoc. Arthur



Vista parcial da praça do Patriarca, ao tempo da construção do Edifício Barão de Iguape, em 1957. A mudança do Unibanco para o novo endereço se daria em 1959, ano em que o edifício ficou pronto.



A modernidade das novas instalações chegava com a Burroughs, a “máquina de somar com resultado impresso”, que permitia ao cliente ir direto ao caixa. Numa só operação, o caixa recebia o cheque, conferia a assinatura e realizava o pagamento. O invento do norte-americano William S. Burroughs, de 1884, levou tempo para propagar-se no Brasil, difundindo-se nos bancos brasileiros na segunda metade dos anos 1950.



Walther Moreira Salles com Horácio Lafer, Dean Acheson e Edward Miller, em 1952.



Walther Moreira Salles com o secretário de Estado americano Christian Herter, o subsecretário Mr. Rubottom e o ministro das Relações Exteriores, Horácio Lafer, em 1960.

Bernardes Filho, que fora senador da República, vice-governador de Minas Gerais e, em 1961, primeiro titular do recém-criado Ministério da Indústria e Comércio. E finalmente, San Tiago Dantas que foi deputado federal, ministro das Relações Exteriores e futuro ministro da Fazenda de João Goulart.

Posteriormente, o banco incorporou em seus quadros jovens economistas da PUC do Rio de Janeiro, e vários deles exerceriam papéis decisivos na conjuntura econômica nacional. De fato, o futuro Unibanco seria identificado como o banco dos economistas. Pareceu sempre ser uma característica da liderança do banco cercar-se de talentos, conviver com mentes privilegiadas e personalidades interessantes. Na verdade, esse era um prazer cultivado pelo embaixador Walther Moreira Salles.

O embaixador

Desde 1951, quando foi nomeado diretor executivo da Sumoc no Governo Vargas, até retirar-se em 1964 para dedicar-se ao banco, Walther Moreira Salles ocupou importantes cargos na vida pública. Conta-se que, durante a ditadura militar, alguns membros do governo pensaram, pensaram em cassá-lo, pelo fato de ter sido ministro da Fazenda no governo João Goulart. No entanto, alguém prudentemente alertou-os de que cassar Walther Moreira Salles acarretaria uma onda de protestos internamente e no exterior, além de problemas com banqueiros internacionais e vários governos. Evidentemente, a ideia de cassar seus direitos políticos não prosperou.

Walther Moreira Salles deixou a Sumoc, sendo então nomeado embaixador nos EUA. Foi quando aconteceu o famoso encontro com o secretário John Foster Dulles. A missão de Salles, atribuída a ele pessoalmente por Getúlio Vargas, era renegociar a dívida brasileira, mais de US\$ 300 milhões, uma quantia considerável na época. As conversações correram bem entre o embaixador e Dean Acheson, secretário de Estado do presidente Harry Truman. Acheson chegou a visitar o Brasil para demonstrar o bom andamento da negociação. No entanto, o fechamento do acordo foi sendo adiado, aconteceram as eleições presidenciais americanas, e uma administração republicana – Dwight Eisenhower – substituiu a democrata. O novo secretário de Estado, Dulles, não tinha simpatia pelo pleito brasileiro. Walther Moreira Salles explicou-lhe que o acordo vinha sendo discutido há meses com a administração anterior e que já estava pactuado que o Brasil teria esse crédito para liquidar sua dívida comercial. Dulles insistia, no entanto, que o Brasil não teria como pagar o empréstimo e que o presidente norte-americano



Walther Moreira Salles na assinatura do acordo da dívida externa brasileira, em Washington, em 1961. O primeiro na extremidade à direita é Marçílio Marques Moreira.

recusava o empréstimo. Walther insistiu na palavra empenhada do secretário Acheson ao que Dulles argumentou ser um compromisso da administração democrata, afirmando: “Os democratas cedem sempre, já com os republicanos, a história é diferente”. O embaixador brasileiro respondeu prontamente: “É uma pena. Pensei que estivesse tratando com um governo e não com um partido político”. Dulles disse: “O senhor é banqueiro, sabe que o Brasil não tem como pagar esse empréstimo”. Walther, indignado com a postura do interlocutor, respondeu: “O senhor está falando com um embaixador, assim como eu estou falando com o secretário de Estado dos EUA. Sinceramente, não vejo mais razão para continuar na sua presença e peço licença para me retirar”. E dirigiu-se para a saída. Dulles o impediu de sair: “Calma, o senhor é jovem e muito impetuoso para o cargo que ocupa. Tinha mesmo a palavra de Acheson?” Então, o embaixador pediu que o secretário ligasse para Acheson para verificar e foi embora.

Salles sabia que era exatamente isso o que Dulles iria fazer. Logo, precisava avisar o ex-secretário. Acheson estava viajando e quem atendeu foi a esposa, Alice. Walther mandou a ele um recado, pedindo que não falasse com Dulles sem que antes conversassem. Tinha medo de que a memória de Acheson falhasse. No final, Dulles realmente telefonou



Cerimônia de posse de Walther Moreira Salles no Ministério da Fazenda, no governo parlamentarista de João Goulart, em 1961. Em primeiro plano, da esquerda para a direita, San Tiago Dantas, então ministro das Relações Exteriores, e Walther Moreira Salles.

a Acheson, que confirmou todo o acordo. No mesmo dia, Moreira Salles recebeu um telefonema, convidando-o para uma reunião com o Eximbank. O acordo foi assinado no sábado, feriado bancário, mas não para um caso desses.

Walther Moreira Salles renunciou ao cargo de embaixador, quando julgou a missão cumprida. Entre 1959 e 1960, em nome do governo Kubitschek, mais uma vez negociava a dívida brasileira – dessa vez com o FMI. E aceitou missão semelhante do governo Jânio Quadros. Foi ainda ministro da Fazenda, durante o governo parlamentarista de Tancredo Neves, entre setembro de 1961 e junho de 1962. Além desses, exerceu outros cargos públicos, até 1964, quando resolveu desligar-se oficialmente de postos oficiais, devido a sua crescente inserção no universo financeiro internacional.

Pretendia, a partir daí, dedicar-se aos negócios bancários. Não por acaso, coube-lhe a iniciativa de encaminhar com sucesso a criação



Walther Moreira Salles no Ministério da Fazenda, em 1962.

de um dos primeiros bancos de investimentos nacionais, o Banco de Investimentos do Brasil, popularmente conhecido como BIB.

Aliás, aqui ocorre mais uma convergência de propósitos que aproximou a trajetória dos Villela, Setubal e dos Moreira Salles: ambos foram pioneiros na criação dos primeiros bancos de investimentos do país. Em 6 de maio de 1966 foi criado o Banco Federal Itaú de Investimentos – o Bankinvest – e ao final do mesmo ano, nascia o Banco de Investimentos do Brasil, com a participação do Banco Moreira Salles.

Walther Moreira Salles teve rica vida pessoal. Já tinha o filho Fernando Roberto, do seu primeiro casamento com Hélène Blanche Tourtois quando, em 1954, casou-se novamente com Elisa Margarida Gonçalves. A segunda esposa integrou-se perfeitamente ao gosto do embaixador pelo convívio social e pelas viagens e estadas no exterior. O casal teria três filhos: Walther, cineasta, Pedro, atual presidente do Conselho de Administração do Itaú Unibanco, e João, também cineasta e editor da revista *Piauí*.



Perfeitamente integrada ao cotidiano de viagens e negociações internacionais, Elisa Moreira Salles acompanha Walther durante o Acordo Internacional do Café, de 1962.

Elisa Margarida Gonçalves (1929-1988), mineira de Santa Luzia, cidade próxima a Belo Horizonte, foi personalidade decisiva para a expansão do círculo internacional de Walther Moreira Salles, projetando o casal em novos patamares sociais e culturais na Europa e Estados Unidos.

Testemunhos de momentos e relacionamentos sociais do casal confirmam a importância de Elisinha – conforme era chamada – sobretudo nas missões diplomáticas do marido. A começar pelo filho, Pedro Moreira Salles, que tem presente o cotidiano social dos pais, fosse aquele de anfitriões na casa da Gávea, ou mesmo aquele de figuras internacionais, inseridas nas altas rodas sociais do Brasil e do exterior. Segundo ele, a mãe gostava do papel social: “Ela tinha essa capacidade, era uma mulher muito inteligente, muito culta, então, as pessoas tinham interesse nela. Havia aquela imagem da mulher mais elegante da sociedade, mas isso não era muito relevante. As pessoas a procuravam não por ela ser da sociedade, mas porque ela tinha algo a dizer (...) foi uma das primeiras pessoas a ir para a China em plena Revolução Cultural. Escreveu artigos sobre a realidade do que estava acontecendo por lá. Ela tinha interesse pelo mundo, pelo que acontecia”.

A casa da Gávea foi emblemática tanto na vida conjugal de Walther e Elisa, quanto de um certo clima, um ânimo especial que contagiou a elite brasileira nas décadas 1950 e 1960.

Em 1986, Walther Moreira Salles casou-se com Lúcia Curia. Gaúcha, uma das primeiras *top models* brasileiras a fazer sucesso na Europa, Lúcia foi musa do estilista Valentino e assistente de Coco Chanel nos anos 1960. O casal não teve filhos, e permaneceu junto até a morte do embaixador, em 2001. Lúcia Moreira Salles, como passou a se chamar, faleceu em 2009.

Quanto a Walther Moreira Salles, é importante destacar que, mesmo afastado da vida pública, frequentemente era procurado e consultado sobre assuntos internacionais. Sua opinião avalizava acordos e negociações importantes para a definição de rumos do país, fosse em que governo fosse. E isso continuou acontecendo até as vésperas de seu falecimento. Ele foi sempre chamado de “o embaixador”.

As reformas econômicas

Para a economia brasileira, os anos de 1964 e 1965 trouxeram profundas mudanças. Já no governo João Goulart, era visível que havia se esgotado o modelo de desenvolvimento baseado, desde a década de 40, na substituição de produtos importados por similares produzidos no Brasil. A produção desses manufaturados viu-se estrangulada pela carência de infraestrutura.



Cerimônia solene no MoMA, em Nova Iorque, em 27 de abril de 1960. Na primeira fila, da esquerda para a direita, Elisa Moreira Salles, Chester Dale e senhora, e Walther Moreira Salles.



Elisa Moreira Salles entre Walther Moreira Salles e Nelson Rodrigues, em 1969.

A casa da Gávea



Em área de cerca de 10.000 m², cercada pela Mata Atlântica, onde se destaca a pedra da Gávea, está a antiga residência de Walther e Elisa Moreira Salles, marco arquitetônico e cultural na paisagem carioca. Concebida em 1948, foi concluída em 1951, com acompanhamento e cuidados diretos do proprietário. Sua inauguração se deu em 1952, com uma das mais celebradas festas daquele ano, conforme divulgada pela revista *Sombra*, publicação sofisticada que se propunha a “fixar o lado elegante e civilizado do Brasil”.

“A casa mais bonita da cidade”, a “Casa do Embaixador”, a “Casa-Embaixada” e hoje a sede do Instituto Moreira Salles foram e são

referências desse lugar de história e memória, que se destaca no bairro por sua arquitetura.

Na casa, podemos observar traços peculiares da formação de Walther Moreira Salles, que ao mesmo tempo investiu num projeto de vanguarda para a época e deu-lhe como localização um ambiente bucólico, evocativo de suas origens.

Miguel Wisnick a define como um autêntico “palacete moderno”, também herdeiro das tradicionais “casas de chácara” cariocas. Nada mais simbólico do espírito do modernismo em curso e da mentalidade avançada de Walther Moreira Salles: a inovação estética com lastro na tradição.

A escolha do arquiteto não foi aleatória. Olavo Redig de Campos era filho de diplomata, formado pela Escola Superior de Arquitetura de Roma, a mesma pela qual passaram Gregori Warchavchik e Rino Levi. Ao tempo do projeto da casa da Gávea, dirigia o Serviço de Conservação do Patrimônio do Itamaraty, responsável também pela concepção de chancelarias e sedes residenciais diplomáticas no exterior, portanto, muito próximo de Walther Moreira Salles.

Para além da referência arquitetônica, foi o endereço dos eventos mais refinados do universo político, econômico e social do Rio de Janeiro. Hospedou Henry Ford



II, recebeu os amigos próximos Nelson e David Rockefeller, e recepcionou nomes do *jet set* internacional como Stavros Niarchos e Aristóteles Onassis, entre tantos. Como lugar de decisões políticas, passaram por lá presidentes da República e ali foram tomadas decisões históricas do país.

Matéria da revista *Época*, de 4 de outubro de 1999, informa: “Nela (a casa da Gávea), o presidente Juscelino Kubitschek decidiu anistiar os militares rebeldes no levante de Jacareacanga, Jânio Quadros escolheu os embaixadores (o próprio Walther Moreira Salles e, por sua indicação, Roberto Campos) que em 1961 acertariam a dívida brasileira com

credores internacionais e João Goulart tratou com o advogado John McCroy a desapropriação da Hanna Corporation, na série de crises que o levaria à deposição”.

Logo, além da arquitetura, marco de uma época e da personalidade especial de seu proprietário, trata-se de capítulo biográfico denso de um personagem e de uma família intrinsecamente ligados à história do país.

Detalhes do grande painel de azulejos da área externa, próximo ao espelho d'água, de autoria de Bule Marx, com tema de lavadeiras, que se interrompem mas prosseguem, criando um movimento flutuante.

Formas geométricas, vidro e pedra bruta estão entre os elementos da estética moderna explorados por Olavo Redig de Campos na composição da casa da Gávea. Assim como os espaços amplos servidos de iluminação natural estão entre os traços modernistas marcantes da “Casa do Embaixador”.



Walther Moreira Salles discursa como ministro da Fazenda do governo parlamentarista de Tancredo Neves, em 1961.

Era necessário ampliar a nossa então precária indústria de base (siderurgia, energia, petroquímica) para evitar que o aumento da produção de bens industriais de consumo final, ampliado pela política de substituição de importações, provocasse um aumento ainda mais impactante nas importações brasileiras de insumos básicos, que a indústria nascente demandava cada vez mais.

Um dos caminhos possíveis para um novo modelo econômico fora apontado pela reivindicação de reformas sociais e políticas, mas havia sido interrompido pelo golpe militar. Nos últimos meses do governo João Goulart, no entanto, houve uma explosão inflacionária sem precedentes – em 1964, foi registrado um índice de 84,6%.¹ Para conter a inflação e financiar um novo ciclo de crescimento, o governo entendeu que era necessário promover uma ampla e profunda reforma do sistema financeiro, o que por sua vez significava novos parâmetros para a economia como um todo.

Essa necessidade, e sua urgência, levaram à implantação de um conjunto de leis que promoveram, entre outras ações, a extinção da Sumoc e a criação do Banco Central;² a instituição da correção monetária;³ mudanças do mercado de capitais, e algo que afetou diretamente o Banco Moreira Salles e o Banco Federal Itaú Sul Americano, a criação dos bancos de investimentos.⁴ Com efeito, em 1966, surgiria o BIB, Banco de Investimento do Brasil, e o Banco Federal Itaú de Investimento – Bankinvest. No mesmo período foram criados o Banco Nacional de Habitação e o Sistema Financeiro de Habitação, além do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço. Essas reformas foram idealizadas e conduzidas por Octávio Gouvêa de Bulhões, escolhido pelo marechal Castello Branco como ministro da Fazenda, e Roberto Campos, designado como ministro do Planejamento.

Uma das decorrências das mudanças foi a concentração bancária – algo desejado e mesmo planejado pelo governo, não somente para diminuir o risco de crises, como para expandir a capacidade do sistema bancário de movimentar capitais e oferecer financiamentos de longo prazo para obras de infraestrutura. Também esse aspecto do período vai influenciar profundamente o Banco Moreira Salles que, no seu dinamismo, viu o caminho para o crescimento quase que restrito aos processos de fusão e incorporação.

Aliás, desde os tempos da Sumoc, abrir agências tornara-se extremamente complicado. Havia uma gama sem conta de exigências que fazia das fusões e incorporações o melhor meio de se atingir novas praças, ou, ampliar o acesso do público, em cidades onde já havia uma ou outra agência. Unir-se a outro banco significava ficar com suas agências, como aconteceu com o Banco da Cidade de Juiz de Fora, incorporado ao Banco Moreira Salles em 1965, tornando-se, assim, a agência do BMS naquela cidade.



Walther Moreira Salles com E. Cordeiro, Sebastião Paes de Almeida e Sergio Frazão, quando do Acordo Internacional do Café, em 1962.

Para o Banco Moreira Salles, instalava-se nesse período o processo, que, até 1967, irá transformá-lo no União de Bancos Brasileiros; na época a instituição bancária com a maior rede de agências no Brasil – 333 – e mais de um milhão de correntistas.

Entretanto, é preciso esmiuçar um pouco mais certos itens desse cardápio de mudanças, particularmente determinados pontos básicos das reformas Bulhões-Campos: a criação do Banco Central, da correção monetária e dos bancos de investimentos.

O Banco Central nasceu para ser um órgão independente, mas foi perdendo sua autonomia durante o governo militar.

Já a correção monetária, nunca foi consensual. Foi implantada paulatinamente, e jamais houve um comunicado oficial sobre sua entrada em cena. Inicialmente, era instrumento de correção de impostos devidos ao governo, para evitar que os inadimplentes se beneficiassem com a inflação, que desvalorizaria automaticamente seus débitos. Quando a Lei nº 4.357 criou a Obrigação Reajustável do Tesouro Nacional, corrigida mensalmente, isso funcionou como um índice de reajuste que se alastrou por toda a economia. Nossa moeda eram as ORTNS e contratos eram redigidos assumindo essa situação explicitamente e de fato.



Walther Moreira Salles e Tancredo Neves cumprimentam-se durante evento de gala.

Década de 1960

Mosaico em movimento



Tanta coisa aconteceu naquela década, tanta transformação, principalmente na maneira de se entender o mundo. Parecia que as populações de todos os quadrantes do planeta haviam recebido uma sacudidela, espantaram de vez a inércia do pós-guerra, a dor do conflito, esqueceram cicatrizes.

O mundo retomou sua ânsia de vida. Logo, entraria em um movimento vertiginoso. Ao mesmo tempo, parecia que todos os eventos se articulavam: como vinham novidades de todos os lados, de áreas diferentes, era difícil decifrar o que era causa, o que era efeito, qual a ligação entre as peripécias da história. Era difícil, enfim, entender o que estava acontecendo. O que era importante, o que não era. O que vinha para ficar e o que era passageiro.

Podemos começar, por exemplo, com um pensador canadense, que hoje ninguém mais lê, mas que na época causou um rebuliço tremendo nos meios intelectuais, ao afirmar que a amplitude a que chegaram os meios de comunicação de

massa transformara radicalmente nossa vida. O mundo não era mais aquela imensidão de nações que não se comunicavam. E havia encolhido. O mundo era uma aldeia. O que se fazia num canto, repercutia no todo. Uma aldeia global. Esse pensador chamava-se Marshall McLuhan. Muita gente considerava suas ideias extravagantes.

Talvez, nem tanto. Principalmente, visto pelo prisma de hoje em dia. O que McLuhan diria se visse o que a internet provoca atualmente?

O isolamento de países, culturas e continentes foi rompido de diversas maneiras. No Brasil, esse lugar remoto e isolado do mundo, de repente passou a ecoar mais intensamente e em vários âmbitos o que estava acontecendo lá fora.

Jânio Quadros sucedeu a Juscelino na presidência. Seu governo durou somente alguns meses. Ele renunciou, num episódio incompreendido por políticos e cientistas sociais da época, e para o qual até hoje os historiadores não chegaram a uma explicação consensual. O fato é que a renúncia de Jânio

abriu uma brecha institucional. Jango, o vice-presidente, por muito pouco não foi impedido de assumir. Setores da população radicalizaram suas reivindicações por reformas sociais e econômicas. Veio o golpe militar e uma ditadura que duraria mais de duas décadas.

Isso em meio a uma economia apertada, na qual o modelo de substituição de importações estava esgotado. Censura, tortura, cassações, mortes de militantes nas celas clandestinas do regime, guerrilheiros em ação. Assim chegou a década seguinte.

Os EUA, em meio à recuperação econômica e voltando a ser o grande exportador de produtos industrializados, e até de *know-how*, chegou ao pico da Guerra Fria. E, claro, ecos do conflito tiveram sua influência no Brasil. Na verdade, no continente inteiro, que se tornou um colar de ditaduras, cada qual mais repressora que a outra.

Se a Revolução Cubana foi apoiada pelo governo norte-americano, enquanto seus objetivos restringiam-se à derrubada do ditador Fulgêncio Batista, logo o governo Castro ganhou autonomia, e avançou em direção a uma experiência socialista.

Em 1961, refugiados cubanos, apoiados pelos EUA, tentaram invadir Cuba e derrubar Fidel Castro – foi a chamada Invasão da Baía dos Porcos, repelida pelo governo cubano. No ano seguinte, um dos momentos mais tensos da história mundial, a Crise dos Mísseis. Os EUA descobriram uma ação soviética para instalar mísseis nucleares em Cuba. Algumas instalações já estavam montadas. Estavam tão próximas do território americano que o presidente Kennedy determinou o bloqueio



naval à ilha. Por 13 dias, Kennedy e Khrushov trocaram desafios e desaforos, enquanto o mundo aguardava, nervoso. Com medo. Se os russos avançassem, os americanos afundariam os navios e seria o começo do tiroteio intercontinental de mísseis nucleares. Felizmente, os russos recuaram.

Kennedy seria assassinado em 1963, em outro episódio que deixa ainda hoje os historiadores perplexos. Logo a seguir, os EUA abrem uma guerra no Extremo Oriente, no Vietnã. É outra oportunidade para se acabar com o mundo. A guerra gera protestos: o movimento hippie, em sua feição política, é um deles. Houve hippies também no Brasil. E mesmo debaixo da ditadura.

Daí, o mosaico gira. E vamos para outro terreno. A minissaia, proposta pela estilista inglesa Mary Quant; os anticoncepcionais, que garantiram a chamada Revolução Sexual, nos anos 60; e os biquínis – cujo nome é um protesto contra detonações nucleares experimentais

feitas no Atol de Bikini – alcançam o auge da popularidade.

E teve é claro *I wanna hold your hand!* Os Beatles, grupo formado em Liverpool, Inglaterra, em 1960, cuja música uniu a juventude do mundo (aqui no Brasil tivemos desde The Brazilian Bittles, até o movimento da Jovem Guarda, com Roberto e Erasmo Carlos). Os cabelos compridos, a roupa dos jovens ganhando identidade, o psicodelismo, o rock!

Aconteceu Woodstock, quatro dias de rock, amor e doideiras, em 1969. A década ia chegando ao fim, bombástica, arrepiante.

No Brasil, conquistamos a Copa do Mundo de 1962, nas pernas tortas de Garrincha e no arrojado de Amarildo, que substituiu Pelé, lesionado. E fomos eliminados na primeira fase da Copa de 1966, na Inglaterra.

O mundo continuava a nos surpreender. Em 1967, o dr. Christian Barnard, na Cidade do Cabo, África do Sul, realizou o primeiro transplante de coração. O paciente não



Na página anterior, tropas da Polícia Militar combatem passeata de estudantes nas ruas do Centro da capital paulista, meses antes da aprovação do AI-5 (Ato Institucional nº 5), que deu poderes absolutos aos presidentes do regime militar, dando início aos chamados Anos de Chumbo (1968 a 1974).

O Muro de Berlim, construído em agosto de 1961, separando as duas Alemanhas nascidas do pós Segunda Guerra Mundial.

O astronauta norte-americano Neil Armstrong, primeiro homem a pisar na Lua em 20 de julho de 1969, registrando: “É um pequeno passo para um homem, um grande salto para a humanidade”.



sobreviveu, mas os transplantes abriram um caminho totalmente novo para o tratamento de doenças cardíacas.

E finalmente o grande espetáculo. Na verdade, o mais monótono, o mais parado espetáculo que já se assistiu na tevê. E que durou a madrugada inteira. Capturando olhos espantados, alguns incrédulos, outros fervorosamente esperançosos, por todos os cantos do mundo. Somente um pequeno passo para o homem, mas um enorme passo para a humanidade: Neil Armstrong, astronauta americano, pisou na Lua, em julho de

1969. Tudo transmitido pela tevê.

O mundo cheio de ideais dos jovens que fizeram a Primavera de Praga, lutando contra o domínio soviético na Tchecoslováquia. Garotas tchecas de minissaia escalavam os tanques, bloqueando seus avanços nas ruas. E Maio de 68 – na pichação das paredes do Quartier Latin, o bairro dos estudantes em Paris, o desdobramento do *slogan* “Paz e amor” ou “Faça amor, não faça a guerra”. Lá se lia: “Seja realista, peça o impossível”.

Houve manifestações e rebeliões de jovens por todo o mundo. Contra o passado. Contra o

consumismo. Contra a guerra. No Brasil, contra a ditadura.

E por mais que se escreva, o assunto não se esgota. Na década de 1960, há que se falar sobre Brigitte Bardot, símbolo sexual de toda uma geração. Sobre Martin Luther King, líder da luta dos negros americanos pelos direitos civis, e seu contraponto, Malcolm X, que não descartava o uso da violência contra a discriminação racial. Ambos foram assassinados. E Mohamed Ali, que se recusou a lutar no Vietnã e por isso perdeu o título de campeão mundial de boxe na categoria peso-pesado, em 1967, somente recuperado em 1974. E sobre o papa João XXIII, o grande reformador da Igreja, cujas ideias progressistas ecoam até hoje. Sobre o Ato Institucional nº 5, o AI-5, decretado pela ditadura brasileira, que instituiu de vez o regime de exceção. Sobre a moda do orientalismo, que levou milhares de jovens mundo afora a redescobrirem o escritor alemão Hermann Hesse (1877-1962, Prêmio Nobel de Literatura em 1946) e a versão ocidental do budismo, em sua obra – livros como *Sidarta* e *Demian* (que hoje também poucos ainda leem) –, e o *beatle* George Harrison, a cantar o *Hare Krishna*.

E sobre o nascimento (1965) e expansão da Rede Globo de Televisão, que logo atingiu o *status* de maior emissora de tevê fora dos EUA e a quarta maior do mundo – sem contar a conquista de inúmeros prêmios internacionais atestando a qualidade de seus programas: os estrangeiros que nos conheciam como o país do café, do futebol passam também a nos identificar como o país das telenovelas.

O mosaico não para de se remexer, de apresentar e compor novas figuras. O tempo não para. Tudo e todos cada vez mais interligados. Que outra década mudou tanto o mundo?

É claro, mudava também o Brasil, nossa economia – embicando para o chamado milagre econômico, no limiar da década seguinte –, e também nosso sistema bancário.



Na página anterior, vista geral de multidão de estudantes e trabalhadores durante protesto nas ruas de Paris, em 1968.

O time brasileiro posa em foto oficial antes da batalha contra o Chile, no Estádio Nacional, de Santiago, valendo um lugar na final da Copa de 1962 no Chile. Na foto, de costas, com respectivos números na camisa, Djalma Santos (2), Zito (4), Gilmar (1), Zózimo (5), Nilton Santos (6) e Mauro (3).

Torcida brasileira comemora nas ruas de São Paulo o título mundial da Seleção Brasileira de Futebol conquistado no Chile. A indústria automobilística nacional se fazia presente no desfile dos carros em 19 de junho de 1962.

Esclarecimento sobre as reformas por Gabriel Jorge Ferreira



O advogado Gabriel Jorge Ferreira participou das trajetórias do Unibanco e do Itaú, atuando em momentos decisivos de ambas. Sua carreira teve início nos anos 1950, na Deltec – empresa de financiamento pioneira no Brasil – da qual nasceu o BIB. Além disso, Gabriel Jorge Ferreira foi advogado de confiança da vida inteira de Walther Moreira Salles. Foi presidente da Febraban e responsável pela redação do documento final da fusão do Itaú Unibanco, em 2008.

“Com a nº Lei 4.595/64, estamos falando de uma verdadeira revolução no marco regulatório da economia brasileira. A reforma bancária de 1964 foi uma legislação bastante inovadora, que introduziu a figura do Banco Central do Brasil em substituição à Sumoc.

É curioso que o Banco Central nasceu independente. Essa independência era marcada pelo fato de que os mandatos do seu presidente não coincidiam com o mandato presidencial. Enquanto o primeiro era de seis anos, o segundo era de cinco. Os diretores do Banco Central tinham uma estabilidade jurídica, eles não podiam ser demissíveis *ad nutum*, isto é, demissão sem qualquer tipo de consulta. Tinha que haver um processo formal para justificar a razão da demissão.

Por outro lado, foi criado o Conselho Monetário Nacional, órgão colegiado que passava então a disciplinar o funcionamento do sistema financeiro nacional. Ele tinha o poder delegado de ditar normas de regulação das operações. Todos esses diretores do Banco Central tinham assento e voto nas reuniões do Conselho Monetário Nacional. Além disso – uma coisa muito importante – foram criadas comissões consultivas, que assessoravam o Conselho Monetário Nacional, organizadas com participação de segmentos da sociedade – setores da indústria, do comércio, do meio sindical, do meio empresarial, do sistema financeiro – que tinham presença nessas comissões consultivas.

Era muito interessante, num processo legislativo democrático – imagine a contradição, pois estou falando de um período em que já estávamos no regime militar, pois essa lei bancária foi aprovada em 31 de dezembro de 1964 – o Conselho Monetário não editava nenhuma resolução sem antes ouvir essas comissões consultivas.

Em 1965 veio uma lei muito importante, a Lei nº 4.728, que foi a Lei do Mercado de Capitais. Estamos falando de uma verdadeira revolução no marco regulatório da economia brasileira. Ela instituiu os bancos

de investimentos e criou um sistema de distribuição de valores. Até então, existiam apenas financeiras importantes, como a Deltec, e eram poucas, até porque ninguém sabia o que era isso. Essas companhias tinham sido criadas por decreto-lei nos tempos de Getúlio Vargas.

A nova lei definiu o que era uma instituição financeira e estabeleceu os requisitos para operar nesse mercado. Falamos num período em que existia a lei de usura, segundo a qual os juros não podiam passar a taxa legal que era de 1% ao mês.

A Lei de Mercado de Capitais, além dos bancos de investimentos, criou as companhias de crédito imobiliário, as corretoras de valores, as distribuidoras de valores e instituiu mecanismos novos na economia, novos instrumentos financeiros, como certificado de depósito bancário, depósitos a prazos fixos, criou e deu característica mais segura para o aceite cambial. Mais que isso, ela instituiu a correção monetária nas operações bancárias, tanto na operação passiva dos depósitos como na operação de concessão de crédito.

A norma que regulou a formação dos bancos de investimentos foi um dos documentos mais perfeitos que já vi em matéria de organização de um sistema de bancos de investimentos. Foi a Resolução 18 emitida pelo Banco Central e já se vê até pelo número da resolução, que era muito baixo. O Banco Central foi criado em 1965 e a Resolução 18 saiu em 18 de fevereiro de 1966.

Essa concepção vem com a ideia de criar um sistema de financiamento de longo prazo de origem privada. Não só criou os bancos de investimentos como criou os bancos de desenvolvimento, que seriam bancos de fomento, criados pelos estados.”⁵

Remover da economia esses mecanismos de indexação foi um dos grandes problemas no combate à inflação. Mas essa foi uma tarefa de algumas décadas à frente.

Já a Lei do Mercado de Capitais, de 1965, que entre outras coisas instituiu o banco de investimentos no Brasil, determinava que um banco de financiamentos não podia ser ao mesmo tempo banco de investimentos.

O espírito das reformas era fazer funcionar um mercado financeiro no país, com funções que extrapolavam os serviços geralmente oferecidos pelos bancos até então. Como a correção monetária começou a popularizar a poupança, viabilizaram-se os investimentos. Então, criou-se a necessidade de instituições que captassem esses recursos, além de operar em várias modalidades do mercado acionário, que administrassem fundos de investimentos e servissem de canal de repasse de recursos. Para Pompeu de Toledo “o objetivo último era capitalizar as empresas. O espírito da reforma Bulhões-Campos era o da especialização das instituições financeiras. Para operar no setor habitacional, ao qual a criação do BNH e do Sistema Financeiro da Habitação insuflou vida nova, surgiram as sociedades de crédito imobiliário, cujos recursos adviriam das cadernetas de poupança e do recém-criado Fundo de Garantia do Tempo de Serviço. As sociedades corretoras e distribuidoras também tiveram suas funções definidas. E as financeiras, ou sociedades de crédito, financiamento e investimento, cuja proliferação, na década anterior, significou o início da especialização do mercado financeiro, ganharam nova função – financiar o crédito ao consumidor”⁶

Até 1966, não havia banco de investimentos no Brasil, o que não significa que inexistissem instituições especializadas na colocação de ações no mercado. A mais destacada era a Deltec – e aqui o relato sobre a conjuntura econômica volta a se encontrar com a história do Banco Moreira Salles, prestes a se tornar União de Bancos Brasileiros.

A empresa possuía uma equipe de vendedores de ações de porta em porta, que trabalhava como os antigos caixeiros-viajantes. Foi a Deltec que realizou os lançamentos de ações mais importantes, como o da Willys Overland do Brasil, que fabricava o Jeep Williams e o Aero Williams, a Vemag, a Brinquedos Estrela, a Companhia de Força e Luz e muitos outros. Era dura a vida de um vendedor de ações em domicílio. Mas a firma, com sede nas Bahamas e estabelecida no Brasil desde 1947, aos poucos adquiriu experiência numa área que era verdadeira mata virgem no mercado brasileiro. Foi essa a experiência absorvida pelo Grupo Moreira Salles para criar o Banco de Investimento do Brasil (BIB).

Numa operação coordenada pessoalmente por Walther Moreira Salles, já então desobrigado de funções governamentais, o BIB foi constituído em 1966 e entrou em funcionamento em fevereiro do ano seguinte.

A maior fazenda de café do mundo

Foi no começo dos anos 1950 que o Grupo Moreira Salles adquiriu a Fazenda Cambuhy, localizada em Matão, São Paulo, e apresentada com orgulho como a maior fazenda de café do mundo.

A história da fazenda remontava a 1820, quando se começou a plantar café por aqui e um inglês, chamado Edward Johnston, chegou ao país. Logo fundava uma firma exportadora de café, a E. Johnston, no Centro do Rio de Janeiro – mais precisamente, na rua do Sabão, atual Visconde de Inhaúma. Quando morreu, em 1876, era o maior exportador de café do Brasil. Em 1909, diante da necessidade de capitalizar-se para crescer, os diretores da empresa fundaram a Brazilian Warrant, criada, a princípio, para oferecer armazéns aos produtores de café e adiantamentos garantidos por suas safras. Nessa altura, a E. Johnston talvez não fosse mais a primeira, mas sem dúvida era uma das cinco maiores exportadoras de café do país. Em 1924, realizou uma aquisição histórica: comprou a Fazenda Cambuhy, com 57 mil hectares de área. Tinha plantados cerca de 2,5 milhões de pés de café e 15 mil cabeças de gado.

Trinta anos depois, o Grupo Moreira Salles, numa negociação extremamente favorável, na Bolsa de Londres, e concorrendo contra grupos das finanças internacionais, comprou o controle da Brazilian Warrant, cujo patrimônio incluía a E. Johnston e a Fazenda Cambuhy. De fato, a empresa foi adquirida por um terço do valor de seus ativos no Brasil. Na época, tinha 7 milhões de pés de café.

Logo o nome foi trocado para Brasil Warrant, funcionando como *holding* para as empresas não financeiras do Grupo Moreira Salles. Já a Fazenda Cambuhy teve papel fundamental em dado momento da história do Banco Moreira Salles, quando San Tiago Dantas, então executivo do grupo, numa decisão arrojada, a loteou para capitalizar o Banco Moreira Salles. O loteamento propiciou ao banco a competitividade necessária para um novo período de expansão que o setor bancário vivenciaria após 1964, por conta das transformações radicais promovidas pelo regime militar no sistema financeiro e por duas figuras emblemáticas desse período: Roberto Campos e Octávio Gouvêa de Bulhões.



Walther Moreira Salles recebe de João Goulart a Grã-cruz da Ordem do Mérito, em setembro de 1963, concedida pelo presidente Jânio Quadros.

Já com Walther como diretor da empresa, a Deltec era uma grande financiadora, mas atuava, sobretudo, como investidora, lançando ações de companhias brasileiras. A empresa, ceiro de economistas e administradores, reunia nomes que em breve atuariam no conglomerado de Moreira Salles, desde o próprio Gabriel Jorge Ferreira, que ali iniciara sua carreira, até um jovem Israel Vainboim, recém-graduado por Stanford, em 1969. Além deles, praticamente o mesmo pessoal que administrava a Deltec passou a administrar o BIB: Roberto Teixeira da Costa, Tomas Zinner, Marcílio Marques Moreira e o americano George Patten Shaw, que permaneceria como o principal executivo do agora BIB.

Além do Banco Moreira Salles, o BIB reunia como sócios a Deltec, a Light and Power Co. e o grupo Azevedo Antunes, absorvendo duas organizações tradicionais no mercado de ações do país: a própria Deltec e a Ibec (International Basic Economy Corporation) do grupo Rockefeller. Sua sede em São Paulo mantinha-se a mesma da Deltec, no sexto andar do Edifício Conde Prates, um dos cartões-postais da cidade, junto ao Viaduto do Chá, coincidentemente vizinho da sede paulista do Banco Moreira Salles, no Edifício Barão de Iguape, na praça do Patriarca. O grupo se qualificava ainda mais, no Brasil, graças a suas parcerias internacionais – articuladas pelo embaixador: o Commerzbank AG, em 1968; o Crédit Suisse em 1969; o Dai-Ichi Kangyo Bank, em 1972; o Philadelphia International Investment Corporation, o Harris Bankcorp, Inc. e o White Weld, em 1973.

A Deltec e a Ibec terminariam sendo absorvidas pelo BIB. Enquanto isso, no bojo das reformas do sistema financeiro, o governo criou os chamados “fundos 157”. Assim, as pessoas físicas poderiam aplicar 10% do imposto de renda devido, e as pessoas jurídicas, 5%. Esse grande impulso aos investimentos foi mais bem aproveitado, obviamente, por quem já estava estabelecido e tinha experiência no setor. Havia operações financeiras mais complexas, as quais se considerava, no mercado, que só o BIB tinha capacidade de concretizar. O BIB logo se destacou no mercado financeiro e essa liderança também se refletiu no plano institucional. Walther Moreira Salles foi o primeiro presidente do Instituto Brasileiro do Mercado de Capitais (IBMEC), de 1970 a 1972. Seu sucessor foi Octávio Gouvêa de Bulhões, já em 1972.

Outro momento crucial, no mesmo impulso das reformas Bulhões-Campos, foi a incorporação pelo Banco Moreira Salles do Banco Agrícola Mercantil, o Agrícola, ou Agrimer, em 1966, instituição de percurso curioso. O livro *História do Unibanco* descreve a figura de um padre jesuíta, Theodor Amstad, nascido na Suíça, que nos primórdios do século XX perambulava pelo interior do Rio Grande do Sul, montado num burro, percorrendo as comunidades de imigrantes europeus da região. Seu périplo durou 38 anos, e tinha propósitos não somente religiosos.



Estimulava os colonos a se unirem para enfrentar as dificuldades da terra que haviam escolhido como sua nova pátria. Não eram poucas essas dificuldades, mas o padre tinha boas ideias, e uma delas foi que se unissem para criar cooperativas de crédito.

Essas cooperativas surgiram, de fato, e em mais de um dos locais visitados pelo padre. Em Santa Cruz do Sul, os colonos interessados se reuniram em assembleia, em 18 de abril de 1904. O próprio padre Theodor dirigiu a reunião, e ficou decidida a fundação da cooperativa. No dia 8 de maio, nova assembleia, esta já com o objetivo de constituir a sociedade e eleger sua primeira diretoria. Assim nasceu a Spar und Darlehnsse, cujo nome, traduzido para o português, ficou Caixa de Economia e Empréstimos.

Já sem a assistência do padre jesuíta, a instituição passou a chamar-se Caixa Cooperativa Santa-Cruzense. Em 1935, mudou de nome novamente, para Caixa Santa-Cruzense, e três anos depois para Banco Agrícola Mercantil. Em 1946, o então moderno Banco Agrícola

Fundação do Banco de Investimento do Brasil no Rio de Janeiro, em 12 de dezembro de 1966. Da esquerda para a direita: Orlandy R. Correa, Jean Soublin, Carlos de Moraes Barros, Roberto Teixeira da Costa, Paulo N. de Souza Quartin, Hélio Rodrigues, William A. Pendergast Jr., Antonio A. de Azevedo Sodré, Augusto Trajano de Azevedo Antunes, Walther Moreira Salles, Dario de Almeida Magalhães, Homero de Souza e Silva, José Luiz Bulhões Pedreira, David Beaty III, Hans W. Horch e George P. Shaw.



As alianças entrelaçadas concebidas pelo designer Aloísio Magalhães como símbolo do Banco Moreira Salles permaneceram por muitos anos, definindo uma marca nacional de peso e respeitabilidade.

Mercantil transferiu-se para Porto Alegre. Continuou prosperando, agora também chamado de Agrimer e, apesar de estar concentrado no Sul, era um dos maiores bancos do país, com 102 agências no estado do Rio Grande do Sul e 13 em Santa Catarina, com ramificações também no Paraná, São Paulo, e no então estado da Guanabara. Em 27 de maio de 1967, o Banco Agrícola Mercantil fundiu-se com o Banco Moreira Salles.

Vivia-se então um surto de fusões e incorporações bancárias, no rastro da reforma do setor. A concentração de instituições havia diminuído de 444, em 1947, para 325 bancos existentes no país, em 1964. Eram efeitos da política oficial, ainda mais acentuados depois de 1967.

Note-se que estamos falando de um país cada vez mais diferente daquele em que nasceu a Casa Moreira Salles, em Poços de Caldas, na década de 1920. O Brasil agora progredia em termos de integração nacional, tomava impulso a infraestrutura de comunicações – a Rede Globo, fundada em 1965, vai crescer e conquistar a liderança absoluta nacional até o final da década, com retransmissoras em todos os pontos do país. O mercado desenvolve uma identidade – uma lógica, uma unidade, ou uniformidade. Além, é claro, da vontade e da pressão do governo, já que a concentração bancária era a política oficial do marechal Costa e Silva e de seu ministro da Fazenda, Delfim Netto.

O governo avaliava que a proliferação de agências não atendia seus objetivos. O ministério postulava que havia praças com carência de agências, enquanto outras as tinham em excesso. Assim, congelou-se a liberação de cartas patentes – e isso tornou ainda mais imperiosas as fusões e incorporações para quem quisesse crescer. E quem não quisesse, desapareceria.

O Agrimer estava atravessando dificuldades em 1967, e isso preocupava bastante o governo. Se um banco daquele tamanho quebrasse, o sistema como um todo estremeceria. Foi quando o Banco Moreira Salles se apresentou como interessado na compra e o negócio foi concluído.

Foi assim que o Banco Moreira Salles mudou de nome e de símbolo. Três alianças entrecruzadas passaram a fazer parte do cenário urbano das principais cidades do país. Representavam o espírito daquele negócio, a união do Banco Moreira Salles e do Banco Agrimer. Esse passou a ser o logotipo da nova instituição. E talvez renunciando movimentos similares, num futuro próximo, como de fato aconteceu. O banco mudou de sede – de Poços de Caldas para o Rio de Janeiro.

Walther Moreira Salles fez questão de consultar o pai sobre a mudança de nome do banco – que afinal, era o nome da família, de suas origens. Mas o velho João aprovou totalmente a iniciativa.



Em 1970 Walther Moreira Salles recebe o título de “Banqueiro do Ano de 1969”. Na foto abaixo, o embaixador tem a seu lado Eugênio Gudín.

Nessa altura, o patriarca estava distante dos negócios bancários. Em 1968, viveu a expectativa da inauguração do hospital que havia oferecido a Cambuí, sua cidade natal. João Moreira Salles havia doado à cidade não somente o prédio, as instalações, mas também construiu uma companhia de força e luz que atenderia Cambuí e cuja renda manteria o hospital, batizado com o nome da mãe de João, Ana Moreira Salles. A data da cerimônia da inauguração seria no dia em que ele completaria 80 anos, 18 de fevereiro.

Mas João Moreira Salles teve um enfarte dois dias antes, e não pôde comparecer. Morreria em 2 de março daquele ano. Segundo seu desejo, foi enterrado em Cambuí.

