

Caminhos cruzados

A partir da década de 1970, as trajetórias paralelas de ambas as instituições que em 2008 se transformariam no Itaú Unibanco iriam se aproximar ainda mais. Cada qual com sua história, evidentemente. No entanto, com características culturais e de gestão em comum que, em momentos nos quais a conjuntura se adensa, as respostas dos dois grupos começam a se identificar progressivamente, como que pavimentando o caminho que resultaria em uma fusão mais de 30 anos depois.

A experiência do União de Bancos Brasileiros, que logo se tornaria Unibanco, e do Itaú levaria a um aprendizado de desprendimento, pragmatismo e, principalmente, de vivenciar a situação, fosse de fusão ou de incorporação, sob o imperativo do respeito mútuo entre as partes. Por isso, este relato passa a um novo ritmo narrativo, em que ambos os bancos compartilharão os capítulos, centrados sempre na sua resposta e iniciativas diante dos desafios colocados por cada conjuntura.

Ambas as instituições, além de dar continuidade ao seu crescimento, se empenharam, especialmente a partir de meados da década de 1970, em introduzir paulatinamente tecnologia de ponta nas operações bancárias, e em aprimorar seu marketing – a relação com o público, a imagem que transmitiam, inclusive assumindo de vez os nomes que se tornaram tão familiares aos brasileiros. E, já em 1971, começava uma aproximação em vista de objetivos comuns, quando se associaram ao Citibank para o lançamento do Credicard no Brasil, um dos primeiros cartões de crédito no país.

Entre os vários pontos em comum que prenunciaram a fusão de 2008, está o lançamento do Credicard no Brasil.

Quanto mais avança a nossa tecnologia, mais aumenta o nosso calor humano.

Para o Unibanco, cada novo computador é uma conquista em matéria de qualidade e eficiência. Pois é graças à máquina que a nossa pessoa pode crescer em capacidade de trabalho, de atendimento e de envolvimento com nossos clientes. O Unibanco possui hoje uma das

melhores equipes de funcionários, gente altamente qualificada, que recebe treinamento constante em todo o Brasil. Para eles, o advento dos computadores significa mais tempo para se dedicar a você. Para nós, isso quer dizer atendimento especial, com muita calor humano.

Achê de um banco e o seu atendimento.

A ênfase no atendimento e na comunicação com o cliente se apropria das tecnologias de transmissão de dados que avançavam a passos largos no início da década de 1970.

Na velocidade da luz

Para qualquer empresário esclarecido, ainda mais um homem com a vivência internacional do embaixador Walther Moreira Salles, tornava-se cada vez mais evidente a importância que a tecnologia logo assumiria no cotidiano das pessoas, do mundo, e principalmente dos negócios. Ainda estava distante a instauração da World Wide Web, coisa da década de 1990, mas havia quem enxergasse que computadores já não eram tema somente de ficção científica.

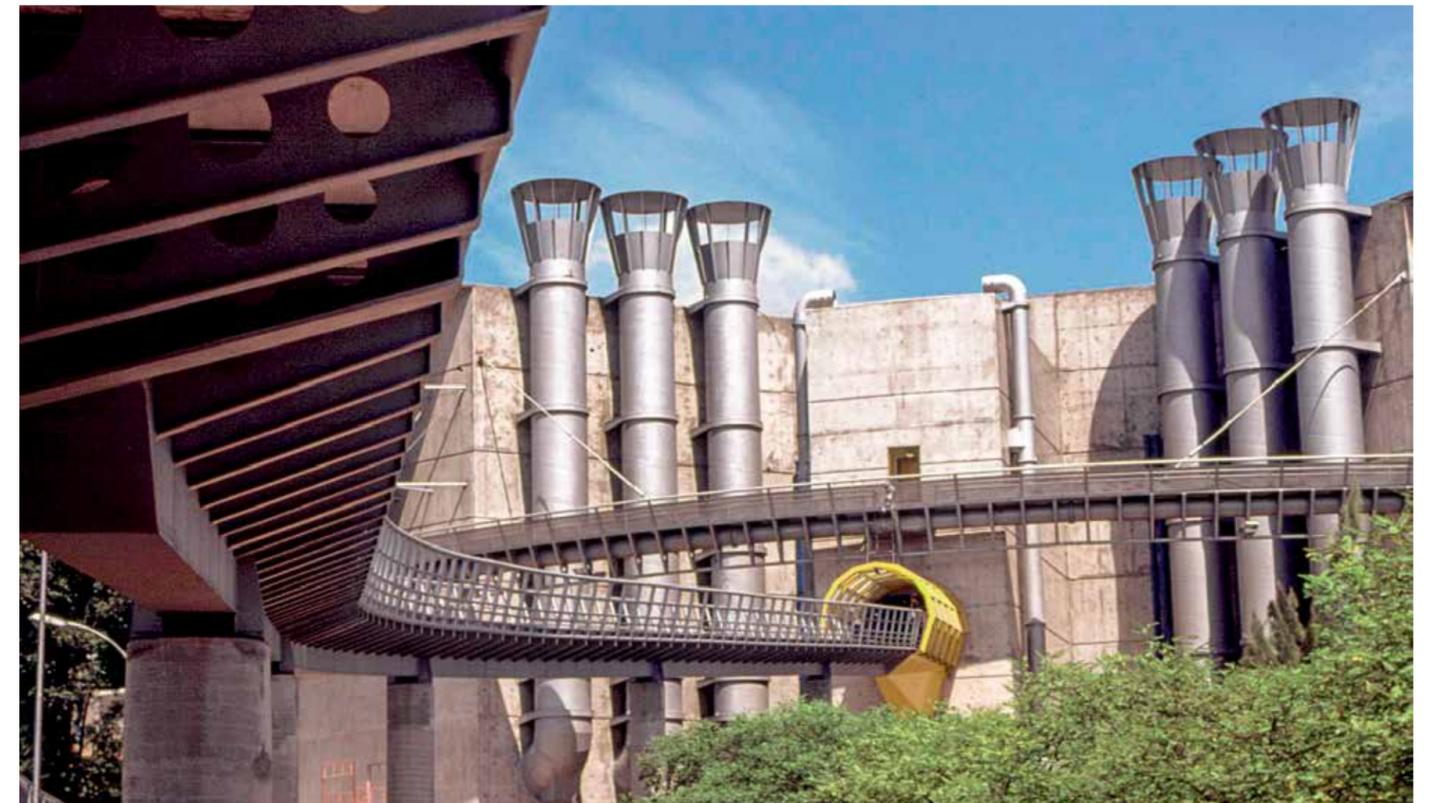
Roberto Konder Bornhausen viera para o grupo com a fundação do Banco de Investimentos do Brasil. Tornara-se principal executivo do União de Bancos Brasileiros e estava tão decidido quanto Walther a dotar o banco do que houvesse de mais avançado na informatização do setor.

Em 1972, foi adquirida uma área de 85 mil metros quadrados na rodovia Raposo Tavares, em São Paulo. Ali seria instalado o Centro Administrativo Unibanco (CAU). Foi só o primeiro passo.

Já a partir de 1974, por meio de um concurso de arquitetos renomados, foi erguido neste terreno um complexo que abrigaria o computador central, a fábrica de cheques e o arquivo de filmes. Com projeto vencedor de Roberto Loeb, secundado por Flávio Mindlin Guimarães e Marklen Siag Landa, o CAU resultou num dos primeiros centros administrativos horizontais, com destaque para a cobertura de treliças, composta de alumínio e fibras de vidro, de 6 mil metros quadrados, em todos os blocos, tornando-se referência do conjunto da edificação.

Foram ainda criados cursos de informatização e automação, procurando a agilização dos serviços. No entanto, Walther Moreira Salles não perdia de vista a valorização do elemento humano, do funcionário que representava o banco. Seu registro daquela etapa de valorização da técnica se dava de forma sensível e humanizada: “É claro que o banco deve estar equipado da melhor forma em termos de suporte ao atendimento prestado pelas agências e isso implica maciços investimentos em automação. Mas esse suporte nada significaria se a relação entre clientes e funcionários não se realizasse a contento. A face humana do banco, aquilo que diferencia um banco do outro, é representada por seu corpo de colaboradores. A eles compete fazer as máquinas funcionarem. Sem eles as máquinas nada seriam”.¹

Assim, em 1975, o Unibanco deu início a seu Departamento de Processamento de Dados (CPD) com o Univac 1050, equivalente ao IBM 1401 do Itaú. O correntista já não estava preso à sua agência para tarefas rotineiras de desconto de cheques, pagamentos e saques. Poderia fazê-lo de qualquer agência do Brasil.



A novidade era anunciada como uma combinação que reunia o instantâneo do processamento da computação e a velocidade da luz. O relatório de 1975 do banco explicava o mecanismo fantástico: “Diretamente no caixa está colocada a máquina de vídeo e teclado, a IBM 3604. Qualquer informação sobre a conta solicitada pelo cliente aparece rapidamente no vídeo, tão logo o caixa acione devidamente o teclado, em tudo semelhante ao de uma máquina de escrever ou calcular”.²

Entretanto, o União de Bancos Brasileiros chegava a um momento marcante de sua história. Havia oito anos, deixara de se chamar Banco Moreira Salles para adotar novo nome. Em 1975, ocorreria uma nova mudança de nome, que, dessa vez, partiu de estudos cuidadosos de marketing.

Pesquisas apontaram que o nome UBB não gerava identificação junto ao público. A preocupação era que isso poderia diminuir a competitividade do banco em um período de grandes definições no mercado financeiro. Era necessário buscar um nome mais marcante, de fácil visualização, que servisse à criação de uma logo forte em tempos de estratégias mais agressivas de comunicação de massa.

Em 1975, entrou em atividade o Centro Administrativo Unibanco. Foi um marco no caminho rumo à informatização e automação dos serviços bancários.

Década de 1970

O milagre insustentável



No mundo, a economia parecia ganhar nova dinâmica. Havia grande disponibilidade de recursos para empréstimos a países em desenvolvimento. Aqui, alguns foram aplicados em obras questionáveis, mas parte deles possibilitaram investimentos há muito exigidos em infraestrutura (estradas, portos, usinas elétricas e nucleares, telecomunicações), indústrias de base (siderurgia e mineração), de transformação e de equipamentos. Paralelamente, o capital estrangeiro também realizou investimentos, principalmente na indústria automobilística. Graças a isso, alcançamos um crescimento considerado extraordinário, com taxas anuais de 30% ao ano e índices de inflação baixos.

Era o chamado milagre econômico, um surto de crescimento entre os anos de 1968 e 1974. Ironicamente, seu principal impulso, o endividamento externo, se transformaria, a partir do final desse período, num dos problemas mais complexos que se abateu sobre

nossa economia. Não demonstrou ser um modelo sustentável, porque foi combinado à compressão dos salários e ausência de planos do Estado em relação à educação e saúde.

Na política, no entanto, não se desfrutou sequer da ilusão da ilha de paz e tranquilidade em que, segundo as autoridades, o país havia se transformado. O achatamento salarial e o fato de o Brasil contrastar um crescimento econômico esplendoroso com indicadores sociais baixíssimos é uma combinação explosiva que só foi mantida à custa de muita repressão contra o movimento sindical, censura e desrespeito aos direitos humanos, entre outros aspectos dos regimes de exceção, próprios a todos os governos da América Latina da época.

Em 1974, como se alardeando o fim do milagre, a oposição parlamentar, representada pelo Movimento Democrático Brasileiro, obteve expressiva vitória eleitoral. O cenário internacional, agora, era hostil, caracterizado pelo aumento abrupto do preço



do petróleo – numa época em que o país importava 70% do petróleo consumido aqui – e pela disparada das taxas de juros, agravando o problema da dívida externa.

A chamada crise do petróleo foi em 1973, e arrastou até os EUA a um período de recessão. E bem no momento em que o movimento feminista, um dos episódios mais importantes da história do século xx, questionava, pelo menos nas principais nações do Ocidente, a submissão da mulher a padrões de comportamento e leis ancestrais.

A tensão no Oriente Médio aumentava, anunciando uma escalada de violência sem precedentes na região. Ainda era o tempo em que os EUA e a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) disputavam posições no mundo como quem joga xadrez. Nixon, do Partido Republicano, levou a extremos a Guerra do Vietnã, até ser retirado do cargo, por *impeachment*, devido a sua participação na ação de espionagem contra o Partido

Democrata, a invasão de sua sede, o prédio Watergate, que deu nome ao famoso escândalo. Nixon e Brejnev, chefe de Estado da URSS, foram personagens da década, assim como o secretário de Estado do governo de Nixon, Henry Kissinger, na área da política externa. Os EUA foram derrotados no Vietnã e tiveram de abandonar o país.

Em 1973, o presidente eleito do Chile, Salvador Allende, foi derrubado e morto, num golpe militar que iniciaria a longa ditadura Pinochet. Em contrapartida, em 1974, Marcelo Caetano, ditador de Portugal, foi deposto, também num golpe militar, a Revolução dos Cravos, que por lá foi antessala da democracia. Também em 1974, a Grécia se transformou numa democracia, com a remoção da junta de coronéis que governava o país. Em 1975, morre o generalíssimo Franco, que assumira o poder depois da Guerra Civil Espanhola, na década de 1930, e assim se encerrava a ditadura no país. Assume o governo o rei Juan Carlos e a Espanha se torna um exemplo de democratização para o mundo.

Em 1975, no Brasil, a cisão dentro do *establishment* militar é explicitada com a morte do jornalista Wladimir Herzog, dentro do DOI-Codi de São Paulo, e pouco depois, do metalúrgico Manuel Fiel Filho. O presidente Ernesto Geisel demite o general Ednardo D'Ávila, comandante do II Exército, de São Paulo, um dos líderes da chamada linha-dura, contrária a qualquer liberalização do regime. Em 1977, tentando evitar nova derrota do partido de apoio ao regime, a Arena, Geisel lança o Pacote de Abril, fecha o Congresso, cassa parlamentares, e reformata as regras eleitorais para favorecer seus candidatos. Mesmo assim, a oposição conquista bons resultados, ao mesmo tempo em que a sociedade civil, principalmente o movimento estudantil e o movimento pela anistia, aumentava a pressão contra o governo.



Nesse mesmo período, ganhamos a Copa do Mundo de 1970 – com uma fantástica seleção de futebol, talvez a melhor que já se reuniu no planeta. No entanto, a política contaminou tragicamente a história do esporte ainda nesta década. Nas Olimpíadas de Munique, em 1972, 11 atletas israelenses foram assassinados pelo grupo denominado Setembro Negro, formado por terroristas palestinos.

Até mesmo a música – o rock – radicalizou-se, com o sucesso de bandas como Pink Floyd e outras, de estilo mais refinado, “progressivo”, além de se diversificar em várias bandas, estilos e tribos.

Em 1978, foram revogados os atos institucionais, que validavam a censura e outros aspectos do regime de exceção. Em 1979, Geisel conseguiu eleger seu sucessor predileto, João Baptista Figueiredo, para a presidência. E a partir daí, a sociedade brasileira, numa sucessão de conquistas, rumou para a redemocratização, que se materializaria em 1989, com as primeiras eleições diretas para presidente.

Na página anterior, em setembro de 1972, manifestantes e operários demonstram seu apoio ao presidente Salvador Allende, que seria deposto em setembro do ano seguinte pela junta militar liderada por Augusto Pinochet.

Na página anterior, a Seleção Brasileira de Futebol é saudada pelo presidente da República Emílio Garrastazu Médici antes de sua partida para a Copa do México, da qual voltaria vitoriosa.

Acima, em 15 de março de 1979, o general do Exército João Baptista Figueiredo recebe a faixa presidencial do ex-presidente e também militar Ernesto Geisel, dando prosseguimento ao processo de abertura política “lenta, gradual e segura” iniciado em 1974.



O pernambucano Aloísio Magalhães está entre os mais importantes nomes do design gráfico brasileiro do século XX. Tendo também atuado como pintor, gravador, figurinista e cenógrafo, foi o criador de importantes marcas brasileiras, como as três alianças do Unibanco.

Várias considerações foram feitas sobre a mudança anterior de nome, que registrava muitos aspectos positivos. O nome União de Bancos Brasileiros, por exemplo, era original por não se iniciar com a palavra banco, o que acontecia com a maioria das 400 empresas do segmento na época. Tinha também a qualidade de projetar uma atuação nacional, fugindo das tão usuais alusões regionais (mineiro, paulista, da Guanabara). E ainda evitava indicar especialização como muitos outros bancos (comercial, industrial, hipotecário).

Assim, a ideia era manter os acertos anteriores, mas buscar uma denominação nova para registrar um novo momento e feita para durar. Procurava-se, então, um nome com uma única palavra, nem muito extenso, nem curto demais, sem a possibilidade de se prestar a outras interpretações. E que pudesse ser adotada por todas as empresas e os diferentes produtos do grupo, e identificando-os imediatamente com a instituição.

Trocar o nome de uma empresa, no entanto, é sempre uma operação delicada, de alto risco. Pode-se perder a empatia já adquirida, por exemplo. Assim, também se exigia que o novo nome evocasse o anterior. A revista *Exame* na época noticiou: “Provavelmente, nenhuma empresa no Brasil cercou de tantos cuidados um processo de mudança de nome”.³

Em suma, somando todas as considerações, uma opção se tornou óbvia: Unibanco. O nome nasceu em 1975 e transformou-se na marca que reunia as 15 empresas do grupo.

Já outro elemento importante, a marca visual, tem uma história à parte. Curiosamente, Itaú e Unibanco na etapa de crescimento acelerado das respectivas instituições e traduzindo a velocidade das transformações socioeconômicas então vividas, recorreram ao mesmo profissional para criar seus primeiros logotipos.

Aloísio Magalhães foi um dos mais avançados designers brasileiros, de fama internacional, responsável pelo símbolo do 4º Centenário do Rio de Janeiro (1964), pelos desenhos para notas e moedas brasileiras (1966), pelo logotipo da Rede Globo e tantas outras marcas famosas. Foi ele que criou o símbolo das três alianças entrelaçadas, para comemorar os 25 anos de fusão dos três bancos iniciais do grupo Moreira Salles. Por muitos anos, as alianças entrelaçadas permaneceram, identificando o Unibanco ao traço de Aloísio Magalhães e definindo uma marca nacional.

Em 1979, nova mudança significativa na representação visual do, agora, Unibanco. Às tradicionais alianças, agregou-se um novo símbolo: a chave do Unibanco, veiculada tanto nas campanhas publicitárias como nos materiais de propaganda do grupo. A alteração se deu após exaustivo trabalho de pesquisa, que resultou na escolha da chave, fosse por sua abrangência de significados como pela total identidade com a atividade bancária. Nela estavam embutidos conceitos positivos, com destaque para

as mensagens de segurança e confiança. Além disso, simbolicamente, o banco está entregando sua chave ao cliente, e não se entrega a chave de casa a qualquer um.

E também não se tratava de uma chave qualquer. Na cabeça do objeto, estava inserido o desenho da união das alianças, que o público reconhecia tão bem. Assim composta, a chave do Unibanco personalizava-se, corporificava o grupo, identificava-o e projetava sua imagem renovada.

Essa nova representação nominal e gráfica, que se estampava por todo o complexo, passava a figurar com elegância na capa dos talões de cheques, que tinha no Unicheque uma das credenciais dos novos serviços.

O Banco Eletrônico

O Itaú realizava grandes investimentos na área da informatização. Percebia-se que se tratava de um espaço estratégico a ser ocupado. Todas as instituições financeiras do grupo desenvolveram seus sistemas baseados na centralização. Informações oriundas do Brasil inteiro eram direcionadas para a matriz na Boa Vista, e eram matéria-prima para avaliações e decisões, a exemplo dos atuais sofisticados sistemas de gestão empresarial. Mais uma vez, uma perspectiva pioneira de atuação. Nos anos 1970, o banco montou uma das quatro principais centrais de processamento de dados do país, e essa foi sem dúvida uma característica marcante da década na história da instituição.

A rapidez e amplitude com que o banco incorporou a informatização não chegou a surpreender. Afinal, era o “banco dos engenheiros”, que tinha no politécnico Olavo Setubal um grande entusiasta das tecnologias de ponta.

Nas palavras do filho de Olavo, Roberto Setubal, hoje na presidência do Itaú Unibanco, a inserção do pai no universo tecnológico era praticamente parte de sua natureza, acentuada pela formação de politécnico: “Meu pai trouxe para o mundo bancário, e particularmente para o Itaú, uma racionalidade muito grande ao processo decisório. Mas sua formação de engenheiro proporcionou outra coisa importante: a visão clara da necessidade de se criar uma infraestrutura adequada para o desenvolvimento do banco. Isso diz respeito particularmente à questão da tecnologia, que estava começando quando ele veio para o mundo bancário”.⁴

A corrida tecnológica já havia começado nos anos de 1960. O homem chegara à Lua, a cibernética se apresentava como ferramenta no planejamento da economia mundial e no desenvolvimento da indústria, sobretudo no setor bélico, enquanto as telas de cinema projetavam *Uma Odisseia no Espaço*, de Stanley Kubrick, arremessando corações e mentes



Israel Vainboim

Carioca, descendente de judeus imigrantes da Romênia, fez seu MBA em Administração de Empresas em Stanford. No ano da formatura, se apresentou para uma entrevista no BIB. Após a entrevista com Sérgio Augusto Ribeiro, ingressou no banco com 25 anos de idade, em 1969. Participou de momentos marcantes da história do Unibanco. Em 1987, foi convidado por Walther Moreira Salles para ocupar a função de Roberto Bornhausen, então presidente do banco, cargo que assumiria em 1988. Após quatro anos no Rio de Janeiro, Israel foi transferido para São Paulo e participou das etapas de crescimento do conglomerado.

Ajudou a desenhar as transformações econômicas do capital financeiro no país, nascidas na atuação das equipes do Unibanco. Esteve presente no lançamento do financiamento de longo prazo e, algumas vezes com Roberto Bornhausen, nas tantas fusões, compras e incorporações de unidades financeiras. Atuou na criação da área administrativa do Unibanco, assim como na criação do Banco Múltiplo e na formação da Unibanco Holdings. Participou da implantação de cartões de crédito e da privatização de estatais. Assistiu à chegada do banco à Bolsa de Valores de Nova Iorque. Sua última contribuição foi abrigar em sua casa reuniões entre Pedro Moreira Salles e Roberto Setubal que resultaram na fusão.

Desde 2009, é membro do Conselho de Administração do Itaú Unibanco. É também membro do Comitê de Remuneração.



para o futuro. Mas somente agora a tecnologia abandonava a aura de mistério e proteção das operações secretas e baixava de vez para a vida das pessoas comuns.

É certo que, por volta dos anos de 1960, os bancos respondiam por, relativamente, poucos serviços. Ainda bastante elitizados, concentravam-se em particular na compensação de cheques, duplicatas e promissórias. Para ganhar clientela, passaram a receber contas de água, luz, gás, e a desempenhar novas tarefas que possibilitassem ampliação de atendimento ao consumidor. Logo, cada agência surgiria como uma loja de serviços diversificados, cuja complexidade crescente exigiu automação.

A iniciativa de Olavo Setubal se destaca, contudo, pela qualidade e alcance do projeto implementado, transformando a experiência do então Itaú América em referência nos primeiros passos da informatização no Brasil. Tudo começou em 1965, quando o Federal Itaú adquiriu um IBM 401, o primeiro computador transistorizado, que substituiu as antigas válvulas. A demora de chegada da máquina determinou, inclusive, que diariamente os dados fossem levados para processamento à IBM, onde o aprendizado se deu na base do ensaio e erro.

Logo o IBM 401 se tornaria lento demais para a agilização do altíssimo volume de dados a serem processados. Foi, então, comprado o IBM 360/30. Mas, nos seus primeiros dias, houve na sede da Boa Vista um incêndio de grandes proporções, que se iniciou no subsolo. Foi debelado antes que atingisse o quarto andar, onde se encontrava a máquina. As fitas magnéticas se salvaram, mas o 360/30, novo em folha, tomado pela fumaça, nunca mais funcionou.

Não foi o fim da história do investimento do Itaú América na informatização. Pelo contrário. Estava em jogo corresponder a uma necessidade do mercado. Um incidente, mesmo que de graves proporções como o incêndio, não desviaria o Itaú da busca por melhores recursos tecnológicos para garantir a eficiência da operação.

O relato dessa incursão sistemática do Itaú no universo do processamento de dados é fornecido, sobretudo, por testemunhas que vivenciaram esse percurso em suas principais etapas, ambos engenheiros: Jairo Cupertino e Renato Cuoco. O politécnico Jairo Cupertino, ex-presidente da Duratex e participante direto da etapa de informatização, rememora: “Nada de novo aconteceu no setor até 1979. Porém, quando Olavo retornou da prefeitura para o banco, logo destacou a importância de aproveitarmos os incentivos do Programa de Reserva de Informática, lançado pelo governo federal. Ele tinha muito senso de oportunidade e estava sempre ligado nos avanços tecnológicos e tendências industriais. Mas o governo não acertou no modelo implementado, baseado no Vale do Silício, incentivando a formação de pequenas empresas especializadas, independentes do apoio federal”.⁵

Isso não desanimou Olavo Setubal. Antonio Jacinto Matias atribui ao movimento tecnológico do Itaú um dos pilares do sucesso do banco. Referindo-se ao crescimento da instituição após a compra do BUC, reflete: “O Itaú deu um salto de competitividade, não apenas porque ele aumentou de tamanho, não apenas porque era um banco bem administrado, mas porque soube, como poucos, se apropriar da tecnologia que viabilizava novas condições para competir. Este foi um movimento muito importante. A tecnologia permitiu que todos esses bancos fossem incorporados, que se trabalhasse embaixo de uma única plataforma, e que as pessoas se alinhassem nesse trabalho”.⁶

Renato Cuoco, que viera do Banco da América e se tornou elemento vital na informatização do Itaú, esclarece: “O Banco da América tinha o convencional da IBM, o computador da Univac, e estava comprando uma máquina da Bull GE. Então, dr. Olavo resolveu ser pragmático, o que era uma característica dele. Se 75% do mundo trabalhava com IBM para essa atividade, nós também trabalharíamos. Então, se era para errar, erraríamos com a maioria. E assim foi feito. Era a forma correta de se pensar. Geralmente os especialistas em TI que gostam de escolher máquinas que não são usadas pela maioria são os que querem ‘esconder o leite’. Ou seja, poucas pessoas dominam aquela tecnologia, então a empresa fica dependente desses poucos. Nesse ponto, dr. Olavo era extremamente objetivo. Isso podia parecer uma simplificação exagerada, mas não era. Era simplesmente a ideia de não criar problema onde ele não precisa existir. Essa compra se concretizou e o banco se informatizou com a IBM”.⁷

Na verdade, nos anos 70, além de ter uma das quatro principais centrais de processamento de dados do Brasil, o Itaú instalou a maior rede privada de comunicação do país para viabilizar agilidade no contato entre as agências. Em junho de 1970 uma central de telex CT-82/M unia as agências de São Paulo e Ribeirão Preto, com capacidade para 100 ramais e cinco troncos para a rede nacional. Em 1971, foi instalada a segunda rede nacional. Até 1974, os documentos produzidos no Brasil inteiro vinham fisicamente para São Paulo para serem processados. Um papel de Manaus podia demorar até três dias. O que levava a misturar dados de dias diferentes, sem uma visão correta da situação do banco em determinado dia. Em 1975, o computador 370/125 IBM ligou o Rio de Janeiro a São Paulo. Com 2 milhões de posições, ele permitia que títulos de uma ou outra cidade fossem pagos no mesmo dia.

Em 28 de março de 1979, foi criada a Itautec, com o slogan “De frente para o futuro”, uma empresa brasileira, fabricante de equipamentos de informática, automação comercial e automação bancária. A sede era na avenida Paulista. As instalações da Itautec foram desenvolvidas pela Itauplan, a empresa de engenharia do grupo. Tratava-se de um



O dinheiro de plástico dava entrada no Brasil com o Credicard. O público seria, então, aos poucos apresentado à funcionalidade da sociedade sem dinheiro.



O Centro Técnico Operacional (CTO), na região do Cambuci, abrigava em seus dez andares, a partir de 1980, todo o aparato tecnológico imprescindível para a automação das operações do Itaú.

departamento do Banco Itaú, cujo objetivo inicial era colocar o banco *online*, mas que a seguir se voltaria para o desenvolvimento de produtos e soluções na área. Mais uma vez, uma experiência pioneira que, a despeito de procurar inicialmente subsidiar o banco de novos recursos para aumentar sua competitividade, investia em pesquisas e ensaios que alavancassem industrialmente o país.

Henri Penchas,⁸ executivo de atuação abrangente no Itaú, que participou desta história desde o início, reiterou a importância da centralização de serviços que pautava a instituição na época: “Uma das partes importantes foi o sistema de centralização do banco eletrônico. Nas agências sempre trabalhamos de forma centralizada, com uma grande unidade de processamento onde era muito mais fácil alterar os programas. Não era necessário ir de agência em agência implantar novos sistemas”.

Sobre os caminhos da Itautec, é de Carlos da Câmara Pestana um dos registros elucidativos da forma de agir de Olavo Setubal, nesse caso com relação à implantação do Banco 24 Horas: “Existia o espírito do banco sob a liderança do dr. Olavo. Havia uma confiança absoluta nele. Nunca vi uma pessoa discutir tanto antes de tomar uma decisão. Fazia reuniões com um único tema e, se você falasse alguma asneira, ele já nem te olhava mais. Por outro lado, se você discordasse com argumentos embasados, ele se abria completamente para ouvi-lo. Eu o vi várias vezes mudar de opinião. Só que, quando ele estava decidido, estava decidido. Lembro de uma reunião para discutir se o banco deveria ter caixas eletrônicos próprios ou se deveria se filiar à rede do Banco 24 Horas. Eram cerca de 60 pessoas no auditório. A Itautec defendia ter uma rede própria, mas a maioria achava que devíamos nos aliar ao 24 Horas. Por fim, o 24 Horas recebeu muito mais votos e opiniões favoráveis, mas o dr. Olavo encerrou a reunião, anunciando: ‘Então meus amigos, está decidido, vamos criar a nossa rede própria’”.⁹

Em 1980, inaugurava-se o CTO do Itaú (Centro Técnico Operacional), na região do Cambuci, zona central de São Paulo. Ocupando uma área de aproximadamente 55 mil metros quadrados, com dez andares, era o coração nervoso do sistema operacional automatizado do banco. Ali se alocaram servidores, robôs e salas cofre. Como postura recorrente do grupo, ali também se instalou uma obra de arte: o mural do artista plástico Tomoshige Kusuno (1935).

Dados internos da instituição informam, a partir da *Retail Banking Research*, que a Itautec se tornou a décima maior base instalada de máquinas de autoatendimento (caixa eletrônico) no mundo e a segunda na América Latina, figurando como a maior rede própria de assistência técnica em informática no Brasil. A empresa chegou a operar com 33 unidades de serviços e 10 laboratórios de suporte no restante do Brasil,

onde trabalhavam mais de 6 mil colaboradores, além de 160 no exterior, com a rede atendendo a 3.700 cidades no país.

Renato Cuoco confirma a relevância do caminho da informatização para a eficiência operacional: “O banco foi pioneiro em tecnologia. Certas coisas são ligadas à vocação da instituição. A necessidade de operação e controle de volumes crescentes veio com as fusões e aquisições ao longo do tempo. Era preciso absorver uma nova estrutura, implantar seu sistema operacional, padronizar as atividades. Porque uma agência em São Paulo e no Oiapoque não funcionavam do mesmo jeito, com as mesmas normas, isso nos obrigava a ser criativos. Existem coisas que são viáveis, mas segurança e flexibilidade, por exemplo, são antagônicos. Se você quer um sistema extremamente flexível, isso tende a não ser seguro. Então, você precisa assumir um compromisso e definir até onde ir para garantir a flexibilidade, desde que ela não interfira na segurança”. Inúmeras discussões dessa natureza tomaram conta do Itaú nesse período, aperfeiçoando as já rígidas características de gestão empresarial do “banco dos engenheiros”.¹⁰

Consecutivamente, a Itautec introduziu avanços na área: em 1981, o sistema *online* foi implantado na agência central; em 1982, o Itaufone; em 1983, o Banco Eletrônico.

Renato Cuoco também rememora a importância de colocar a área de Tecnologia da Informação a serviço do homem, em particular na conjuntura instável que presidiu o país em tempos de inflação galopante, junto ao crescimento dos bancos com a sucessão de fusões e incorporações: “Por exemplo, enfrentar um plano econômico era uma loucura. Nós usávamos a tecnologia para facilitar e preparar o banco para passar por esses percalços. Nessas épocas, em uma compra de banco, ou uma nova implantação, o dr. Olavo aparecia à uma hora da manhã no CTO. Ele era muito participativo. Eu ficava lá de madrugada também e isso não ia fazer diferença alguma no processo, mas as pessoas pensavam ‘o homem está aí, significava um enorme apoio para a equipe’”.¹¹

Assim como aconteceu no Unibanco, o diferencial tecnológico do Itaú também foi bastante explorado pelo marketing. Era a imagem do banco moderno, jovem, atualizado, dinâmico, com a qual o cliente queria ser identificado. E nesse momento, começa a ser repensada a marca visual do Itaú.

A partir do início dos anos 1970, já nem mesmo os próprios funcionários chamavam o banco pelo seu nome completo. Diziam simplesmente “Itaú” e o nome se impôs por si. No entanto, além da mudança da razão social do banco de Itaú América para Itaú, havia todo um trabalho de marketing a ser desenvolvido, para que a marca entrasse de vez na vida dos brasileiros. Esta tarefa foi delegada à agência paulista DPZ, de Dualibi, Petit e Zaragoza.



Visita de Olavo Egidio Setubal ao Centro de Processamento de Dados de Ribeirão Preto, SP.



Serviços e novos produtos eram agregados ao Itaú e apresentados em campanhas que marcaram época como o casal Rodolfo e Anita.

Itaú

A pedra preta do Itaú adquire sua forma quadrada com bordas arredondadas a partir da reformulação da marca feita pelo artista plástico e publicitário Francesc Petit.

Tratava-se de agência revolucionária no mercado que estabeleceria com o Itaú uma das relações mais duradouras da publicidade brasileira. Sócio da agência, o artista plástico Francesc Petit, compreendeu que se tratava de uma nova etapa da instituição e, para começar, reformulou a identidade criada por Aloísio Magalhães, alterando a forma da marca de triangular para quadrada.

O relato dessa criação vem do próprio artista: “Quando se tem uma empresa com um nome de quatro letras, ela não precisa de marca. O Itaú não precisa de marca, porque com um nome de quatro letras já é uma marca por si só, pois quatro letras não se leem. É só com um piscar de olhos. O nome Itaú é um nome muito curioso, ele chama a atenção porque ninguém entende, ninguém sabe o que é. E, no entanto, tinha um símbolo, uma leitura, em tupi-guarani quer dizer pedra preta. Eu fiz uma sugestão. Peguei uma pedra preta escrevi nela Itaú, aí eu mostrei o logotipo Itaú pra Olavo Setubal. Ele ficou babando, gostou muito”.¹²

Entretanto, coube a Tide Setubal a decisão final sobre os modelos então apresentados. Foi ela, enfim, que indicou qual seria uma das mais valorizadas marcas no universo dos bancos, como nos conta Antonio Jacinto Matias – outro personagem fundamental nessa mudança de identidade do Itaú: “O dr. Olavo estava acamado com hepatite. A dona Tide estava com ele e o Alex, que foi o meu primeiro chefe, foi com o Petit à casa do dr. Olavo para que ele aprovasse a marca Itaú. A opção de preferência dele era o Itaú com letras maiúsculas, mas o Petit insistia em fazer com letras minúsculas naquele quadradinho com as bordas arredondadas. Foram lá mostrar para dr. Olavo e ele falou: ‘Deixa a Tide ver’. Eles mostraram para Tide e, obviamente, ela gostou do Itaú que é a nossa bolacha atual. A marca foi modernizada para ganhar volume, mas basicamente ainda é a mesma. Depois mostraram para o Olavo novamente e ele falou: ‘Bom, então, vamos ficar com essa’. A que ele preferiria, cartesianamente, era o Itaú forte em caixa alta. Mas foi dona Tide que nos deu o toque de sensibilidade dessa escolha”.¹³

Já a decisão pela cor laranja, de fundo, hoje tão destacada no cenário urbano do país, foi uma ousadia que tem de ser atribuída a Antonio Jacinto Matias, que conduziu a mudança internamente: “A marca estava aprisionada na pedra preta e o Itaú ficou um banco preto e branco durante muito tempo. Porém, somente quase dez anos depois da criação da marca, se sentiu a falta de uma cor para se ganhar maior visibilidade no ambiente urbano, na paisagem da cidade. Dois designers importantes, o Petit, que tinha a ver com a criação da marca, e o Alexandre Wollner fizeram um estudo para trazer uma cor para a marca e apresentaram a cor laranja. E por que a cor laranja? Eles queriam uma cor quente. Já havia a cor vermelha no mercado e

também o uso de azul e amarelo. Então, se entendeu que a cor laranja podia definir a personalidade da marca Itaú”.¹⁴

A mudança da cor das letras, nos anos de 1990, já seria outra história. Foi proposta por Roberto Setubal. Petit esclarece: “Ele não gostava do preto. Eu gosto muito do preto e branco. Mas ele não gostava, queria uma cor e falou: ‘Olha, eu não gosto de azul, porque todos os bancos do mundo são azuis, mas talvez não tenha outro jeito. Vamos experimentar fazer a marca azul. Aí fizemos e ficou azul’”.¹⁵ O azul foi incorporado ao logo com letras amarelas.

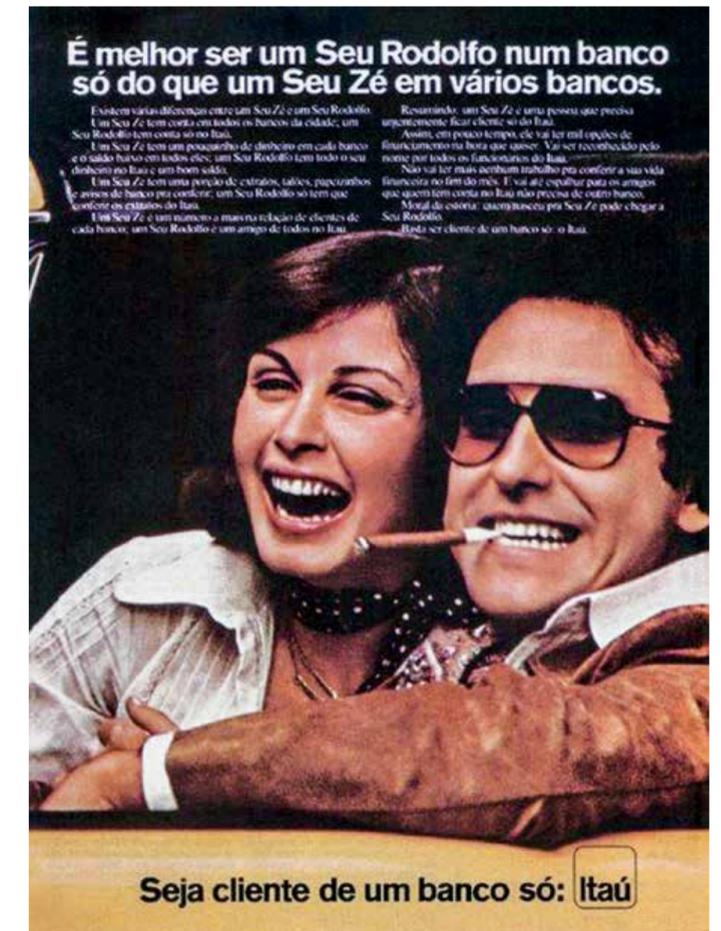
Outro nome importante aqui é Alexandre Wollner, considerado pioneiro na profissão de designer gráfico no Brasil. Durante três anos, ele desenvolveu toda a comunicação visual que deveria identificar o banco, das fachadas ao interior das agências, da arquitetura à papelaria. Em declarações à imprensa especializada, Wollner afirma que o Itaú foi o primeiro banco a implantar um sistema de comunicação com tal homogeneidade no Brasil. E admite que, a despeito das cifras do banco não derivarem exatamente do “quadradinho azul”, a imagem conferiu grande importância, pois é a “impressão digital” da empresa.

Foi assim, quadrado azul com letras amarelas e base laranja, que a marca se disseminou pelas cidades. O olhar das pessoas, na rua, ao procurarem a agência do Itaú mais próxima, na verdade, procura nas fachadas à vista pelo logo azul sobre o laranja, distinguido de longe. Passando de carro, é impossível não reconhecê-la. Por causa de sua fortíssima identidade, o Itaú se deu ao luxo de lançar inclusive uma campanha sem assinatura. Bastavam as cores, a locução e a trilha musical para o público saber de que marca se tratava. Esse foi um caso exemplar de construção de marca em que pesa a disciplina e consistência no uso da identidade visual ao longo do tempo.

Algumas campanhas publicitárias do Itaú marcaram época. A primeira delas foi “Ajude o Itaú a ser o primeiro”, e mostrava bem a que vinha, carregando na competitividade, por vezes propagada pelo próprio Olavo Setubal em palestras, encontros e eventos de todo o teor. Na sequência, veio a “Itaú: pode entrar que a casa é sua”.

Também tinha início o marketing esportivo. O banco patrocinou a transmissão dos Jogos Olímpicos de Munique, em 1972, e apoiou o tênis, por meio da Copa Itaú de Tênis. Foi ainda sucesso absoluto o famoso comercial, veiculado em meados da década de 1970, com o casal Rodolfo e Anita, destinado a divulgar as máquinas do Itaúcheck.

Em 1976, o banco lançou o Cheque Estrela. A iniciativa visava prestar serviços diferenciados a clientes especiais, identificados pelas estrelas em seu talão de cheques e outros aparatos bancários. O cliente estrela contava com privilégios em qualquer agência. Alcançou sucesso tão grande que as estrelas foram incorporadas ao logotipo do Itaú.





A Itautec se tornou a décima maior base instalada de máquinas de autoatendimento (caixa eletrônico) no mundo e a segunda na América Latina, figurando como a maior rede própria de assistência técnica em informática no Brasil.

Outras referências ratificavam a onipresença e solidez da instituição: os edifícios que sediavam a matriz do banco e os escritórios centrais de suas indústrias, a nova arquitetura das agências concebidas pela Itauplan, sem esquecer do tradicional relógio do Itaú que orientava o cotidiano da população paulistana, fosse inicialmente no topo do Conjunto Nacional, na avenida Paulista, fosse mais tarde, em 1972, com o primeiro relógio de quartzo do Brasil, que ficava no alto do edifício da Itaú Seguradora, na praça Ramos de Azevedo.

Já nos anos 1980, as campanhas seriam centradas na divulgação e expansão do Banco Eletrônico, inspirando um novo *slogan*: “O Itaú está onde você precisa”.

A expansão do Itaú em todos os níveis foi eficaz até mesmo no sentido de estimular nas famílias Setubal e Villela uma operação de grandes proporções na Bolsa de Valores. Depois de tantas fusões e incorporações, o controle acionário do banco havia se diluído, e estava entregue ao mercado. Mas, no final da década de 1970, as duas famílias conseguiram assumir novamente o controle da instituição. Esse foi um dos fatores determinantes para viabilizar a fusão de 2008.

Prossegue a expansão

Por seu lado, em 1970, o União de Bancos Brasileiros (UBB) partia para a incorporação do Banco Predial do Estado do Rio de Janeiro. Tratava-se de organização antiga, nascida em Niterói em 1917, ligada à comunidade portuguesa do Rio de Janeiro. A incorporação do Predial representou uma alteração na cultura do UBB. Se as operações anteriores, com a criação do Banco de Investimentos do Brasil, implicavam aumentar a sofisticação e dotar o banco de alta tecnologia, o Predial representou um estímulo à popularização da instituição.

Além disso, o UBB vinha ao encontro do forte estímulo do governo a fusões e incorporações que socorressem bancos em situação de risco. O Banco Central elaborou todo um protocolo de procedimentos que facilitassem essas ações.

Efetivamente, dentro de uma visão que começava a ganhar força no UBB, devido a mudanças na conjuntura – como o estímulo à poupança – o interesse no Banco Predial do Estado do Rio de Janeiro decorria de seu perfil de banco de varejo, dirigido a clientes de menor porte. Interessava ao UBB diversificar seu público-alvo, popularizar-se. Até então, tratava-se de um banco caracterizado pelo atendimento à população de alta e média renda. A aquisição se deu por valor alto, Cr\$ 20 milhões. Mas resultou no acréscimo de 108 agências e na adoção de um *slogan* marcante: o Unibanco tornava-se o grande banco do pequeno depositante.

O fato é que o Unibanco havia reunido, ao longo de sua história, todo um *know-how* em fusões e incorporações. Era uma habilidade que se incorporara à essência do banco, facilitava negociações, viabilizava o fechamento de negócios.

Assim, em junho de 1974, o UBB assumiu o controle acionário integral do Bansulvest – Banco de Investimentos, do Rio Grande do Sul. No estado, residiam mais da metade dos 45 mil acionistas do União de Bancos Brasileiros, que, com a operação, transformava-se no maior banco de investimentos do país.

Teve então início a expansão para o exterior. Naquele mesmo ano, inauguravam escritório de representação em Paris, concentrando ali os negócios do grupo na Europa. Em 1980, obtinham autorização para instalação da primeira agência no exterior, em Nova Iorque, localizada na Madison Avenue, 555, 30º andar – na mesma Madison na qual o Itaú antes inaugurara sua primeira agência fora do país. Em seguida, partiram para abertura de outra agência, em Grand-Cayman, nas Antilhas Britânicas. Em 1982, abriram um escritório de representação em Londres, no centro financeiro do mercado internacional, na Leadenhall Street, 88.

Dois episódios emblemáticos

Em 1971, aconteceu a primeira aproximação formal do Itaú e do Unibanco. Numa operação de vanguarda para o mercado da época, Citibank, Itaú e Unibanco associaram-se para o lançamento do cartão Credicard, um dos primeiros do país.

De certa forma, o Credicard inaugurou no Brasil o caminho que levava à *cashless society*, a sociedade sem dinheiro. O público ainda não sentia a necessidade de cartão de crédito, que inclusive não tinha nem a disseminação de uso nem a segurança operacional de hoje. Era apenas um pedaço de plástico, já associado à tecnologia, mas que mudaria junto com o negócio do banco, determinando novos comportamentos do consumidor.

Nos Estados Unidos, o uso do cartão de crédito iniciou-se na década de 1920. Chegou ao Brasil em 1954. A iniciativa, então, coube aos empresários Hanus Tauber e Horácio Klabin, que adquiriram franquias do Diners Club nos Estados Unidos e divulgaram o novo instrumento de consumo como cartão de compra e não de crédito. Por muito tempo, os cartões, até por exigências das operadoras quanto à acuidade do cadastro e à renda mínima, permaneceram restritos à elite.

Com o passar dos anos, a agilidade dos pagamentos no comércio de varejo, em sociedades de consumo acelerado, exigiu novos instrumentos para favorecer as transações do cliente de boas credenciais. Nessa altura, a velocidade das operações não passava só pela automação dos



Dayse Setubal

Quando ainda se chamava Daisy Prado, ela era conhecida como uma das expressões da sociedade paulistana – dessas pessoas que impulsionam a vida social – dotada de alegria pessoal, luz própria, mobilizadora de eventos sociais. Conhecia Olavo Setubal, no tempo em que ambos eram casados. Já viúva, em 1979, conta que se impressionou por uma foto dele que viu no jornal, quando Olavo era prefeito de São Paulo. Convidou-o então para uma festa e foi quando começaram a namorar.

Olavo era viúvo há dois anos. A família primeiramente estranhou, mas Olavo foi firme, e os filhos, compreensivos. O casamento aconteceria em 27 de dezembro daquele ano. Aos poucos, Daisy se integrou à família e sentia-se à vontade até mesmo na Casa da Prata, que era quase um santuário dedicado à memória de Tide.

Comemoraram bodas de prata e viveram juntos até a morte de Olavo Setubal. Daisy faleceu em 2010, aos 82 anos.

Fonte: *Desvirando a página*, p. 319 a 334.



O tradicional relógio do Itaú que orientava o cotidiano da população paulistana, na praça Ramos de Azevedo, centro paulistano.

computadores, mas pela segurança e agilidade que acompanhavam um pagamento no varejo, nas quais o cartão plastificado se tornava funcional, sobretudo quando respaldado por instituições financeiras de peso.

Nessas circunstâncias, nasceu a Credicard, fruto da associação do Citibank, Itaú e Unibanco, sinalizando a modernidade das duas instituições nacionais. Sua aceitação foi significativa, com expressivo crescimento nos três anos subsequentes, quando passou a contar com 180 mil associados e 15 mil estabelecimentos filiados. A partir de 1984, a Credicard assumiu a administração do cartão mais antigo do Brasil, o Diners Club International.

Anos mais tarde, no dia 14 de maio de 2013, o Itaú Unibanco iria adquirir a Credicard, numa operação de R\$ 2,7 bilhões. Passado e presente se encontravam, confirmando a projeção do episódio para o futuro.

Outro momento significativo foi o da fusão, decidida, assinada, mas que acabou não se concretizando, entre o Unibanco e o Bradesco. A assinatura do acordo foi em 9 de março de 1972. Walther Moreira Salles e Amador Aguiar, presidentes respectivamente do União de Bancos Brasileiros e do Banco Brasileiro de Descontos (Bradesco) chegaram a anunciar a fusão em página inteira do *Correio da Manhã*, de 13 de março de 1972. O novo banco já tinha até nome: União de Bancos Bradesco. Entretanto, o negócio seria desfeito. Walther Moreira Salles comentaria: “A fusão foi uma boa ideia que eu e o Amador Aguiar não soubemos levar adiante”.¹⁶

O que hoje se entende do episódio é que houve, logo de início, um choque de culturas entre as duas empresas. O Bradesco seria mais tradicional, mais enraizado na cultura da qual o Unibanco estava em processo de se desvencilhar. Em suma, os dois bancos não tinham a química certa para se transformar numa única instituição. Criou-se ali um paradigma de preconceito, de pessimismo em relação a fusões de bancos de grande porte, que somente seria revogado quase 40 anos mais tarde, e, curiosamente, num acontecimento que teve entre os protagonistas o próprio Unibanco. Só que essa história, a fusão com o Itaú, como sabemos, teve desfecho bem diferente.

O Unibanco comunica ao grande público e aos investidores em geral seu mais novo endereço.

O Unibanco é o primeiro banco brasileiro a ter ações negociadas em Wall Street. A partir de agora UNITS do Grupo Unibanco - no total de US\$ 1,1 bilhão, representando 30% do seu patrimônio - passam a ser comercializadas tanto no mercado nacional quanto no mercado internacional.

Esta é a primeira oferta global de ações emitidas por um banco brasileiro e a maior já concretizada por um banco latino-americano. Em resumo, uma operação que reforça a credibilidade do nosso sistema financeiro na economia mundial. Além de ser mais um forte motivo para o Unibanco ser chamado de banco único.

UNIBANCO

Banco Único

Foi dada a largada para a expansão para o exterior: em 1980, o Unibanco instalava sua primeira agência em Nova Iorque; já em 1982, chegava a Londres com o escritório de representação.

A chave inglesa.

O Unibanco abriu seu Escritório de Representação em Londres.

A chave inglesa do Unibanco pode ser muito útil para a sua empresa. Ela está às suas ordens em Londres para lhe prestar toda a assessoria que você precisa. Procure conhecer mais detalhes sobre o Escritório de Representação do Unibanco em Londres através de nossas agências nas principais cidades do Brasil.

88 LEADENHALL STREET, 3RD FLOOR, LONDON - EC3A. TELEPHONE 01 821 0965 - TELEX 686740. REPRESENTANTE: M&B R. INGLES.

Itaú **NY**

Banco Itaú S.A.
The bank in São Paulo - the business heart of Brazil - which intends to capture New York - the business heart of the world.

Banco Itaú has more than 800 branches throughout Brazil, covering all towns with a population of 50,000 or over, serving more than 7,000,000 customers and every day handling 3,000,000 documents through its computers. It has a team of 45,000 employees, fully trained to provide the best services that a modern bank can offer, and for all these reasons is perfectly poised at this exact moment to go international. For this big occasion, Banco Itaú chose New York, the business heart of the whole world, as the site of its first branch outside Brazil. And it hopes, with this branch, to capture the businessmen of this city and of the world at large, in just the same way as it captured the businessmen of São Paulo and of Brazil as a whole - by providing good services in a genuinely friendly atmosphere. As of now, you can count on Banco Itaú to help with your business in New York, in Brazil or in any other part of the world.

International Division - Rua 15 de Novembro, 306 - 1º andar
São Paulo - SP, Brasil - CEP 06033 - Telefones: 35-2386 35-7980 - Telex: 61123086
New York Agency - 504 Madison Avenue - 29th Floor - New York, N.Y. 10022
Telefones: (212) 486-1380 - Telex: RCA 320797, ITT 429544

Em 1980, o Itaú chegava a Nova Iorque com a abertura de sua primeira agência no exterior.

O embaixador empresário



Em variadas oportunidades, Walther Moreira Salles se voltou para novos empreendimentos não financeiros. Foram iniciativas ligadas aos setores energético, siderúrgico e químico, enfim, uma gama diversificada de atividades. Ainda hoje, se atribui a ele papel de destaque no início da história do setor petroquímico brasileiro. Participou de inúmeros negócios. Retirou-se de muitos, quando já deslanchados, delegando-os a novos investidores. Mas deixaria plantados embriões do que viria a ser o complexo petroquímico brasileiro.

A afirmação do advogado José Luiz Bulhões Pedreira, mencionada por Pompeu de Toledo, é esclarecedora do perfil de Walther Moreira Salles em face de novos empreendimentos:

“O embaixador Walther Moreira Salles é um empresário sem medo de correr riscos. Se considera que um negócio é bom, toma logo a decisão, com base em sua intuição, sem ficar estudando e reestudando a questão”.¹⁸ Aos 27 anos, quando fez sua primeira viagem aos Estados Unidos, Walther Moreira Salles articulou seu primeiro grande negócio. Como a viagem demorava muito, acabou tornando-se amigo de Mr. Gibbs, diretor da Caterpillar, empresa líder mundial na fabricação de tratores. Ao dividir a mesa com ele em uma das refeições, Gibbs comentou a intenção da empresa de sair do Brasil, o que instigou o jovem executivo a assumir a representação no país. A Segunda Guerra Mundial adiou as negociações com a Caterpillar,

“Para mim, não bastava ser um grande empresário. Sempre quis ser um grande empresário em um grande país.”¹⁷

WALTHER MOREIRA SALLES

pois a fábrica logo seria toda convertida para o esforço bélico. Terminada a guerra, no entanto, as negociações foram retomadas e resultaram na constituição da Sotreq S. A. Tratores e Equipamentos, a empresa do Grupo Moreira Salles que venderia os tratores Caterpillar no Brasil. A organização seria vendida em 1973, mas trata-se de um negócio que marcou a primeira incursão internacional do Grupo Moreira Salles.

Não foram empreendimentos simples, mas a montagem de complexos de ponta, a introdução de técnicas de vanguarda nos setores energético, siderúrgico e químico. No entanto, como relembra Pedro Moreira Salles, sua ligação maior sempre foi com o banco: “Fora do banco, meu pai tinha muito mais interesse pela realização de negócios – digamos pela criação do que pela criatura. O banco sempre foi um negócio diferente, ali estava a verdadeira ligação emocional dele. As outras coisas, como a Fazenda, a CBMM, o Unipar e vários negócios que ele fez ao longo da vida – alguns que vendeu e outros não – sei que ele tinha orgulho de tê-los feito, tinha prazer, mas não era o que o definia. Acho que se ele tivesse que escolher um papel não público, que é um outro lado muito importante da sua personalidade, certamente seria o papel de banqueiro. Ele gostava do banco, gostava da atividade, daquilo que o banco representava, daquilo que podia fazer, então, o afeto dele era direcionado para o Unibanco”.¹⁹

Essa trajetória de empreendimentos começa pela participação de Walther Moreira Salles na Refinaria União de Petróleo, da qual se retirou em 1958. Em 1961, estava na Carbocloro, que produzia cloro e soda cáustica, retirando-se em 1970. Em 1969, associado do Grupo Soares

Sampaio, tomava parte na União de Indústrias Petroquímicas (Unipar), cujas negociações iniciadas em 1956 só se efetivaram em 1969 e da qual se desligaria em 1974.

Para além da área de química energética que se iniciava no país, ingressou no setor de reflorestamento, a partir de 1967, como sócio da Aracruz. Tratava-se de empresa inicialmente voltada para o reflorestamento com eucaliptos, no litoral do Espírito Santo, nascida sob os incentivos fiscais então propiciados pelo governo. O sucesso do empreendimento, favorecido pela localização estratégica, próximo de linha férrea e do Porto da Barra do Riacho, levaram à criação da Aracruz Celulose, a fábrica de celulose que se tornaria mundialmente reconhecida no setor. Traduzindo o envolvimento internacional do embaixador, o negócio se desenvolveu com associados relevantes: o grupo norueguês Lorentzen sediado no Rio de Janeiro, voltado para o transporte de gás de petróleo liquefeito; a inglesa Souza Cruz; o grupo sueco Bilerrud, tradicionalmente ligado à produção de papel e, posteriormente, o Banco de Desenvolvimento Econômico (BNDE). Desse conglomerado, Walther Moreira Salles se retirou em 1983.

Em 1971, em sociedade com Horácio de Carvalho, adquiriu dos ingleses o controle acionário da tradicional mina de ouro de Morro Velho, antiga Saint John Del Rey Mining Company. Próxima à cidade de Nova Lima, em Minas Gerais, tratava-se de remanescente da mineração inicial do Império, começada em 1835, uma das mais antigas minas de ouro em exploração contínua. Mais tarde, em 1976, venderia parte de seu controle acionário e em 1980, o restante, para a Anglo American Corporation, a maior empresa de mineração de ouro do mundo.

Mas o Grupo Moreira Salles permaneceu com um empreendimento extremamente importante, a Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração (CBMM), fundada em 1966, a partir



da exploração do nióbio, minério misturado ao aço para uso na fabricação de automóveis, estruturas, gasodutos e turbinas. De acordo com Bornhausen, a aquisição das minas de nióbio “é um exemplo da grande visão que ele tinha. Ele comprou as minas em condições extraordinárias, numa época em que o negócio não existia com essa importância de hoje. Não havia consumo, o nióbio era pouquíssimo conhecido. Tudo foi fruto da gestão indicada por ele”.²⁰ Em 1973, o Grupo Moreira Salles, por meio do Banco de Investimento do Brasil, se tornou sócio da Société Anonyme Club Méditerranée. Juntos, trouxeram para o Brasil a rede de hotéis hoje conhecida como Club Med.

Essas atividades alheias ao banco, algumas delas afins ao ramo financeiro e outras não, desenvolvidas entre as décadas de 1960 a 1980, conferiram a Walther Moreira Salles atuação plural, delineando um outro perfil para além daqueles já consagrados de embaixador e banqueiro.

Na página anterior, Walther Moreira Salles e Nelson Rockefeller, em 1957, na Conferência Industrial Time/Life em São Francisco, EUA.

Walther Moreira Salles recebe, em 1973, a condecoração francesa da Legião de Honra.