

Sob o signo da estabilidade

Se havia a percepção dos bancos de ponta de que a inflação não seria eterna, e que os lucros do negócio bancário advindos da desvalorização nociva da moeda um dia teriam fim, nem todos trabalharam com essa perspectiva. Assim, já com o Plano Real em ação, numa tarde de sexta-feira, de agosto de 1995, quando foi noticiada a liquidação do Banco Econômico, parecia para alguns que a terra estava prestes a se fender e engolir todas as instituições financeiras, cujo fim era arder nas profundezas. Na verdade, os bancos em perigo eram justamente aqueles que não souberam se adaptar aos novos tempos de estabilidade da moeda.

A subsequente extinção de bancos de pequeno, médio e grande porte determinou uma acentuada concentração do sistema bancário, enquanto se assistiu à abertura para o capital externo, fosse com o ingresso de novas instituições ou com a venda de bancos nacionais a estrangeiros. A partir daí, estava sinalizado um duplo processo, tanto de concentração como de internacionalização bancária, pelo qual Itaú e Unibanco pautariam e ampliariam suas ações futuras.

Em ambas as instituições, a condução do enfrentamento da situação anômala, difícil e desafiante, seria conduzida por dois personagens: Roberto Bornhausen, pelo Unibanco, e Carlos da Câmara Pestana, pelo Itaú. Os dois com perfis particulares e em tudo avessos às contingências casuísticas então vividas no universo financeiro do país.

A concentração bancária voltou ao primeiro plano da cena econômica, e foi um dos fenômenos mais característicos dos anos 1990. No entanto, havia uma diferença entre o momento de agora e a concentração observada em períodos anteriores. A redução drástica da inflação diminuiu os ganhos inerciais dos bancos. E foi o que evidenciou a fragilidade de muitas instituições do sistema. Em 1997, havia 206 bancos

Fruto das reformas econômicas estabelecidas a partir de 1994, o real tornou-se símbolo da estabilidade da moeda obtida com o controle da hiperinflação. Circulou a partir de 1º de julho de 1994, confeccionada em alpaca e cuproníquel, mas a partir de 1998 conheceu novo material e desenho, com um núcleo interno prateado de aço revestido de bronze e um anel externo dourado de aço inoxidável. À direita do núcleo prateado traz a efigie da República e na moldura dourada estampa referência às raízes étnicas brasileiras traduzidas por grafismos de cerâmicas indígenas de origem marajoara. Em seu reverso, repete-se o grafismo indígena nas bordas, enquanto o núcleo prateado estampa a esfera sobreposta por uma faixa de júbilo, com a constelação do Cruzeiro do Sul, em alusão ao pavilhão nacional, trazendo ainda os dísticos correspondentes ao valor facial e ao ano de cunhagem.

Walther Moreira Salles discursa na Reunião Anual da Diretoria do Unibanco, em 1991, ao deixar o Conselho do banco para ocupar o Conselho de Honra e assumir a presidência do recém-criado Instituto Moreira Salles. Completava-se mais um ciclo de realizações, e se cumpria novo rito de passagem na trajetória do agente social decisivo da história do país.



Roberto Konder Bornhausen e Walther Moreira Salles conversam após a Reunião do Comitê Internacional do Unibanco, em 1993. Desde 1991, Roberto Bornhausen substituiu Walther Moreira Salles na presidência do Conselho de Administração e em 1992 fora eleito presidente da Felaban (Federação Latino-americana de Bancos).

em operação, dos quais restaram 175, ao final da década. O negócio bancário mudava.

E o mundo também mudava – como sempre, só que parecia fazer isso com pressa cada vez maior. Então, havia que se mudar a direção das instituições financeiras, com uma nova geração de gestores.

Na nova década, a história das duas instituições se aproxima ainda mais. As respectivas transferências de comando, tanto da presidência da Diretoria Executiva do Itaú como da presidência do Conselho de Administração do Unibanco, as mais importantes instâncias hierárquicas dos conglomerados, ocorreram mais ou menos na mesma época.

Walther Moreira Salles e Olavo Setubal, embora sempre presentes na retaguarda, retiravam-se dos respectivos cargos e se dedicavam aos seus empreendimentos culturais. Aliás, havia alguns anos, as funções do dia a dia já eram delegadas a gestores de confiança de ambos, nomes que cresceram junto às instituições, decisivos para o fortalecimento de cada um deles.

Da parte do Unibanco, até então essa pessoa de confiança era Pedro di Perna. Mais tarde, vieram os profissionais do BIB – Roberto Teixeira da Costa, Tomas Zinner, Gabriel Jorge Ferreira, Sérgio de Freitas, Israel Vainboim e Roberto Bornhausen. A eficiência e dedicação de todos

permitiu a Walther Moreira Salles acompanhar seus múltiplos negócios a distância e envolver-se com realizações vitais para o país, desde sua atuação como embaixador em Washington, a ministro da Fazenda e as tantas atividades nos negócios não financeiros.

Já no Itaú, Eudoro Villela e José Carlos Moraes Abreu permitiram a Olavo Setubal voltar-se para a política – para a prefeitura e o Ministério das Relações Exteriores – e para as indústrias do complexo. No entanto, também devem ser lembrados gestores de destaque como Renato Refinetti, Jairo Cupertino, Renato Cuoco, Henri Penchas e Antonio Jacinto Matias.

Na virada para os anos de 1990, contudo, desenham-se novas configurações nos quadros de ambas as instituições.

Roberto Setubal conta sobre seus primeiros tempos na presidência do Itaú: “Quando eu assumi a presidência veio o Plano Real. No primeiro momento, nós tivemos uma grande expansão do crédito seguida por uma onda de inadimplência enorme, que fez vários bancos quebrarem. Nessa época, eu estava recém-empossado e o banco começou a dar prejuízo na minha mão. Foram alguns meses de angústia, mas conseguimos reverter. O nosso diretor de crédito ainda recebeu uma oferta milionária e nós não tínhamos como cobrir. Foi o meu momento mais difícil na presidência do banco, entre 1995 e 1996”¹.

Dificuldades parecidas foram enfrentadas por Pedro Moreira Salles enquanto estava à frente da vice-presidência do Unibanco: “Veio o Plano Collor e uma enorme de uma crise. Com o fim da inflação, todos os bancos tiveram dificuldade de gerar receita para cobrir seus custos. Aí o Plano Collor não dá certo, a inflação volta, isso proporciona um fôlego para os bancos. Mas, eu sabia que, mais cedo ou mais tarde, esse quadro mudaria. Essa estrutura de uma instituição financeira que no fundo vive do *float* inflacionário não é viável e tem de se pensar de outra maneira o que deve ser a atividade bancária”².

No Itaú, em 1990, o advogado e banqueiro José Carlos Moraes Abreu, ao completar 68 anos, deixou a presidência da Diretoria Executiva. O próprio Olavo Setubal patrocinou a ida de Câmara Pestana para a presidência do banco. Pestana hesitou em aceitar, achava que o cargo era, por direito, de Roberto, filho de Olavo. Mas Olavo achava que Roberto ainda era novo demais (36 anos) para isso, e assim firmou-se um acordo em que Câmara Pestana assumia a presidência e Roberto ficaria como diretor-geral, cargo preferido de seu pai.

No Unibanco, em 1991, Walther Moreira Salles passou a presidência do Conselho de Administração do Unibanco para Roberto Konder Bornhausen, figurando então como seu presidente de honra, enquanto Pedro Moreira Salles, com 31 anos, ocupava a vice-presidência. Pedro assumiria a presidência em 1997. No ano seguinte, definiu-se nova



José Carlos Moraes Abreu

José Carlos Moraes Abreu, advogado pela Faculdade de Direito do Largo de São Francisco, esteve ao lado de Olavo Setubal desde os tempos da fundação da Deca, ingressando no Itaú em 1961 como diretor jurídico. Já em 1966, ocupou a vice-presidência executiva, permanecendo no lugar de Olavo Setubal quando este assumiu a Prefeitura de São Paulo. Foi o artífice de toda a construção jurídica do Itaú, atuando fortemente quando das fusões e incorporações. Em 1985, passou a diretor presidente e diretor-geral do Banco Itaú – principal cargo executivo da instituição – onde permaneceu até 1990. Com o falecimento de Olavo Setubal, assumiu a presidência do Conselho Administrativo e exerceu influência marcante na formação de Roberto Setubal. Foi membro do Conselho Monetário Nacional de 1975 a 1984. Por sua rigidez no trato jurídico, era considerado, por muitos, mais banqueiro que o próprio Olavo Setubal. Faleceu aos 89 anos.



Carlos da Câmara Pestana, advogado de formação e banqueiro português, que recomeçou sua carreira no Brasil a partir de 1975, foi personalidade fundamental para que o Itaú enfrentasse com a estabilidade necessária os planos econômicos das décadas de 80 e 90.

estrutura, e as principais funções executivas do banco dividiram-se entre Fernando Sotelino, presidente do banco de atacado, e Joaquim de Castro Neto, presidente do banco de varejo.

Além das razões estatutárias, ou por opções pessoais, ou por chegar a hora da nova geração, as mudanças também se impunham face às conjunturas internacional e nacional, totalmente diversas. No continente sul-americano, aconteciam realinhamentos, como a criação do Mercosul, em 1991, que demandava novos papéis dos signatários – Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai. Agora, o bloco do cone sul alinhava-se com interesses comuns e buscava avanços no tocante à livre circulação de bens, serviços e compartilhamento de políticas macroeconômicas em foros internacionais.

As crises ensinam

Agosto de 1995 foi um dos meses mais tensos para o sistema bancário brasileiro como um todo. Foi quando os agentes do Banco Central literalmente ocuparam a sede do Banco Econômico, em Salvador, Bahia. A intenção do governo logo ficou clara: o banco privado mais antigo do país seria liquidado. Políticos baianos, entre eles o então poderoso senador Antônio Carlos Magalhães, aliado de Fernando Henrique, imediatamente iniciaram pressões para reverter a ação do Banco Central. Se conseguissem, a estabilidade da moeda estaria desmoralizada – afinal, o Banco Econômico apresentava um rombo colossal, justamente por não ter conseguido se manter sem os ganhos produzidos pela inflação. O risco de quebra-geral, de corrida aos bancos, não era desprezível, ainda mais com tanta gente importante fazendo alarde de que o Banco Econômico era somente o primeiro da fila.

Foi nesse momento, como resposta à crise gerada pelo fechamento do Banco Econômico e de outros bancos, que nasceu o Programa de Estímulo à Reestruturação (Proer) e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional. Em agosto de 1996, o governo anunciou também o Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (Proes). A crise se encerrava com outra configuração da rede bancária no Brasil: dos 300 bancos do país, cerca de 200 foram atingidos, sendo que 30 quebraram e três dos maiores bancos foram fechados.

As crises ensinam alguma coisa a todos os envolvidos. No caso, os bancos aprenderam rapidamente que ou atualizavam de vez sua maneira de operar no país – ainda havia instituições que pretendiam sobreviver restringindo-se a emprestar dinheiro ao governo através da negociação de letras do Tesouro Nacional – ou quebravam. E o governo,

principalmente no caso dos bancos estaduais, aprendeu que era preciso sanear o sistema, resolver a questão dos bancos deficitários, ou o país desandava de vez. De certo modo, portanto, a intensificação do processo de privatização de instituições bancárias foi uma decorrência da crise de 1995.

A dinâmica mudava: os gerentes deviam se dedicar à tarefa de conquistar clientes e administrar produtos e serviços dentro de uma economia estabilizada. As aplicações já não eram uma febre desmedida provocada pelo desequilíbrio econômico. Porém, nem todos os bancos tinham se preparado nos anos anteriores para corresponder à nova conjuntura. Alguns nem sequer haviam discutido a possibilidade desse modelo tornar-se predominante.

Já instituições de ponta desenvolveram linhas de operação cada vez mais voltadas para os clientes, aumentando bastante suas carteiras e produtos de crédito, inclusive para financiar expansões de empresas, e implementando serviços de acordo com a segmentação da clientela e do mercado, flexibilizando setores. O treinamento de funcionários também foi uma exigência crucial do momento. Itaú e Unibanco lançaram programas de “qualidade total”. O Unibanco, por exemplo, em 1993, organizou 30.275 treinamentos para seus funcionários. O Prodes (Programa de Desenvolvimento de Executivos), no início dos anos 1990, já havia formado 291 executivos, dentro dos novos parâmetros do ramo bancário. Essas ações eram articuladas com uso agressivo do marketing e o incremento constante da tecnologia. O resultado foi o aumento da clientela e da competitividade.

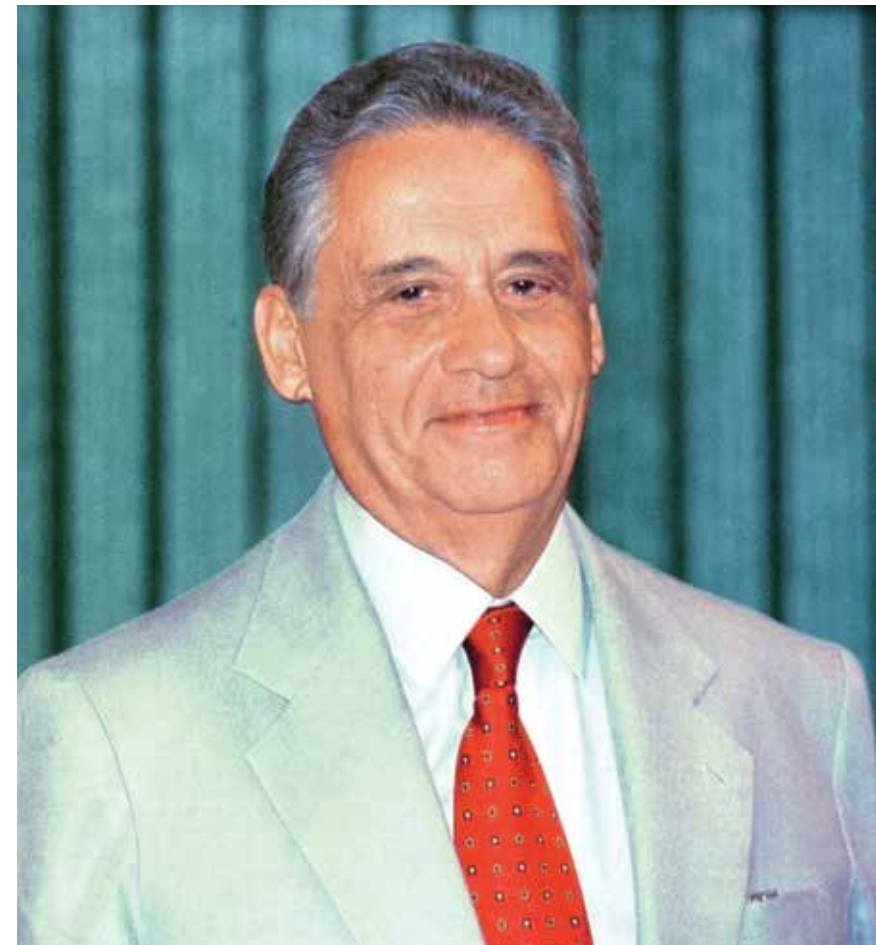
Em busca de um novo modelo de negócio bancário

A década de 1990 representou a hora da verdade, um teste para valer da saúde financeira das instituições bancárias do Brasil. A sucessão voraz de cenários político-econômicos que presidiu o país a partir de 1980, com inflação ascendente e a sucessão de planos econômicos, revelou a fragilidade de bancos do mercado que não souberam responder, inclusive, às demandas da modernização do setor. Marcas tradicionais do universo financeiro enfrentaram dificuldades insólitas.

O Itaú e o Unibanco se apresentavam, em tudo, como contrapontos de tais imprevidências, como está evidente no depoimento de Roberto Bornhausen, presidente do Unibanco nos anos 70 e 80: “Houve momentos na vida do banco, e eu vivi vários deles, em que o mercado caminhava para operações mais arriscadas, mais cinzentas ou discutíveis, que se transformavam em moda porque



Fachada do Banco Bamerindus em São Paulo em 28 de fevereiro de 1990. Antigo Banco Mercantil e Industrial do Paraná, transformou-se em 1971 no Bamerindus, figurando como um dos maiores bancos privados da América do Sul. Com dificuldades desde 1994, na etapa de estabilização da moeda, recebeu intervenção do Banco Central em 1997. Em 1999, parte da instituição foi incorporada pelo HSBC, e a outra pelo Banco Central.



Fernando Henrique Cardoso, o sociólogo e professor universitário que chegou à Presidência da República pelo voto direto, em 1995. Com trajetória de resistência à ditadura militar, exilou-se, aposentou-se em razão do AI-5 e exerceu na oposição os cargos de senador, ministro das Relações Exteriores e ministro da Fazenda. Como ministro da Fazenda na gestão de Itamar Franco, iniciou o plano de estabilização econômica, formando a equipe de economistas que formulou o Plano Real.

os executivos diziam ‘mas os outros estão fazendo, nós não vamos fazer?’. Mas eu conversava com o embaixador e decidíamos não seguir esse caminho, mesmo sabendo que deixávamos de ter certas oportunidades de negócios e certos tipos de ganho, mas o nome do banco não podia ser colocado em risco. O banco não poderia vir a público para explicar alguma coisa que fez sob uma tendência polêmica e discutível. A rentabilidade é importante, claro, mas o nome do banco vem em primeiro lugar”.³

Para os bancos que não se alinharam às novas demandas, a derrocada foi fatal. Por essas e outras razões assistiu-se, então, a um verdadeiro desmoronamento de tradicionais grupos financeiros, fato inacreditável para as gerações que se criaram sob a segurança e solidez de nomes de bancos comerciais tão presentes no mercado. A situação crítica não se limitava a bancos privados, atingindo também os bancos estatais.

Ciente do quadro temerário, o Banco Central, no bojo do Proer e do Proes, valeu-se de conglomerados financeiros sólidos para absorção de instituições em risco, fossem particulares ou estatais. No caso destes últimos, assistiu-se a várias privatizações, ocorridas por meio de leilões, cujos interessados foram significativamente bancos estrangeiros, mas, também bancos privados nacionais de porte. Itaú e Unibanco, instituições de boa saúde financeira, se apresentaram como candidatos.

A partir de 1995, Unibanco e Itaú ficaram atentos à dinâmica nervosa do cenário econômico, valendo-se de seus melhores estrategistas e partiram para a concorrência ferrenha na disputa pelos bancos colocados a leilão. Foram batalhas árduas, permeadas por frustrações, impasses e vitórias.

TESTEMUNHA AFIRMA: “EU SOU O GERENTE EXCLUSIVO DO NOVO CASAL UNIBANCO.”

UNIBANCO

A estabilidade da moeda também alterou o perfil dos gerentes em nova dinâmica com a segmentação da carteira de clientes. O cardápio de serviços oferecidos pelo banco se ampliou e demandou atendimento personalizado aos correntistas, que se inteiravam das novas oportunidades e negócios oferecidos pelos revigorados estabelecimentos bancários. Itaú e Unibanco foram inovadores nas novas práticas de atendimento diferenciado ao público, face à pluralidade de serviços e ofertas propiciados em tempos de estabilidade da moeda.

Todo Cliente Itaú tem um amigo que entende de investimentos como ninguém.

Luiz Junqueira
Gerência

Itaú

Carlos da Câmara Pestana

Executivo, mentor e companheiro



Conjunturas históricas especiais presidiram a trajetória de vida de Carlos da Câmara Pestana, nascido em 27 de julho de 1931, em Paço d'Arcos, Portugal, “cidadezinha que fica entre Lisboa e Estoril”.

Nos anos de 1950, estava em curso o debate para formação do Mercado Comum Europeu. Na época, submetido à ditadura salazarista, Portugal – mantendo sua política de isolamento em relação à Comunidade Europeia – decidiu ficar de fora.

Já na década de 1970, acirrava-se a oposição ao governo português, que resultou, em 25 de abril de 1974, na Revolução dos Cravos, com a queda do regime. Ambos os acontecimentos influíram diretamente no percurso pessoal e profissional de Câmara Pestana.

O jovem formado em direito, em 1955, pela Universidade Clássica de Lisboa, ciente de

suas aptidões para a economia, pós-graduou-se em ciências político-econômicas. O tema da tese incidiu, justamente, sobre os problemas da integração econômica europeia. Em 1957, com 25 anos, era indicado para o Ministério do Ultramar, participando da Comissão Interministerial, inserindo-se nas discussões da redefinição do Mercado Comum Europeu.

O convite para atuar no Banco Português do Atlântico, levou-o a uma carreira repleta de êxitos, ainda que sem nenhuma ligação acionária com o grupo: foi seu diretor adjunto, diretor-geral adjunto, diretor-geral do banco, integrante do Conselho, tornando-se também presidente da Associação dos Bancos do país.

Em 1975, deu-se o corte abrupto na sua carreira. Com a Revolução dos Cravos, houve a subsequente estatização do sistema bancário português.

Câmara Pestana tinha então quatro filhos e a esposa, grávida, à espera do quinto. Na dúvida de mudar-se para a Espanha ou para o Brasil, prevaleceu a segunda opção. Pestana desembarcou no Rio de Janeiro em julho de 1975. Trazia um empecilho irônico para o ingresso no mercado de trabalho local: um excelente currículo, que inviabilizava sua colocação em cargos menores.

Não se importou em começar do zero. Encaminhado para uma entrevista no Itaú, Câmara Pestana rememora seu primeiro contato com o banco, no Rio de Janeiro e em seguida em São Paulo, em julho de 1975, logo após a compra do BUC e a ida de Olavo Setubal para a prefeitura: “Em São Paulo, conversei com o diretor de planejamento do banco. Depois fui até uma sala onde estavam Jairo Cupertino e o dr.

Moraes Abreu. Após muita conversa, o dr. Moraes Abreu me fez uma pergunta fundamental: ‘e se amanhã o seu país estiver diferente, porque tudo passa... você não vai querer voltar para Portugal?’ Eu disse que não, que se conseguisse no Brasil condições dignas para a minha família, era aqui que eu ficaria. No dia seguinte, eles já me fizeram uma proposta. Eu seria superintendente regional e nem sabia o que era isso, mas fui fazer um estágio de três meses no Rio de Janeiro.”⁴

Moraes Abreu sentiu identificação imediata com o novo colaborador. Jairo Cupertino lembra claramente daquele dia: “Fiquei impressionado com a forma como ele estava enfrentando a situação. Afinal, ele fora diretor-geral da Associação dos Banqueiros, fora diretor-geral e conselheiro do segundo maior banco de Portugal e, de uma hora para outra, chega ao Brasil e tudo que nós podíamos oferecer para ele era um cargo de superintendente regional. Ele aceitou e em quatro anos se tornou diretor. Em oito, era presidente. O avanço dele foi rápido porque era muito preparado. Pouca gente tem essa capacidade de recomeçar. Hoje, ele é presidente do Conselho de Administração da Itaúsa e trimestralmente vem até o Brasil, mas mora em Portugal.”⁵

Roberto Setubal vê Câmara Pestana de forma especial, dimensionando os papéis do pai, Olavo Setubal e de Câmara Pestana, em sua formação no banco: “O Câmara Pestana foi um grande professor para mim. Um grande mentor. Porque pai é pai, é diferente. E meu pai sempre tentou separar as coisas.”⁶

Quanto aos perfis profissionais de ambos, conclui: “Ele era um banqueiro. O meu pai era um empresário empreendedor. Se você falasse

em expandir, crescer e investir, ele estava com os ouvidos abertos. Ele tinha visão de futuro, visão de Brasil, era um grande construtor. O Câmara Pestana já era o homem que media os riscos com muito cuidado, que estava sempre atento ao ambiente, buscando razões para preocupação, como deve ser uma pessoa que trabalha no mercado financeiro. A atividade bancária é de altíssimo risco. Ele tinha essa intuição e, mais do que todos os executivos do banco, era o homem que tinha sensibilidade para o problema. A preocupação dele com a produtividade não era pelos resultados do banco, era para que o banco estivesse preparado para um ambiente de estabilidade. Ele se preocupava com a perenidade da empresa. Era um banqueiro excepcional.”⁷

O rigor de Câmara Pestana explica muito a afinidade com José Carlos Moraes Abreu. Ambos eram, sobretudo, banqueiros. Nesse sentido, sua atuação no Itaú foi providencial. Familiarizado com situações financeiras estáveis, conduziu o banco com absoluto sucesso quando do fim da inflação, no quadro da estabilização da moeda. A redução antecipada de funcionários, a despeito de muitas vezes criticada, foi decisiva para que não sobreviessem situações futuras incontornáveis.

Já em julho de 1986, logo após o Plano Cruzado, houve um programa de desligamento, no qual se ofereciam algumas regalias para que os funcionários saíssem voluntariamente do banco. De 90 mil, passaram a 77 mil funcionários. Após assumir a presidência do banco, em 1990, Câmara Pestana implantou nova redução de funcionários, até chegar aos 37 mil, quatro anos depois. Assim, deixava o banco preparado para o que viria a seguir, especialmente o fim da inflação.

“Foi o melhor serviço que prestei ao banco, pois quando viesse a estabilidade, nós não poderíamos mais ter 90 mil funcionários. E basta analisar: vem o Plano Real e o Bamerindus desaparece, o Econômico desaparece, o Nacional desaparece, o Mercantil é comprado, o Banco do



Crédito Nacional é comprado. E por quê? Porque não fizeram essa redução.”⁸

Nesse percurso, Roberto Setubal se lembra da única vez que viu Câmara Pestana sair do sério. Foi na ocasião do anúncio do Plano Collor: “O Plano Collor foi anunciado na véspera do Câmara Pestana assumir a presidência do banco. Agora, imagine um banqueiro português, corretíssimo, vendo a Zélia anunciar o Plano Collor. Foi a única vez que o vi sair do sério. Ele achou um absurdo total, o que de fato era. Foi um período difícil para os bancos e para o povo brasileiro. No mesmo dia, no mesão dos diretores – a gente estava lá almoçando e comentando o assunto –, quando entra o dr. Câmara Pestana, senta e, rindo, fala assim: ‘Não aceito mais piada de português. Este plano não existe. Não aceito mais piada de português.’”⁹

O Itaú, com Câmara Pestana, soube enfrentar as turbulências do Plano Collor. Inclusive, o desafio que estava por vir com o Plano Real de 1994, quando as receitas do banco foram profundamente reduzidas em razão da estabilidade da moeda.

O alto executivo, que começara novamente do zero no Brasil, deixou marcas indeléveis na história do Itaú. Transferiu toda sua larga experiência de banqueiro para a nova casa, onde atua há quase 40 anos. Câmara Pestana soube conduzir com maestria o caminho que o Banco Itaú percorreria, entre passado e o futuro. E o fez em um período turbulento, na sucessão de planos econômicos que o Brasil viveu em um período tão curto de tempo. Sob sua gestão, o Itaú foi moldado para dar os saltos que marcariam a trajetória do banco nos anos seguintes. Atualmente, Câmara Pestana é presidente do Conselho de Administração da Itaúsa. Ele reside em Portugal e, periodicamente, vem ao Brasil.

No dia 30 de julho de 2013, em encontro inesperado e emocionado, Câmara Pestana e Roberto Setubal se cumprimentam na sala da Presidência do Itaú Unibanco, tão logo Câmara Pestana chegava de Lisboa para a entrevista deste livro. Rememorava-se ali o percurso de aprendizado e afeto que unira mestre e discípulo ao longo de muitos anos.

Roberto Egydio Setubal

O engenheiro à frente do banco



O quarto dos sete filhos de Olavo e Tide Setubal nasceu em São Paulo em 13 de outubro de 1954. A casa paterna, da rua Sergipe, no bairro de Higienópolis e a formação no Colégio Santa Cruz, de caráter humanista – escolha da mãe –, marcaram a infância e adolescência do jovem aplicado, que cresceu a distância das realizações do pai. Aos 15 anos, fez intercâmbio nos Estados Unidos, uma façanha para a época. Nos EUA, adquiriu seus primeiros discos de rock e se tornou o único na casa da rua Sergipe a apreciar o gênero, que cultivava até hoje.

Em 1972, prestou vestibular para administração de empresas na Fundação Getúlio Vargas e para engenharia de produção na Politécnica da USP. Passou nas duas faculdades, mas optou pela engenharia, na mesma especialidade do pai, admitindo: “Sem dúvida existe uma influência inevitável do meu pai, embora eu gostasse muito de matemática

e houvesse outras coisas com as quais eu me identificava na profissão. Por outro lado, o curso de administração também tinha os seus atrativos, além de configurar um campo mais amplo para se trabalhar. Acabei tomando minha decisão baseada no fato de os engenheiros de produção estarem muito envolvidos na administração de empresas, o que para mim significava a união do que eu gostava na engenharia com as maiores possibilidades no mercado de trabalho”.¹⁰

O mercado de trabalho inicial, nos tempos de estudante, foram estágios em empresas industriais, inclusive na tradicional Metal Leve, onde desenvolveu o trabalho de conclusão de curso, confirmando o desejo de atuar na área: “Quando eu optei pela engenharia, pensava realmente em me tornar um engenheiro industrial, trabalhar na produção. Tanto que, quando me formei, fui fazer pós-graduação em Stanford, nessa área, confirmando essa minha tendência”.¹¹

A ida à Universidade de Stanford, nos Estados Unidos, centro de excelência, teve outros atrativos, além do aperfeiçoamento profissional: “Naquela época, como o Brasil era muito fechado, a informação era muito mais lenta e a gente não tinha essa visão de mundo que os jovens de hoje têm. Por isso, eu tinha uma enorme atração por ir morar fora do Brasil, conhecer outras culturas, ver coisas diferentes. Hoje em dia, mesmo sem ir aos Estados Unidos, é possível ter uma ideia clara do que é o país, seja através dos filmes, da internet, da música ou de outros fatores, mas naquele tempo não. Como eu já tinha morado três meses na casa de uma família americana,

“Meu pai nunca sinalizou que desejava que eu trabalhasse no Itaú. Ele sempre deu muita liberdade para os filhos trilharem seu próprio caminho.”

ROBERTO SETUBAL

fiquei com essa vontade de voltar para lá porque adorei o país. Foi uma experiência muito marcante para mim. Eu gostava da sensação de liberdade. O Brasil ainda estava na ditadura e eu nos Estados Unidos sentia que havia respeito pela liberdade individual de cada cidadão”.¹²

Ao retornar, foi inevitável o ingresso na empresa da família, coerentemente na área de engenharia, na Itauplan, sob a direção de Jairo Cupertino, então em seu apogeu, com a multiplicação de agências do Itaú e a ampliação das unidades das fábricas do conglomerado. Roberto considera essa uma fase muito enriquecedora para sua formação: “Na época o grupo era muito menor. A sede era na Boa Vista e, para se ter uma ideia de como era pequena, no mesmo prédio funcionavam a Duratex, o banco, a Deca, a seguradora e a Itauplan. Éramos responsáveis por todo o planejamento e engenharia do banco e das empresas industriais. Toda a infraestrutura era projetada lá dentro, que funcionava como um centro de conhecimento em engenharia. Primeiramente, trabalhei na parte de engenharia, depois fui para a área de planejamento, onde analisava a viabilidade dos projetos. Eu tinha uma formação muito adequada para essa função, porque foi uma coisa que eu vi muito na faculdade. Fiz diversos estudos de viabilidade e análises de mercado nesse período”.¹³

Mas Roberto Setubal em breve seria deslocado para o banco. A iniciativa foi de Jairo Cupertino, a quem Roberto reputa como figura decisiva para os novos rumos que tomou na profissão. Cupertino logo percebeu sua propensão e capacitação para os negócios financeiros. No Itaú, ainda que por breve tempo,

passou por várias áreas – desde Processamento de Dados a Recursos Humanos, conforme descreve: “Vi muitas coisas nesse período. O problema é que enquanto alguns dias eram extremamente agitados e produtivos, em outros não se tinha o que fazer, o que me dava uma agonia terrível. Eu expliquei isso para o Jairo e cerca de dois meses depois ele me encaminhou para a área de finanças, cujo diretor era Henri Penchas”.¹⁴

Nascia o banqueiro.

Na convivência com Henri Penchas incorporou o espírito do homem de finanças: “Eu aprendi muito na área de finanças porque comecei a ver o banco por dentro. Aprendi a entender o negócio bancário através da contabilidade, toda a parte de medição de resultados e foi uma maravilha trabalhar com o Penchas, que é uma pessoa muito inteligente. Ele transformava aspectos completamente áridos, em coisas absolutamente interessantes. Uma característica sua era a preocupação com o controle. Ele sempre dizia que em certos aspectos não se podia ter dúvidas. O banco vinha de uma série de fusões, incorporações e ainda estava muito desorganizado, com problemas que hoje, por exemplo, seriam inadmissíveis. Ele perseguia a precisão dos dados”.¹⁵

O salto profissional – trabalhar no Citibank em Nova Iorque – viria na sequência, relatado em detalhes: “Engraçado como essa é uma das cenas da minha vida que me lembro perfeitamente, sou capaz até de descrever o ambiente. Foi num domingo, nós almoçamos com o meu pai e estávamos conversando no terraço. Ele perguntou se eu achava que o meu estudo em Stanford estava ajudando no meu trabalho atual e se eu queria ter estudado mais nos Estados Unidos. Eu disse que não, mas que gostaria sim de ter trabalhado lá, que teria sido muito útil para mim. Ele perguntou, então, se eu ainda achava que seria útil. Eu disse que sim, claro, mas que a oportunidade havia passado.



Então ele comentou que poderia me arrumar um emprego no Citibank. Eu ainda estava com 27 ou 28 anos”.¹⁶

A permanência de dois anos como funcionário do Citibank, em 1983 e 1984, foi decisiva. Trabalhou diretamente com John Reed, o mítico CEO que construiu o maior banco de agências do mundo e foi presidente do Citibank: “O John Reed também entra na lista das pessoas que marcaram a minha carreira. Ele era um visionário, corria riscos altos para fazer coisas inusitadas. Era um grande inovador. Ele foi o primeiro grande idealizador do conceito de segmentação, foi a primeira pessoa que segmentou o banco em pessoas físicas, jurídicas e grandes empresas, e especializou nas pessoas físicas, que são também o principal foco do Itaú”.¹⁷

No retorno, Roberto Setubal percebeu a distância que separava os bancos americanos dos brasileiros: “Não dava nem para comparar. Era uma distância muito grande naquela época. Nós éramos realmente muito pequenos. A velocidade com que a informação viajava pelo mundo era outra, o que tornava as distâncias maiores. Nós não tínhamos o mesmo acesso às melhores práticas internacionais que temos hoje. Eram muitos conceitos diferentes. Eu

Na página anterior, Roberto Egydio Setubal (1954), presidente do Itaú Unibanco. Engenheiro de produção pela Politécnica da USP, com mestrado pela Universidade de Stanford (EUA), trabalhou com John Reed no Citibank de Nova Iorque. Atuou nos mais diversos departamentos do Itaú, estreitando relações com as agências e gerências do grupo, revelando liderança singular no trato com colegas, superiores e subordinados. Idealizador e executor, junto a Pedro Moreira Salles, da fusão entre Itaú e Unibanco.

Olavo Setubal (direita) e Roberto Setubal (esquerda), pai e filho, ambos engenheiros de produção pela Politécnica da USP. Sem que houvesse predestinação para que se tornasse sucessor à frente do Itaú, o quarto dos sete filhos de Olavo Setubal revelou talento natural para o comando da instituição, ampliando áreas de atuação, por meio de incorporações e fusões, enquanto imprimia modernidade tecnológica e de atendimento ao banco, transformando o Itaú em referência internacional.



me lembro de fazer *creditscoring* no Citibank, enquanto no Brasil a gente nem tinha ideia do que era isso. Enviei um trabalho sobre cartão de crédito pré-aprovado, que não existia por aqui. Mandar uma mala direta para o cliente dizendo que ele tinha um crédito pré-aprovado no banco era também uma coisa que ninguém conhecia no Brasil. Quando eu voltei, implantei esse procedimento e foi um impacto enorme na clientela do banco”.¹⁸

Nesse regresso, deu-se o encontro e convívio com Carlos da Câmara Pestana. A sensibilidade do banqueiro experiente detectou em Roberto Setubal o seu sucessor. Já lera os *papers* que periodicamente Roberto enviara relatando as inovações do Citibank, sabia de seu desempenho nas várias áreas e de pronto se afinaram. Roberto fala com carinho do relacionamento com o mentor e amigo: “Câmara Pestana e eu tínhamos uma afinidade completa, ele era o conselheiro perfeito, homem de lucidez e bom senso. Eu soube depois que ele já no momento de se aposentar e voltar a

Portugal, só concordou em ficar no Brasil para me fazer o seu sucessor. Inclusive meu pai resistiu bastante a isso, porque eu era muito jovem, mas o dr. José Carlos e o Jairo também apoiavam essa ideia”.¹⁹

Roberto até hoje não dimensiona muito bem os pesos que influíram na balança decisória de sua indicação para diretor-geral (e futuro presidente) do Itaú, com apenas 35 anos, em pleno curso do Plano Collor. Sabe que confabulações aconteceram entre José Carlos Moraes Abreu, Jairo Cupertino e Câmara Pestana, até se chegar ao beneplácito, de certa forma lacônico, de Olavo Setubal.

“Inicialmente o Câmara Pestana insistiu muito para que eu fosse para o comercial, para as agências. Eu relutei, porque não entendia nada de agências. O argumento dele, e tinha toda a razão, era que havia um desequilíbrio. O banco era muito forte na infraestrutura, nas áreas técnicas, áreas que o Jairo e o meu pai tinham desenvolvido bastante, mas era mais fraco nas áreas comerciais.



Eu fiquei um pouco receoso, mas acabei aceitando ir trabalhar na área de produtos de pessoas físicas. Então, comecei a minha carreira na área comercial, pouco antes do Plano Cruzado, em 1986. O banco estava em grande expansão, abrindo agências, aí veio o plano e mudou tudo. Entramos no período de reduzir custos e minha formação se encaixou perfeitamente nesse momento, porque a ideia era ganhar produtividade e eu sabia o que deveria fazer para otimizar nossa estrutura”.²⁰ relembra Roberto.

Foi na área comercial que Roberto Setubal aprendeu a conhecer os produtos e serviços, o crédito, coisas essenciais no banco e, principalmente, descobriu que existem outros caminhos para a formação de lideranças no mercado financeiro. É ele quem relembra: “Num mesmo dia, eu passava a tarde com os caixas e depois tinha uma reunião com o presidente do banco, que ainda era o Moraes Abreu nesse período. Eu circulava e conhecia a estrutura inteira do banco. Mais tarde, me



tornei diretor de todas as agências de São Paulo, porque o banco reduziu e reestruturou o pessoal. Fiquei nessa posição até 1990, quando o Câmara Pestana virou presidente e eu o diretor-geral”.²¹

De fato, Câmara Pestana permaneceu mais tempo no Brasil que o previsto, atuando em sua retaguarda, sobretudo na transição para a estabilidade econômica, situação com a qual o banqueiro sabia lidar em razão da vivência na estabilidade da moeda portuguesa. “O Câmara Pestana tinha uma preocupação enorme com os custos do banco, custos que ele via como incompatíveis com períodos de inflação baixa. Então, ele manteve o foco nisso e nós fomos preparando o banco para o novo período da economia brasileira, um período que ainda estava por vir”,²² explica Roberto.

Em 1994, ao assumir o cargo de presidente do Itaú, Roberto Setubal já dera o tom da nova fase do banco, até então centrado na tecnologia. Investia agora, na esteira da gestão de Câmara Pestana, na área comercial, sem descuido da atualização tecnológica.

Logo, têm início novas aquisições no mercado, de enormes proporções e grandes riscos. Junto a isso, Roberto traz para o banco uma visão estratégica de futuro, com a chamada cultura de performance, sem negligenciar a cultura do banco, definida em três pilares: respeito pela pessoa humana, legalidade total e absoluta, e vocação para o desenvolvimento. A busca pela liderança de performance no sentido de mais produtividade era sua meta, aspecto no qual, segundo Câmara Pestana, Roberto “era mais agudo até que o próprio pai”.²³

Na página anterior, Roberto Setubal (à esquerda) na sua posse na presidência do Itaú, em 1994, acompanhado por Milú Villela, Olavo Setubal e Câmara Pestana.

Roberto Setubal acompanhado de Moraes Abreu na inauguração do Espaço Memória Itaú.

Acima, em 2005, comemoração aos 60 anos do Itaú, pai e filho no compromisso com o trabalho, com a qualificação do Brasil.