

# Origem do capital bancário no Brasil: o caso RUBI

Fernando Nogueira Costa<sup>1</sup> (UNICAMP, Brasil)

*“[O mestre economista] deve estudar o presente à luz do passado para os propósitos do futuro”. (Keynes, CWJMK, X: 173-4).*

## Introdução

Rubi é uma pedra preciosa de cor avermelhada. É também a sigla formada a partir das primeiras letras dos nomes dos maiores bancos privados nacionais na história econômica brasileira do século XX. Digamos que é a “jóia da coroa” bancária brasileira.

Completamos esse século com um relativo desconhecimento da origem dos principais bancos privados brasileiros. É um capítulo omitido na nossa historiografia. Um ciclo da história bancária desse país também se completa com a desnacionalização progressiva desse setor de atividades, inclusive atingindo os grandes bancos de varejo.

Vejamos o ranking dos bancos privados no Brasil, no início do ano 2000 (Quadro 1).

**Quadro 1**

### Os 10 maiores bancos privados no Brasil por ativos totais

Bancos	Controle acionário	Em R\$ bilhões	Participação %
<b>Bradesco</b>	Nacional	73,4	10
<b>Itaú</b>	Nacional	52,3	7,1
<b>Unibanco</b>	Nacional	32,2	3,8
<b>ABN-Real</b>	Estrangeiro	28,1	3,8
<b>Santander</b>	Estrangeiro	22,6	3,1
<b>Boston</b>	Estrangeiro	17,7	2,4
<b>Safra</b>	Nacional	17,7	2,4
<b>HSBC</b>	Estrangeiro	14,0	1,9
<b>Citibank</b>	Estrangeiro	13,9	1,9
<b>Sudameris</b>	Estrangeiro	13,3	1,8

Fonte: SISBACEN *apud* FSP, 20/02/00. p. 2.1.

Nosso objetivo nesse trabalho é resgatar parte dessa história de fundação e ascensão aos postos de maiores bancos brasileiros. Queremos buscar entender o que diferencia os quatro primeiros bancos desse ranking atual à luz do passado, com o propósito de ver se isso indica uma capacidade futura de resistência ao avanço dos bancos estrangeiros.

## R de Real

A origem do Banco Real está em Minas Gerais. O nascimento dos primeiros grandes bancos privados mineiros só se deu com o crescimento comercial e industrial da capital do Estado, depois da Primeira Guerra Mundial. Belo Horizonte além de ser na época, proporcionalmente, a cidade de maior crescimento demográfico do Brasil, como sede do governo ela reuniu uma população com poder aquisitivo relativamente elevado, derivado de ordenados pagos pelo Estado, o que a tornou um mercado de certa expressão. Para pagamento de seus funcionários e fornecedores, o governo estadual tinha como maior fonte de arrecadação fiscal a que incidia sobre os negócios do café.

O Banco Comércio e Indústria de Minas Gerais – o maior banco privado nacional de 1940 a 1946 – já nasceu grande. No início de 1923, um grupo de comerciantes e industriais de Belo Horizonte decidiu criar um banco para atender seus interesses.

É interessante investigar como se deu a acumulação prévia do capital empregado no empreendimento. Em geral, o capital em Minas era originário do capital comercial, de capital rural (fazendas) ou então dos benefícios derivados de paternalismo político, quer dizer, através do Estado. Pela limitação das oportunidades econômicas no restante do Estado, a capital construída a partir de 1897 constituiu um “novo horizonte” para a acumulação de capital e, portanto, um polo atrativo para os empresários mineiros originários do interior. O grande industrial mineiro, em geral, iniciou suas atividades no setor têxtil, mantendo ao lado da fábrica uma casa de comércio. Possuía um caráter comercial o empreendimento industrial. Posteriormente, diversificou suas atividades, ou adquirindo terras, ou voltando-se para metalúrgicas. Esse era o traço comum. O empreendimento econômico possuía feições tradicionalistas, os participantes eram ligados através de laços de parentescos. Inclusive, a ascensão social via casamento com jovens de tradicionais famílias mineiras era característica. O papel da especulação imobiliária na formação das grandes fortunas em Minas era também marcante.

Os principais fundadores do Banco Comércio e Indústria não fogem a essa regra biográfica. A família Guimarães tinha sua fortuna originária de fazenda. Em 1886, fundou a Cia. Cachoeira dos Macacos, uma das mais antigas fábricas de fiação e tecelagem de Minas Gerais, com 80 teares, à base de “poupanças pessoais” de “lavradores amigos”. Outra fábrica têxtil da família – a Cia. Industrial de Belo Horizonte – foi fundada em 1906. Em 1917, fundou, juntamente com 20 acionistas, a Cia Siderúrgica Mineira com fábrica em Sabará. Em 1921, associou-se com um grupo belga do setor de aciaria, transformando-a na Cia. Belgo-Mineira, a primeira unidade integrada de alto forno e laminação do Brasil. Finalmente, em 1923, Cristiano Guimarães fundou o Banco, ao lado de Sebastião Augusto de Lima, cuja ascensão seria enquadrada no caso de paternalismo político.

O Banco da Lavoura de Minas Gerais (denominação escolhida por capricho pessoal de seu fundador Clemente Faria e não indicadora de nenhuma especialização nessa área econômica), inaugurado em 1925, ao contrário do Comércio e Indústria, não surgiu com grandes dimensões. Funcionou, de 1926 a 1928, num acanhado prédio da Rua Caetés, por onde se expandia, também, o comércio na capital mineira. Ali se instalou sua matriz, e só em 1930 inaugurou sua primeira agência, em Conselheiro Lafaiete.

Os onze incorporadores do Banco solicitaram a seus amigos e coestaduanos a subscrição de ações. Foram 91 os subscritores iniciais das ações para a constituição do capital originário. Foi fundado com capitais exclusivamente mineiros e dirigido por financistas mineiros. Entre seus fundadores se destacava Clemente Faria,

---

<sup>1</sup> Professor-adjunto do IE-UNICAMP - Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas. Coordenador da área de economia da FAPESP- Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo. **Email:**

filho de fazendeiro latifundiário, criador de gado em Pedra Azul, quase fronteira com a Bahia. Em 1910, com 18 anos, foi fazer um curso de Direito em Belo Horizonte. Iniciou então sua carreira de comerciante, com a venda de cadeiras de engraxates e especulação com balanças de pesar. Entre 1915 e 1918, negociou com prédios, confeitarias, águas marinhas, etc., fundando ainda a Cia. Mineira de Diversões, proprietária de cinema, após 1930. Foi eleito deputado estadual graças ao curral eleitoral do pai, sendo reeleito diversas vezes. Portanto, fazendeiro, negociante, advogado, político com grande intuição para negócios bancários, e com prestígio pessoal, detinha amplas condições para tornar-se o empresário inovador que foi, pioneiro do crédito popular.

Em 1925, quando surgiu em Belo Horizonte o Banco da Lavoura, era quase nula a intimidade do povo com os negócios dos bancos, que mais operavam com o comércio, a indústria e a lavoura. Em 1926, por inspiração de Clemente Faria, foi instituída no estabelecimento uma seção de pequenos depósitos, que teve a maior aceitação, inclusive com centenas de pedidos do interior do Estado. O novo banco passou a ter, conjuntamente com a clientela de comerciantes e industriais, a do povo em geral.

Buscava atender a todos que o procuravam e não somente os afiançados por garantia de bens imóveis, levando em grande conta as garantias do trabalho individual e do “padrão moral de cada um”. Portanto, a característica própria do Banco da Lavoura, que lhe deu grande popularidade, é que, inicialmente, emprestava fundamentalmente a negócios pequenos, com grande facilidade para o cliente, pois não exigia avalista, “confiando na pessoa conhecida”. Tornou-se assim um banco “estimado”, sem concorrência na área de crédito pessoal. *Seu segredo era fazer grande número de negócios, ao contrário dos outros bancos que só faziam negócios grandes.* Nas palavras do próprio Clemente de Faria, criador do banco de varejo no Brasil: – “O importante é emprestar pouco a muitos”!

O novo papel que o Banco da Lavoura passou a desempenhar na vida bancária de Belo Horizonte constituiu o primeiro golpe sério na agiotagem, que explorava as camadas populares. “Ao mesmo tempo, tornou-se um estímulo de iniciativas, amparando aqueles que desejam produzir, mas não dispõem de capital”, segundo constava em folheto de propaganda do Banco. Em 1947, tornou-se o maior banco privado nacional em volume de depósitos até 1964, exceto nos anos de 1951 e 52. Vejamos como galgou a essa posição.

Em 1929, o Lavoura não sofreu diretamente com a crise cafeeira, pois não trabalhava com esse produto. O café de Minas Gerais era exportado principalmente pelo porto do Rio de Janeiro e somente em 1936 abriu agência lá. Em 1937, abriu agência em São Paulo, com grande movimentação. Sua marcha para o interior do Estado, no final da década dos 30, processou-se de início com a encampação de bancos e casas bancárias, sobretudo na região Sul de Minas, afetados pela crise cafeeira.

Em 1945, o Banco da Lavoura, além da sua matriz em Belo Horizonte, dispunha de uma filial no Rio de Janeiro e outra em São Paulo, e 48 agências em Minas Gerais, 3 no Estado do Rio e uma no Espírito Santo. Quanto a escritórios, possuía 31 em Minas e um fluminense. Com uma fatia bem definida no mercado interno mineiro, saltou para os estados do Sudeste. Outras regiões em seguida foram atingidas, via Goiás, Bahia, Rio Grande do Sul, Pernambuco, Paraná e Alagoas. Em 1950, já atingia Belém do Pará e Macapá. Neste mesmo ano, além da matriz e uma agência metropolitana em Belo Horizonte, contava com 3 filiais (Distrito Federal, São Paulo e Porto Alegre) e 143 agências e escritórios, disseminados por todo o país. Fica claro, portanto, que no pós-Guerra se pode falar na constituição de uma rede bancária nacional privada.

Dentre os mais notáveis empreendimentos para cuja realização o Banco contribuiu, até então, através de financiamento, destacam-se a construção, no porto de vitória, dos silos para embarque de minérios e a extração intensiva do manganês no Território do Amapá. Em Minas Gerais, com o propósito de ampliar o potencial hidroelétrico do Estado, subscreveu o Banco grande parte do capital necessário à constituição da Cia. de Eletricidade do Médio Rio Doce.

Em COSTA (1978), pesquisamos quais foram os 20 maiores bancos brasileiros, por ordem de volume de depósitos, ano a ano, de 1935 a 1964. Por esse ranking podemos chegar a observações interessantes. Primeiro, nota-se a predominância absoluta do Banco do Brasil face aos outros bancos. Gradativamente, ele vai captando mais depósitos proporcionalmente ao restante do sistema bancário. Na década dos 50, a SUMOC determinou que todos os órgãos públicos e autárquicos concentrassem seus depósitos no Banco do Brasil. No início da década dos 60, época de instabilidade, ele concentrava quase 60% dos depósitos realizados no país.

Outra tendência que podemos verificar é a da perda de posição dos bancos estrangeiros, depois da onda de nacionalização varguista. Nos anos 30, eram de 6 a 8 entre os 20 maiores do país; nos anos 40, reduzem para 3 ou 4; nos 50, até 1964, só um ou dois figuram nesse ranking.

Indubitavelmente, salta à vista as posições dos bancos mineiros no ranking dos maiores. Estão sempre em postos de realce, concorrendo com os bancos de São Paulo, Estado cuja economia é muito mais desenvolvida. Poucos bancos cariocas se destacam. Além do Banco Comércio e Indústria (maior privado nacional de 1940 a 1946), do Lavoura (entre 1947 e 1964, exceto 1951 e 1952), destacam-se o Nacional, criado em 1944 e alcançando o segundo posto de 1957 a 1964, e o Moreira Salles, entre o terceiro e o quinto posto, nesse mesmo período. Curiosamente, esses três bancos são “galhos” na “árvore genealógica” do Unibanco. O Nacional adquiriu o Comércio e Indústria em 1974 e, por sua vez, teve sua “parte boa” incorporada pelo Unibanco, em 1995.

Os três bancos governamentais mineiros apresentaram performance diversa: o Crédito Real (adquirido pelo Bradesco na privatização realizada em 1997) sempre esteve entre os cinco maiores bancos no Brasil por volume de depósitos. Em 1963 e 1964, só estava abaixo do Banco do Brasil e do Banespa – banco estadual paulista –, que, em todo o período investigado, foram os dois maiores (ver COSTA, 1988). O Banco Hipotecário e Agrícola, nacionalizado em 1941, tende o declínio. O Banco Mineiro da Produção, criado em 1937, ocupou sempre uma posição intermediária, entre o décimo e o vigésimo lugares. A fusão de ambos, em 1967, resultou no Bemge – Banco do Estado de Minas Gerais –, adquirido na sua privatização, em 1998, pelo Banco Itaú.

A questão é: *por que os bancos de Minas Gerais tiveram uma posição de destaque no cenário brasileiro que não era correspondente à que detinha a economia em que estavam sediados?* Tentemos uma resposta.

O processo de concentração bancária do pós-guerra se trata de exemplo típico de concentração em que um número mais restrito de matrizes (cai de 663 em 1944 para 328 em 1964) congrega uma rede de filiais e agências mais extensa (vai de 1796 para 6389 no mesmo período), distribuída pelo país. Entre os 13 bancos brasileiros com mais de 50 agências e filiais, em 1950, destacavam-se, além do Banco do Brasil (277 agências), os fundados em Minas Gerais com 8 participações. O Lavoura com 136 agências era o 2º colocado. Os bancos paulistas eram três: o Mercantil de São Paulo (em 7º lugar com 75), o Bradesco (em 9º com 66) e o Banespa (em 11º com 62). Somente um banco gaúcho entrava nessa lista: o Agrícola e Mercantil (em 12º lugar com 60).

Minas Gerais era o Estado que possuía maior número de praças bancárias. Só foi superado por São Paulo no final da década dos 60. Raros eram os bancos de outros estados e estrangeiros que atuavam em Minas, nessa época. Portanto, grande parte da rede bancária mineira estava situada no próprio mercado estadual. Mas não se limitava às fronteiras do Estado.

Por exemplo, em 1954, o Banco da Lavoura de Minas Gerais tem 115 agências no interior e 47 em outros Estados, sendo 14 em São Paulo e 37 em 22 outras unidades federativas. O Banco de Crédito Real de Minas Gerais tem 62 agências no interior e 56 em outros Estados, sendo 6 em São Paulo. O Banco Hipotecário e Agrícola de Minas Gerais tem 96 agências no interior e 9 em outros Estados. O Banco Moreira Salles tem 107 agências, sendo 77 em São Paulo, 19 em Minas Gerais, 6 no Distrito Federal e 5 no Paraná. Enquanto isso, os bancos paulistas que possuíam o maior número de agências fora de seu Estado eram o Mercantil de São Paulo (17 no Paraná e 5 no Distrito Federal) e o Comércio e Indústria de São Paulo (24 em outros estados). O Banco da Província do Rio Grande do Sul tinha somente 10 agências em outros Estados.

Portanto, uma característica que se pode generalizar, com poucas possibilidades de erro, é que os bancos mineiros possuíam o maior número de agências em outros Estados, enquanto os paulistas e os gaúchos se restringiam mais aos âmbitos estaduais. Sobretudo São Paulo é o maior campo dessa expansão dos estabelecimentos mineiros, constituindo o Banco Moreira Salles (como veremos mais adiante) o paradigma mais completo a esse respeito, pois era um banco cuja matriz se localizava em Poços de Caldas, Minas Gerais. Grupos financeiros mineiros também controlavam a maior parte do mercado bancário carioca.

“Esse nomadismo dos bancos mineiros se explica por não existirem em Minas Gerais fontes de negócios suficientemente amplas para alimentar sua meia dúzia de estabelecimentos gigantescos, procurando eles aproximarem-se de outras regiões mais ricas em manancial de financiamentos, como é São Paulo, por exemplo. Quanto aos bancos paulistas, a limitação de suas atividades ao âmbito estadual se deve ao fato de se encontrarem mais ligados à comercialização do café, rendosa fonte de negócios bancários, nada existindo de comparável a isso nesse ramo de transações. É por isso também que os bancos mineiros procuram São Paulo de preferência” (LIMA., 1956).

Fica claro, portanto, que foram os bancos sediados em Minas Gerais os primeiros a se expandirem a outras regiões, configurando, de certo modo, o sentido de bancos de abrangência nacional. Não se tinha até então um banco de âmbito verdadeiramente nacional, que estivesse presente em todos os Estados do país, mas sim bancos regionais pujantes.

O Banco da Lavoura de Minas Gerais, precursor do Banco Real e do Banco Bandeirante – após a cisão (e mudança de sedes para São Paulo), em 1971, entre os dois filhos de Clemente de Faria: Aloyzio e Gilberto –, era, até 1964, o maior banco particular em funcionamento no Brasil e na América Latina. Contava, já em 1957, com 376 agências distribuídas por todo o país, do Amapá ao Rio Grande do Sul. Foi o primeiro banco privado brasileiro a se lançar no exterior, abrindo, em 1958, escritórios em Nova York e Paris. Em 1998, 40 anos após, seus sucessores são adquiridos por bancos estrangeiros – o Real pelo holandês ABN-Amro e o Bandeirante pelo português Caixa Geral de Depósitos.

## **U de Unibanco<sup>2</sup>**

Nas três primeiras décadas do século XX, João Moreira Salles acumulava a atividade de comerciante com a de correspondente bancário, em uma região que envolvia – em cerca de 80 km – cidades do

sul de Minas e a região paulista de Mococa. Correspondente bancário era um agente que, na falta de banco propriamente dito no local, exercia parte de seu papel. O comércio brasileiro nessa época, no interior do Brasil, especialmente no Centro-Sul, era realizado ou por lojas comerciais ou por caixeiros-viajantes. Estes faziam a ligação entre os produtores ou importadores de mercadorias, nos grandes centros, e as lojas do interior. Eram eles que as abasteciam. Para não transportar grandes quantias, os caixeiros juntavam o dinheiro que haviam recebido dos comerciantes e o depositavam junto aos correspondentes bancários, que em troca emitiam cheques a serem descontados contra os bancos em que trabalhavam.

Moreira Salles se iniciou também em outro ramo de capital importância em sua vida – o café. Comprava o produto dos fazendeiros e o revendia. Possuía armazéns na região.

No início dos anos 20, o departamento bancário da Casa Moreira Salles, em Poços de Caldas (centro cafeeiro e de turismo), representava cerca de 13 bancos e contava com pouco mais de 200 clientes, para os quais realizava operações de cobrança, sobretudo, mas também de saques, depósitos, desconto de títulos, câmbio, pagamentos e transferências. Sejam os fazendeiros abastados, sejam os roceiros, todos eles, ilhados em suas propriedades, dependiam da casa comercial para seu abastecimento e todos tipos de encomenda. Só o comerciante tinha idéia do preço, de quanto tempo levaria para o artigo chegar, da forma como fazer o pagamento. Só ele dispunha de fundos para adiantar o numerário. Vinda a colheita, o fazendeiro pagava a dívida.

Nessa época, o governo brasileiro promoveu uma série de inovações no sistema bancário. A primeira foi a criação da Carteira de Redesconto do Banco do Brasil, dando a este banco a função de prestador em última instância, garantindo a liquidez das instituições financeiras. Em 1921, entra em vigor o serviço de compensação de cheques, por intermédio do Banco do Brasil, dando-lhes credibilidade. Foi baixada também uma série de normas com o objetivo de fiscalizar, disciplinar e organizar o funcionamento das instituições financeiras. A Inspeção Geral dos Bancos assumiu esse papel.

Com essa normatização do setor bancário, as casas comerciais, como a Moreira Salles, que tinham na atividade financeira apenas um de seus departamentos, precisariam de uma carta patente para funcionar. A Casa Moreira Salles requereu-a – e a obteve em 27 de setembro de 1924. Esta é a data que o Unibanco considera como seu marco fundador. Hoje, com o desaparecimento de vários concorrentes nacionais, gaba-se de ser o mais antigo banco privado brasileiro.

Em 1931, a loja sofreu uma modificação considerável: a seção bancária virou casa bancária. A primeira subentendia um simples departamento de uma loja comercial onde outros interesses eram mais importantes. Casa bancária, embora ainda não significasse banco – a diferença entre os dois era o porte do capital com que operavam –, já identificava uma instituição financeira por direito próprio, não um apêndice de outra atividade. A essa altura, a atividade da casa bancária consistia basicamente em depósitos e empréstimos pessoais e comerciais. Os empréstimos eram feitos muitas vezes sem que fosse necessário “lamber o selo”, como se dizia - ou seja, sem que se assinasse promissória, onde obrigatoriamente ia um selo. Era na base da confiança.

Em 1933, Walter Moreira Salles – ainda estudante da Faculdade de Direito do Largo São Francisco em São Paulo (formou-se em 1936) – passou à qualidade de sócio da firma, enquanto seu pai passou a dedicar-se mais de perto ao negócios com café.

---

<sup>2</sup> Esse tópico está baseado no livro editado pelo Instituto Moreira Salles, em 1994, cujo título é *História do Unibanco: 1924-1994*.

O mesmo movimento que metamorfoseava o comerciante do interior em banqueiro pode-se dizer do movimento que o transformava em comerciante de café. Era comum as lojas como a de João Moreira Salles entregarem suas mercadorias aos fazendeiros contra pagamento futuro, ou seja, quando fossem vendidas as safras. Não raro, o pagamento era feito com o próprio café, num sistema de troca. Isso fez com que muitos comerciantes acabassem se encaminhando para o mercado de café.

Desde os anos 20, a firma de Moreira Salles negociava com produtores de café do sul de Minas e norte de São Paulo. O café adquirido nessa região era revendido para casas comissárias de Santos. João Moreira Salles acaba decidindo mudar-se para aquela cidade portuária, em 1924. Ele nunca se ateve exclusivamente à casa comercial. Em diferentes épocas, teve plantação de uvas, negócios com fumo e criação de gado. Foi gerente de agência bancária em Poços de Caldas. Foi também revendedor de automóveis importados. Tornou-se concessionário de redes telefônicas, presidente de firma que construía linha férrea, e até arriscou-se em negócio com madeiras no Paraná e Santa Catarina. Foi também presidente da Associação Comercial de Santos.

Ao mudar-se para Santos, Moreira Salles não abandonou, fisicamente, a loja. Havia temporadas que passava em Poços. Na maior parte do tempo, no entanto, eram os sócios que cuidavam do negócio. As associações (inclusive internacionais) sempre foram uma constante na história do Grupo Moreira Salles. Por exemplo, uma viagem de Walter Moreira Salles a bordo de um hidroavião, às vésperas da II Guerra Mundial, propiciou a primeira incursão internacional do Grupo, ganhando a representação dos tratores Caterpillar no Brasil. Os contatos internacionais (e políticos) são marca distintiva do Grupo Moreira Salles e, em particular, do embaixador Walter Moreira Salles, no panorama do mundo brasileiro dos negócios e das empreitadas empresariais.

Em 1940, firmou-se a convicção de que a Casa Bancária só cresceria se juntasse esforços com outros estabelecimentos similares da região. A idéia de juntar a Casa Bancária Moreira Salles, a Casa Bancária de Botelhos (de Pedro di Perna que teria um papel executivo chave no Banco Moreira Salles<sup>3</sup>) e o Banco Machadense (propriedade de grandes fazendeiros com interesse secundário no negócio bancário) num estabelecimento único parecia reunir toda a conveniência. No dia 15 de julho de 1940, o Banco Moreira Salles recebeu sua carta patente. Sua sede seria em Poços de Caldas.

Menos de um ano após sua fundação, foi inaugurada a filial do Banco no Rio de Janeiro. No entanto, na essência, o Moreira Salles continuava um banco do Sul de Minas. As demais agências ou subagências (escritórios) surgidas nos anos de 1940 e 1941 correspondiam a cidades dessa região, todas em Minas, e no espaço cujo centro de gravidade era Poços de Caldas. O ano de 1942 é aquele em que, plantado nas fichas que havia acumulado no sul de Minas, o Banco Moreira Salles começa a transbordar em São Paulo, escorrendo tanto pelo mapa do café no interior paulista quanto atingindo a capital do Estado. Pelo Censo de 1940, a cidade tinha 1,3 milhão de habitantes contra 1,7 milhão do Distrito Federal.

Desde então, diretoria fica em São Paulo. Apesar de Poços de Caldas continuar nominalmente como sede, o centro decisório do banco se transfere para lá. Tendo nascido numa área que, apesar de situada em Minas, obedecia à influência de São Paulo, era natural que o Banco crescesse no rumo sul. Belo Horizonte, a capital mineira, não exercia o mesmo poder de atração, inclusive pela fragmentação econômica do Estado. Por isso, a sucursal do Banco Moreira Salles em Belo Horizonte não seria inaugurada senão em 1950.

Outra razão que explica a lógica da expansão do Moreira Salles, tal como se deu, é a já citada vinculação do destino do Banco ao mapa do café. Em 1943, foi inaugurada uma sucursal em Santos. Em Campinas, a agência foi inaugurada em 1945. Cinco anos após sua fundação, 34 praças eram servidas pelo Banco, sendo que as cidades de São Paulo, na relação, já superavam as de Minas Gerais: eram 17 contra 16. A captação de depósitos e os empréstimos eram a quase totalidade das operações bancárias no interior. Os empréstimos eram basicamente à lavoura e feitos por meio das “operações de desconto” de promissórias, que se faziam nos prazos de 30, 60, 90 e 120 dias.

Quase encostado na fronteira da Bolívia, assentado em grande parte do Pantanal, no atual Estado do Mato Grosso do Sul, em 1950, foi adquirido de um grupo francês o maior negócio então controlado pelo Grupo Moreira Salles (possuindo-o até 1980) – o empreendimento agrícola da Fazenda Bodoquena, cuja área era quase 2,5 a superfície de Luxemburgo. Em 1956, entrou um sócio de reputação internacional, Nelson Rockefeller, da famosa família de banqueiros e industriais norte-americanos.

Outro desbravamento de fronteira agrícola, realizado por João Moreira Salles, no mesmo ano da aquisição da Bodoquena, foi o do Norte do Paraná. Adquirindo uma área grande, perfazendo um total de 7,5 mil alqueires, fundando cidades, providenciando a infra-estrutura, teve papel chave na colonização de uma vasta área nessa então longínqua região paranaense, a ser ocupada pelas plantações de café.

Nos anos 50, houve uma mudança na geopolítica do Moreira Salles. Expandir deixou de ser somente estender-se de cidade a cidade. Passou a ser, igualmente, ampliar sua rede dentro de uma mesma cidade. O Banco adaptava-se ao processo de concentração urbana que começava a marcar o país com inauguração de uma série de agências urbanas. Não que o Banco abandonasse sua antiga vocação. A faceta do banco do café, ou da casa ligada aos negócios agrícolas, continuava presente, e rompia uma fronteira nova – o Norte do Paraná. –, seguindo no rastro das regiões que começavam a despontar como importantes centros cafeeiros.

No começo dos anos 50, a Brazilian Warrant, e com ela a fazenda Cambuhy – o maior empreendimento agrícola diversificado em área contínua do Estado de São Paulo desde os anos 20 –, a E. Johnston – exportadora de café – e todas as demais empresas que faziam parte do grupo inglês foram adquiridas pelo Grupo Moreira Salles. O grupo inglês estava convencido que a Inglaterra, naqueles anos de reconstrução após a II Guerra, precisava de capitais não fora, mas dentro de suas fronteiras. Patrocinou então a venda de ativos britânicos no exterior a empresários locais. A Brazilian Warrant serve hoje de holding para as empresas não-financeiras do grupo Moreira Salles<sup>4</sup>. A E. Johnston também sobrevive no papel de holding – para a área financeira, no seu caso.

O crescimento dos bancos, nos anos 50, era reflexo da política desenvolvimentista do período. Nela estava implícito um convite a ousar e rasgar fronteiras. Mais de uma centena de novas agências foram criadas pelo Moreira Salles, ao longo dos anos 50, de forma que, ao se encerrar a década, em 1960, o total era de

---

<sup>3</sup> Pedro di Perna não podia ocupar oficialmente cargos de direção por força do artigo da constituição de 1937 que vetava essa posição a estrangeiros. só em 1943 ele viria a naturalizar-se brasileiro. De imediato, foi eleito diretor vice-presidente.

<sup>4</sup> O Grupo Moreira Salles participou e acabou por retirar-se de muitos negócios não bancários: mina de ouro de Morro Velho (retirou-se em 1980), Refinaria União de Petróleo (em 1958), Carbocloro (em 1970), Unipar e Petroquímica União (em 1974), Aracruz (em 1983). Restam a CBMM, uma das três produtoras e exportadoras mundiais de nióbio (em Araxá), a Fazenda Cambuhy, maior empreendimento agrícola paulista produtor de laranja, café, gado e borracha, interligada à Cambuhy Citrus, uma fábrica com capacidade de produzir 40 mil toneladas de suco de laranja concentrado por ano, e o Club Méditerranée, em Itaparica (BA) e Mangaratiba (RJ).

177 unidades. Das agências criadas nesses 10 anos, 71% situavam-se em áreas urbanas. 88 delas localizavam-se no Estado de São Paulo, sendo 36 na capital. Em 1964, o Banco tinha 191 agências.

A partir de então, outro fenômeno se manifestava no setor: a corrida para a modernização dos serviços bancários através de métodos proporcionados pelo progresso da eletrônica. Inicia-se um processo de fusões e aquisições para se ganhar a economia de escala necessária para a automação e a integração nacional, através de uma infra-estrutura de comunicações, que exigiam enormes investimentos. Quem não estivesse apto a fazê-los estaria arriscado a cair fora do negócio bancário.

Em 1967, o Banco Agrícola Mercantil, também conhecido como Agrimer, era um dos maiores bancos do país com operações que, embora concentradas principalmente no Rio Grande do Sul (102 agências) e secundariamente em Santa Catarina (13 agências), estendiam-se também ao Paraná, a São Paulo e ao então Estado da Guanabara. Nesse ano, o Banco Agrícola Mercantil – atravessando um período de dificuldades devido a investimentos excessivos para seu porte (com imobilização de capital na construção do maior prédio de Porto Alegre) – fundiu-se com o Banco Moreira Salles.

A reboque da incorporação do Agrimer, o Moreira Salles adotou o nome de União de Bancos Brasileiros, inspirado no famoso UBS – *Union des Banques Suisses* – e mudou sua sede para o Rio de Janeiro<sup>5</sup>. O UBB nasceu com 333 agências – a maior rede do Brasil – e mais de 1 milhão de correntistas. As agências se distribuíam por nove estados mais o Distrito Federal, sendo 150 em São Paulo, 102 no Rio Grande do Sul, 27 na Guanabara, 25 em Minas Gerais. Os municípios alcançados pela rede eram 242. O número de funcionários era 8570. Dois anos após, a UBB figurava no ranking dos bancos privados nacionais em 2º lugar.

O Unibanco continuou a crescer por via das fusões, aquisições e incorporações e também pela expansão geográfica<sup>6</sup>. Tornando-se um banco de tal dimensão, encerra-se o capítulo de sua história que queríamos relembrar.

## **B de Bradesco**

Amador Aguiar (1904-1991), o fundador do maior banco privado do país, garantia nunca ter lido um livro sobre economia, "para não passar a cometer erros". Foi um exemplo típico de *self-made man*, homem que adquiriu fortuna pela própria iniciativa. Apesar de sua escolaridade mínima (estudou apenas até o quarto ano primário), suas idéias e seu estilo administrativo mudaram a história das instituições bancárias no Brasil.

O terceiro dos 13 filhos de trabalhador rural foi criado em fazenda, onde a família trabalhava, em Sertãozinho, na região de Ribeirão Preto. Em 1920, fugiu de casa porque – como revelaria mais tarde – o pai "fumava, bebia e era mulherengo". Antes, se convertera ao protestantismo. A ética protestante e o espírito do capitalismo "fora do lugar" era apresentada sob

---

<sup>5</sup> Em 1975, as 15 empresas financeiras do Grupo Moreira Salles passaram a ostentar um nome único: Unibanco. Em 1983, transformou uma situação de fato em de direito, mudando a localização da matriz do Rio de Janeiro para São Paulo.

<sup>6</sup> A segunda grande incorporação ocorreu em 1970, quando a UBB absorveu o Banco Predial do Estado do Rio de Janeiro. A criação do BIB – Banco de Investimento do Brasil – representou um acréscimo em matéria de sofisticação e de alta tecnologia financeira na história do Grupo Moreira Salles. Com a incorporação do Predial, e da cultura de varejo que vinha com ele, enveredou-se pelo caminho inverso: o da popularização. O Banco ficou com um perfil mais popular no Rio do que em outras praças.

forma de uma idolatria pelo trabalho - seu lema era a frase "trabalho não mata e não faz mal" - e uma visão moralista da vida.

Retrato da cultura da América (no caso do Sul), essa ética peculiar não preconiza mero bom senso comercial. A peculiaridade dessa *filosofia da avareza* parece ser o ideal de um homem honesto, de crédito reconhecido e, acima de tudo, a idéia do dever de um indivíduo com relação ao aumento de seu capital, que é tomado como um fim em si mesmo. A obtenção de mais e mais dinheiro, combinado com o estrito afastamento de todo gozo espontâneo da vida, é um princípio orientador do capitalismo. O homem é dominado pela produção de dinheiro, pela aquisição econômica encarada como finalidade última da vida, não mais como meio de satisfazer suas necessidades materiais. Não é, pois, o ócio e o lazer, mas apenas a atividade que serve para aumentar a glória de Deus. A perda de tempo através da vida social, conversas ociosas, do luxo, e mesmo do sono além do necessário para a saúde – seis, no máximo oito, horas por dia – é o primeiro e o principal de todos os pecados.

O surgimento desse novo espírito - o "espírito do capitalismo moderno" -, em que se muda seu método de mercado, buscando tanto quanto possível o cliente, tomando em suas mãos os mínimos detalhes, cuidando pessoalmente da clientela, ajustando diretamente a qualidade do produto às necessidades e desejos destes clientes, é revelado pelos principais traços biográficos de Amador Aguiar. Ele começou a introduzir o princípio dos "baixos-preços" e de "grande-giro" na atividade bancária. Repetiu-se aqui o que sempre e em toda parte é o resultado de um tal processo de "racionalização" capitalista: aqueles que não fizeram o mesmo, tiveram que sair do negócio bancário. Sob a pressão de uma amarga luta competitiva, os lucros são sempre reinvestidos na expansão dos negócios. A velha atitude de lazer e conforto para com a vida deu lugar à rija frugalidade, pois não visava a *consumir* mas sim a *ganhar*.

As próprias palavras de WEBER (1974: 199) cabem para ilustrar o papel dessa ética protestante, que deu margem à mais bem sucedida empresa capitalista brasileira.

"A questão das forças motivadoras da expansão do capitalismo moderno não é, em primeira instância, uma questão da origem das somas de capital disponíveis para uso capitalístico, mas, principalmente, do desenvolvimento do espírito do capitalismo. Onde ele aparece e é capaz de se desenvolver, ele produz seu próprio capital e seu suprimento monetário como meios para seus fins, e não o inverso".

Amador Aguiar deu 64 anos de sua vida como "bancário" (gostava de ser assim chamado), 47 dos quais dedicados com exclusividade ao Bradesco, desde a sua fundação<sup>7</sup>. Dedicava pelo menos 12 horas de expediente ao dia na sede do Banco, na *Cidade de Deus* (inaugurada em 1953 e concluída em 1959 em Osasco), cujo marco à entrada é a estátua de um burro de carga.

---

<sup>7</sup> Em torno da herança de Amador Aguiar desenrola-se uma briga tendo, de um lado, a viúva em segundas núpcias (ex-professora da Fundação Bradesco casou-se com 47 anos em 1987), e, de outro, as três filhas adotivas do primeiro casamento - duas gêmeas com 54 anos e outra com 38 anos. A viúva tenta ser confirmada como a única herdeira dos bens, condição que lhe foi conferida pelo polêmico testamento de Amador Aguiar. As filhas tentam assegurar uma participação no espólio, calculado em US\$ 30 milhões, e reverter a renúncia que fizeram, em 1986, às ações do Bradesco, que haviam herdado quando da morte da mãe. Com isto teriam mais 7% na participação na holding que controla o Bradesco, a Cidade de Deus Comercial e Participações. Dos membros da família Aguiar, somente dois dos onze netos participam da diretoria do Banco, sendo que um deles faz parte do Conselho de Administração do Conglomerado.

Seu primeiro emprego foi como tipógrafo, em Ribeirão Preto. Dizia que, na gráfica, aprendeu a "ler com atenção" - o que considerava essencial para seu sucesso. Perdeu parte do dedo indicador direito ao operar uma impressora *Liberty*, hoje exposta como troféu à entrada da gráfica do Bradesco, em Osasco.

Trabalhou ainda como gráfico em Bebedouro, onde casou-se aos 21 anos. Sua esposa queria ficar perto do pai, que morava em Birigui. Por isso, mudaram e o marido foi trabalhar na agência local do Banco Noroeste, em 1926. Fazia um pouco de tudo na pequena agência, até serviços de faxineiro. Um ano depois assumiu o serviço de contadoria e, dois anos mais tarde, foi promovido a gerente da agência do Noroeste em Presidente Alves. Mais um ano e passou a gerenciar a agência de Penápolis. Em 1932, retornou a Birigui, como gerente da agência onde fora contínuo. Seu desempenho eficiente na dinamização dos serviços bancários das filiais onde trabalhou levaram-no a ocupar postos-chave dentro do Banco Noroeste, onde chegou a sub-diretor.

Em 1943, aos 39 anos, Amador Aguiar assumiu a direção do então pequeno Banco Brasileiro de Descontos S.A. (apelidado de "Banco Brasileiro de Dez Contos, Se Há"), quando foi convidado por um grupo de amigos que tinha comprado a Casa Bancária Almeida, em Marília, para transformá-la em banco. Um dos amigos – exatamente o que entendia de banco – morreu na véspera de assumir o cargo. O grupo então convidou Amador, para substituí-lo.

A experiência de quase duas décadas no Banco Noroeste demonstrava que uma larga fatia de riquezas não estava sendo explorada pelos banqueiros. Em Marília, uma cidade de 36 mil habitantes, 14 bancos disputavam uma clientela de elite onde não existia elite. A força de trabalho era predominantemente de imigrantes japoneses – 64% dos trabalhadores, de acordo com o censo de 1950 –, que vendiam a produção de algodão em caroço para empresas do porte da Anderson Clayton, Matarazzo e Swift. A região, nos anos 40, era conhecida pelas abundantes colheitas de café e algodão. Vivia-se a "febre do algodão" – em função do aquecimento da demanda externa provocado pela situação bélica –, produto que contava então com o maior financiamento da CREAL do Banco do Brasil.

Quando o Banco abriu as portas (permaneciam abertas diariamente das 9:00 às 18:00 horas) de suas 6 agências – em Getulina, Rancharia, Vera Cruz, Garça, Tupã e Pompéia (esta era o ponto final da Estrada de Ferro Paulista, que fervilhava com o comércio de algodão), além da Matriz (em Marília), a primeira providência foi tirar os gerentes das "gaiolas" (redomas de vidro onde trabalhavam) e colocá-los na entrada, para fácil acesso ao cliente. Amador Aguiar contou com simplicidade como transformou o Bradesco no banco mais procurado da região de Marília: descobrindo as falhas dos concorrentes, através de funcionários "olheiros", que circulavam nas agências, ou davam plantões nas portas, para ouvir as reclamações dos clientes.

Não discriminava os colonos japoneses, não aderindo à xenofobia provocada pela II Grande Guerra. Os bancos dos "países do eixo", que antes atendiam com exclusividade essa colônia de imigrantes, tinham sido fechados. Como o Banco não discriminava os naturais de países aliados do Eixo na Guerra, era comum os japoneses fazerem fila para abrir contas. Eles se sentiam protegidos, porque tinham confiança de que não teriam o dinheiro bloqueado. Tinham inclusive um

intérprete no Bradesco. A convivência, desde a infância, de Amador Aguiar com agricultores japoneses ensinou-o a ser austero, comedido e obstinado como os orientais.

Raros eram os clientes que sabiam preencher cheques corretamente. A devolução de cheques fazia parte da rotina do mercado. No Bradesco, os gerentes davam um atendimento pessoal aos clientes, no preenchimento dos cheques, garantindo-os. Inusitado, em São Paulo<sup>8</sup>, este estilo de exploração do mercado de massas antecipava-se ao ciclo de massificação do capitalismo, com popularização dos negócios.

A região agrária, onde localizava-se, enfrentava graves dificuldades de transporte dos produtos industriais. O Banco passou a explorar o filão comercial: era possível encomendar remédio, trigo, peças de reposição, combustível, etc., nas suas agências. Ao funcionar como se fosse um empório, somou aos seus clientes agricultores os comerciantes e as prefeituras.

A mudança da Matriz para a capital paulista, em 1946, ampliou radicalmente a possibilidade de expansão. As iniciativas de assumir a cobrança de tarifas públicas (Light em 1946) e receber as declarações de Imposto de Renda (em 1967) foram decisivas, para seu crescimento. O Bradesco descobriu que a Receita Federal guardava nos seus depósitos pilhas de notificações do Imposto de Renda, sem saber como fazê-las chegar, de forma rápida, aos contribuintes. Como estava se saindo bem com a cobrança de contas de luz, assumiu a operação, que adensava as filas. Os banqueiros concorrentes não vislumbravam nenhuma possibilidade de lucro imediato. Em 1967, uma nova lei dos incentivos fiscais vincularia a entrega das declarações do Imposto de Renda ao domicílio bancário de recolhimento dos incentivos fiscais. A colheita foi rápida. Num universo de 200 mil contribuintes, o Bradesco ficou de longe com a maior fatia, cerca de 30%.

A história da expansão de sua rede de agências se confunde com os avanços do capitalismo brasileiro. Inicialmente, nos anos 50, o processo de expansão do Banco para fora do Estado de São Paulo acompanhou sua clientela na penetração na fronteira agrícola do norte do Paraná. Em suas terras roxas, onde o café fazia brotar fortunas e cidades, o Banco duplicava os depósitos a cada mês. Em 1951 e 1952, foi o maior banco privado nacional em captação de depósitos. Das suas 5 agências pioneiras, no Paraná, logo saltou-se para 15. O Banco conhecia os colonos e liberava o crédito na base da confiança, sem exigir cadastro.

A partir de 1948, o Bradesco começou a incorporar uma série de bancos: o primeiro que teve seu controle adquirido foi o Banco Mobilizador de Crédito, iniciando um processo de incorporação que atingiu cerca de 20 instituições. Como parte desse processo, foram adquiridos os controles do Banco Nacional Imobiliário, em 1954; do Banco Nacional Interamericano, em 1957; e do Banco Popular do Brasil, em 1958.

Na década de 60, o Bradesco incorporou o Inco, o Banco da Indústria e Comércio de Santa Catarina, que lhe deu mais 105 agências, a maioria em São Paulo; o Banco Correia Ribeiro; o Banco Comercial do Paraná; o Banco Mercantil de Pernambuco; o Banco Segurança; e o Banco Portoalegrense. Na década de 70, foram adquiridos os controles dos bancos Agrícola da Alta

---

<sup>8</sup> Como vimos, o Banco da Lavoura de Minas Gerais já adotava características de *varejista* - "fazer muitos negócios com pouco dinheiro (diversificar riscos emprestando pouco a muitos)" - desde sua fundação, em 1925. De 1947 a 1964 (com exceção de 1951/2), foi o maior banco privado brasileiro, em volume de depósitos.

Mogiana, do Nova América, do Villarino, do Crédito Comercial, do Banco dos Importadores e Exportadores do Ceará, e do Banco da Bahia (que possuía 400 agências). Na década de 80, o Bradesco adquiriu 9 agências do Banco Savena, 15 do Banco Fenícia, e 10 agências que estavam desativadas do Banco Boavista.

Em 1967, cobria 11 estados do país, com uma rede de 326 agências. Onze anos após, depois do processo de concentração bancária e conglomeração<sup>9</sup>, que liderou, alcançaria a milésima agência. Em 1978, a única faculdade de expansão da rede era o programa de agências pioneiras. Nos anos de 1978 e 79, abria uma agência por dia útil. Chegou ao pico de 2.090 agências funcionando, em 1986. Depois, o Banco se fortaleceu mais nos grandes centros financeiros, onde o retorno é mais imediato e reduziu a rede.

Já existia no Banco, desde 1962, um grupo de inteligência<sup>10</sup> que procurava criar uma estrutura de tirar lições consistentes dos perfis dos bancos recém-incorporados<sup>11</sup>. No período do chamado "milagre econômico", o Banco pode explorar vários novos negócios de uma economia que crescia até 12% ao ano. Não houve maiores dificuldades para montar a operação de financiamento ao consumidor quando, em 1970, explodiu o *boom* das compras de automóveis.

Nos anos 70, houve também o avanço do Bradesco nas regiões da fronteira agrícola. A meta era usar os incentivos fiscais para levar a pecuária e novas tecnologias ao interior. Foi assim que nasceram fazendas como a Rio Capim, no Tocantins, a Bodoquena, no Mato Grosso do Sul (adquirida do Grupo Moreira Salles), e a Canuanã, na Ilha do Bananal, numa das portas de entrada da região amazônica.

Na década de 60, mais precisamente em 1962, foi o primeiro banco brasileiro a incorporar o computador na rotina diária. A revolução da informática provou ser mais uma iniciativa bem sucedida. Aumentou os números da cobrança e da produtividade, pois as contas correntes não mais precisavam ser refeitas um par de vezes por segurança. A possibilidade do extrato diário atraiu clientes. Desde então predominou na tecnologia bancária de ponta.

Na década de 80, o Banco completaria o ciclo de expansões. O negócio de seguros se fortaleceria com a incorporação da Atlântica-Boa Vista. O Conglomerado Bradesco consolidou-se com o Turismo, o Cartão de Crédito, a Previdência Privada e o Leasing. Em 1983, no seu

---

<sup>9</sup> Ao mesmo tempo que desenvolvia o banco comercial, o Bradesco foi formando um conglomerado financeiro, com a criação de um banco de investimento; de uma financeira; de uma corretora de valores mobiliários; de uma agência de turismo; e de companhias de crédito imobiliário. Associou-se, em 1983, com o grupo Atlântico Boavista, do empresário Antonio Carlos Almeida Braga, criando o Grupo Bradesco de Seguros com 10 companhias de seguros e com uma empresa de capitalização.

<sup>10</sup> Não aglutinava mais do que uma dezena de pessoas, entre elas, Alcides Lopes Tápias (ex-presidente da FENABAN, da FENABRAN, da Camargo Correa, e atual Ministro do Desenvolvimento), Dorival Antonio Bianchi (considerado um dos mais brilhantes estrategistas do mercado) e Armando Fernandes Júnior (era cotado como eventual sucessor de Lázaro Brandão, que presidiu o Banco durante 18 anos). Márcio Cypriano acabou sendo anunciado como o sucessor.

<sup>11</sup> Chegou a haver negociações de Amador Aguiar com Walter Moreira Salles, para fundir o Bradesco ao Unibanco, em 1972. Diante da diretoria do Unibanco, de executivos com formação universitária, Aguiar não resistiu a falar dos "meninos" do Bradesco: – "Meus diretores têm curso primário. O único que fez ginásio não está conosco. Ele se licenciou para ser governador". Referia-se a Laudo Natel, duas vezes governador de São Paulo. O projeto de fusão foi arquivado. A justificativa

quadragésimo aniversário, já exibia a estatura de conglomerado financeiro (com todas suas empresas despontando como líderes em seus segmentos de mercado), com 1.400 agências e 2 milhões de acionistas. Era o maior banco privado nacional, no particular, e da América Latina, no conjunto.

O banqueiro Olavo Setúbal, presidente do Conselho de Administração do Banco Itaú, guarda na memória uma frase que lhe foi dita pelo legendário Amador Aguiar, fundador do Bradesco. Foi em meados dos anos 60, durante o processo de fusões que atingiu o sistema financeiro no Brasil e a partir do qual surgiu o Itaú, como um banco relevante.

– "Olhe, Olavo, você vai passar todos eles, mas a mim não", disse Aguiar, antecipando o crescimento que o Itaú teria até tornar-se o principal concorrente do Bradesco, no país. Em 1991, Aguiar morreu, sem ver sua frase desmentida – o Itaú nunca chegou de fato a ameaçar a liderança do Bradesco enquanto Aguiar era vivo, durante duas décadas de disputa. Mas consagrou a ocupação destacada do segundo posto, em todos os saldos de balanços objetos de classificação em *ranking*: ativo total, operações de crédito, depósitos, patrimônio líquido e lucro líquido. Vejamos, brevemente, essa trajetória.

## **I de Itaú**

Em 7 de setembro de 1944, inaugurou-se em São Paulo o **Banco Itaú S/A**, com seu capital tendo como subscritores paulistas e mineiros (p. ex., o Cel. Juventino Dias, ligado à Cia. de Cimento Itaú). No dia 12 de setembro, inaugurou-se a sucursal de Belo Horizonte.

Em 1947, Olavo Setúbal e Renato Refinetti, dois engenheiros recém-formados na Poli da USP, fundam a **Deca**, uma indústria de materiais sanitários, numa garagem de 200 m<sup>2</sup>, em São Paulo. Em 1950, é fundada a **Duratex** pela família Setúbal e um grupo de investidores independentes. Na ata de fundação da companhia, esses acionistas se auto-definiam como "capitalistas".

Em julho de 1964, a família Setúbal e o empresário Eudoro Villela, que tinham fundado o **Banco Federal de Crédito**, decidiram que fundir-se com um banco do mesmo porte, com agências instaladas em regiões diferentes, era o caminho para o crescimento. A escolha se fixou no Banco Itaú, o Banco criado em 1944, cuja sede ficava bem próxima, mas que atuava nos Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e Paraná, além de São Paulo.

Em 1964, o Federal de Crédito era um banco bastante moderno para a época. Pequeno, ocupava a trigésima segunda posição entre os maiores bancos oficiais e privados por depósitos à vista, mas seu núcleo profissional de dirigentes acabou servindo de espinha dorsal no processo de fusões e associações. Apoiado no esquema profissional do Federal de Crédito, o Itaú possui uma árvore genealógica em que figuram 30 bancos, pois entre os que participaram diretamente da sua formação muitos resultavam de associações anteriores.

Em novembro de 1964, a associação dos dois bancos fez surgir o Banco Federal Itaú, o primeiro passo para a criação do conglomerado financeiro Itaú. Quando houve a fusão com o Sul

---

acabou sendo devido ao "choque cultural". Um diretor do Unibanco foi inclusive barrado pelo porteiro do Bradesco, devido ao tamanho de seu cabelo...

Americano do Brasil, em 1966, a nova instituição passou a chamar-se Banco Federal Itaú Sul Americano. Em 1969, avançou o processo de aquisições de outras cartas patentes, com a compra do Banco América, e surgiu o Banco Itaú América. Em 1973, quando o Banco Português foi incorporado, o banco passou a chamar-se simplesmente **Itaú** (*pedra preta* em tupi-guarani), nome escolhido tendo em vista sua força em termos de comunicação. O Banco União Comercial também foi absorvido, em 1974.

O BUC, no final de 1973, era o sétimo banco comercial privado, por volume de depósitos; contudo, atingiu esta posição pelo inchaço e pela superposição de diversas instituições financeiras, não conseguindo unidade interna, operacional e em termos de direção. Em seu passivo, carregava uma dívida de US\$ 50 milhões, contratada junto a bancos estrangeiros, para efetivar a compra de outros bancos. Mas suas fusões e incorporações anteriores foram mal consolidadas. As autoridades monetárias temiam que a quebra do banco desencadeasse uma enorme crise no mercado financeiro.

Como resultado da negociação com Paulo Lyra, presidente do Banco Central, o Itaú assumiu todo o passivo do BUC e parte do ativo, pois não ficou com os créditos de liquidação duvidosa ou contratados anormalmente, deixados à responsabilidade do Banco Central. Além disso, o Itaú ficou responsável pelo prejuízo do BUC e por sua dívida externa. Em troca, recebeu a estrutura do BUC, com 250 agências, enquanto as do Itaú somavam 468. *Finda a incorporação, o Itaú distanciou-se de seus concorrentes, firmando-se na posição de segundo maior banco privado brasileiro, atrás apenas do Bradesco.*

Em 1972, há a fusão da **Deca** (fundada em 1947) com a **Duratex** (fundada em 1950). Dois anos após, em 1974, é criada a **Itaúsa**, a *holding* do grupo. Já nessa época (assim como hoje), a receita da área financeira representava 85% do grupo. À parte industrial cabia apenas 15% do total.

Em 1979, com vistas no mercado de informática e na automação de suas agências bancárias, o grupo cria a **Itautec** - hoje *Grupo Itautec Philco*. O Itaú pode trilhar esse caminho porque tinha uma grande experiência acumulada na área de sistemas (*software*), que garantia um suporte tecnológico para impulsionar a criação da Itautec. Grande parte dos dirigentes e pesquisadores desta empresa era formada de engenheiros eletrônicos, de produção e analistas de sistemas, que já trabalhavam nas áreas de processamento de dados e de organização e métodos das instituições Itaú.

Esse patrimônio tecnológico começou a formar-se no tempo do Banco Federal de Crédito, pois o engenheiro Olavo Setúbal considerava que a informática representava um instrumento vital para o desenvolvimento de uma empresa bem administrada. Em 1964, o Federal de Crédito já contava com um computador IBM, para apoiar seus serviços. Setúbal, como seu principal executivo, começou, em 1960, a montar uma equipe - para a qual trouxe um grupo de engenheiros que trabalhavam na Duratex - capaz de, em suas palavras, "criar uma máquina industrial na área financeira e de pensar em sistemas de custo e planejamento a longo prazo".

Em 1984, a Itaúsa penetra na área química e assume o controle da **Elekeiroz**, também fabricante de fertilizantes, da qual já era acionista. Em 1989, o grupo se expande para a área eletrônica de consumo. Por US\$ 10 milhões, a Itaúsa adquire a **Philco**, a terceira maior empresa dessa área, no país. Em 1994, a Itautec fundiu-se com a Philco.

A família Setúbal tem a responsabilidade de gerir essas empresas, mas não é o principal acionista do grupo. Ela, atualmente, detém cerca de 16% das ações ordinárias da Itaúsa, a *holding* do grupo que controla o Banco. Além de Olavo Setúbal, seus sete filhos também são acionistas da Itaúsa. Desde a morte da mãe, em 1977, eles ficaram com 50% do patrimônio familiar, dividido em sete partes iguais. O maior acionista é a família Villela, com quase 25% das ações com direito a voto. À família Setúbal cabe a administração das empresas, graças a um acordo de acionistas firmado com os Villela<sup>12</sup>.

### **À Guisa de Conclusão**

O que a história da origem desses bancos mostrou que justificasse o destaque em relação aos seus concorrentes? Acreditamos que pelo menos quatro traços são comuns no esboço dos perfis deles. Primeiro, todos bancos pertencentes ao chamado RUBI fazem parte de um grupo econômico forte em conjunto com empresas não-financeiras. Segundo, atuam em todas atividades bancárias, seja de varejo, seja de atacado, sem entretanto perderem o foco em seu nicho de mercado específico. Terceiro, cresceram através de fusões e aquisições bancárias, ganhando abrangência nacional, apesar de sempre privilegiarem a disputa de negócios na região mais dinâmica e no centro financeiro, isto é, em São Paulo. Quarto, conseguiram opor uma barreira tecnológica aos seus concorrentes. Para concluir, vamos examinar cada um desses pontos.

Antes de 1964, inexistiam quaisquer restrições legais sobre o destino dos empréstimos dos bancos comerciais. A SUMOC – a autoridade monetária – apenas recomendava, como "boa técnica bancária", que os bancos não concedessem empréstimos à diretoria, entretanto, não havia controle ou fiscalização. Assim, os banqueiros aplicavam em seus próprios grupos econômicos, através de empréstimos aos familiares.

As *principais vantagens da propriedade de um banco por um grupo econômico* eram: a) o crédito fácil e imediato ao capital de giro das empresas do grupo; b) o privilégio único das empresas do grupo obterem financiamento de médio e longo prazos; c) o ganho implícito nos juros reais negativos dos créditos concedidos às empresas do próprio grupo; d) os elevados lucros da intermediação bancária, que decorrem das enormes diferenças entre juros recebidos e juros pagos, permitidas principalmente pelas altas taxas de inflação.

Os lucros dos banqueiros se dirigiam a investimentos agrários e urbanos em geral, e não apenas ao próprio setor bancário. Evidentemente, os lucros declarados na contabilidade oficial dos bancos não incluíam tanto os "ilegais" (a "caixa 2" com os juros cobrados "por fora"), quanto o dinheiro retirado sob forma de custos, ou seja, os ordenados pagos à diretoria, que era fundamentalmente formada, na quase totalidade dos bancos brasileiros, por pessoas das famílias que detinham o controle acionário. Em geral, não eram os próprios bancos que investiam seus lucros em empresas de outros setores, mas as famílias banqueiras, muitas vezes através das *holdings* ou das empresas líderes dos grupos econômicos.

---

<sup>12</sup> O patriarca da família Villela, Eudoro, com 80 anos, é o presidente do Conselho de Administração da Itaúsa, e seus descendentes também não ocupam cargos executivos. Os dois netos de Eudoro, Alfredo Villela Filho e Ana Lúcia Villela, que juntos possuem tantas ações quanto toda a família Setúbal, nem terminaram os estudos. Na lista anual da revista Forbes, em 1995, dos bilionários brasileiros a quarta melhor colocação ficou com a família Villela – US\$ 1,8 bilhão. Ela divide o controle da Itaúsa com a família do banqueiro Olavo Setúbal, sétimo colocado – US\$ 1,2 bilhão –, ou seja, o Itaúsa propicia, somadas as duas fortunas, o segundo posto, abaixo US\$ 1 bilhão de Antônio Ermírio de Moraes, o primeiro colocado.

Todos os grandes bancos brasileiros faziam parte de grupos que contavam com dezenas de empresas, não só da área financeira, mas também de outros ramos de atividade, principalmente, indústria de alimentos, têxtil, não-metálicos, mineração, metalurgia, agro-pastoril, além dos setores imobiliário, comercial e de serviços, como diversões, hotéis, redes de lanchonetes, etc.<sup>13</sup>. Como foi sugerido, tais empresas não eram propriedades diretas dos bancos, mas tinham ou o controle acionário detido por famílias banqueiras, ou participações ou relações de interesse com os bancos<sup>14</sup>.

Quando o mercado nacional estava se consolidando, o crescimento permanente da rede de agências era necessário para o sucesso. Para garantir a participação no mercado cativo (protegido da concorrência estrangeira), acompanhando seu crescimento, a expansão bancária por meio de fusões, aquisições ou incorporações era obrigatória, inclusive em direção a novas áreas (e regiões) de negócios. Era o meio de obter as cartas patentes que já estavam concedidas pelo Banco Central do Brasil. Os bancos RUBI que puderam e souberam se colocar à frente desse processo saíram dele nos primeiros postos em qualquer ranking bancário.

Hoje, com a abertura do mercado interno à competição internacional e a queda súbita dos *lucros inflacionários*, deu-se conta que um ciclo da história bancária chegou ao fim. A fórmula do "supermercado financeiro", bem sucedida anteriormente, teve de ser revista. O crescimento desmedido deixou de ser garantia do sucesso, podendo inclusive significar exposição ao risco de fracassar. Daí, alguns desses bancos avaliam que, atualmente, é mais prudente o fortalecimento setorial em áreas que tradicionalmente já dominam e não a diversificação. É necessário "encolhimento" e cautela nesse novo cenário de exposição à competição.

O Bradesco retornou à ortodoxia bancária, separando o Banco das operações não bancárias. Um novo ciclo de inovações financeiras deve se dar com a preservação de sua cultura de empresa de *cliente popular*. O Bradesco não mudará sua principal característica: ser um banco prioritariamente dirigido ao *varejo*<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Entre as empresas não-financeiras que ficaram fora do acordo do Banco Real com o ABN-Amro, realizado em 1998, Aloysio Faria manterá o controle da fundidora de ouro, da rede de hotéis Transamérica, da radio de mesmo nome, da Agropalma e de outras empresas menores. O empresário também ficou com o Banco Delta, sediado em Nova York, e os bancos Real, no Paraguai, na Colômbia e na Argentina. As empresas financeiras que ficaram em seu poder compuseram um novo conglomerado financeiro sob a marca Alfa, envolvendo o banco de investimento, a financeira, a sociedade de arrendamento mercantil, a corretora, e a seguradora. Logo, em 1999, foi constituído o banco comercial Alfa, para completá-lo.

<sup>14</sup> A *particularidade* do Bradesco, em outras áreas de negócios, é que o Banco investe parcelas ponderáveis das reservas técnicas da seguradora e da previdência privada (por lei, parte dessas reservas tem de ser aplicada no mercado acionário) em *participações minoritárias* em empresas, especialmente de áreas industriais, no período recessivo. Com a retomada do crescimento sustentado, a expectativa é essas empresas deslanchem e tragam um retorno que ajudará muito ao Banco. Sua *estratégia* é garimpar oportunidades de negócios que lhe permitam pelo menos ocupar um assento no conselho de administração. Como é o banco que detém o controle acionário tanto da seguradora como da empresa de previdência privada, ele é o principal beneficiário das participações já adquiridas em 41 companhias não-financeiras, no valor de cerca de US\$ 1,5 bilhão, sem considerar as nas privatizações recentes. À luz da legislação brasileira atual, há uma vantagem no procedimento adotado de ter apenas participações minoritárias, não detendo, em conseqüência, o controle direto das decisões nas empresas. Nas companhias nas quais detém menos de 10% do capital, ele não perde o cliente, como banco. Acima dessa participação, de acordo com a lei, o banco passa a não poder mais emprestar dinheiro para a empresa.

<sup>15</sup> O Bradesco, em 1999, contava com 2.431 agências em todo país e 1.003 postos de atendimento bancário em empresas. Sua rede de 17.539 equipamentos de auto-atendimento e 2.044 salas de auto-atendimento efetuaram cerca de 1 bilhão de transações em 1999. Possuía 900 mil clientes cadastrados em sua *Internet Banking*. O Banco registra 8,7 milhões de contas correntes e 23,6 milhões de contas de poupança. Cerca de 4,188

O Unibanco criou, a partir de abril de 1998, as lideranças executivas do Banco de Varejo e do Banco de Atacado, seguindo os passos de alguns grandes bancos internacionais. A atual estrutura organizacional deu novo impulso aos seus negócios ao permitir foco específico em cada macro segmento: varejo, atacado, seguros e administração de recursos de terceiros<sup>16</sup>.

No final dos anos 80, o Itaú estava sem foco mercadológico e chegou até a perder pontos para a concorrência. Desde então, com a mudança de sua direção, definiu-se como um banco essencialmente urbano, de varejo, mas com forte presença junto às médias e grandes empresas. Propôs-se a ter uma forte atuação nas áreas de serviços, principalmente em cobrança, e de crédito, com ênfase em operações tradicionais como descontos de duplicatas e adiantamentos de contratos de câmbio – ACC. Concluiu que sua força não estava nas inovações financeiras, mas na prestação de serviços para os clientes a preços competitivos. A estratégia do Banco Itaú também é atuar em três mercados: o de pessoas físicas, o de médias empresas e de grandes corporações. Cada qual contando com uma estrutura própria, para atendê-lo.

Há distinção na atuação em cada uma desses mercados. No *varejo*, passou a se dar tratamento diferenciado para cada cliente pessoa física, dando-lhe acesso a serviços bancários em função da reciprocidade dada pelo cliente. Havia um sério problema de custos em atender adequadamente 6,5 milhões de contas correntes com serviços tecnologicamente sofisticados sem elas disporem de saldos médios adequados. Em função do nível de aplicações financeiras alternativas, o foco principal acabou se dirigindo para o cliente classe média. A “cultura da empresa” não permite obter nem o relacionamento pessoal que o gerente do Bradesco tem com o popular, nem ter facilidade de alcançar as camadas de altas rendas, como fazem o Citybank e o Unibanco. Assim, o perfil do cliente típico do Itaú se delineou configurando o profissional liberal e/ou o assalariado de curso superior.

O atendimento ao *cliente dono de pequena empresa*, cuja presença que importa, pois ela não dispõe de contabilidade confiável, foi outro ponto falho para o Itaú aprimorar. Ele tinha, tradicionalmente, um relacionamento pessoal com clientela desse perfil, mas não na proporção que o Bradesco – nos centros urbanos – e o Banco do Brasil – no interior – dispõem. A automação seguiu como um dos principais apelos do Banco Itaú junto ao mercado. A diferença é que passou a se esforçar para ser reconhecido por algo mais do que “Banco Eletrônico”, como ele se autodenominava. A informática somada a uma maior eficiência no atendimento pessoal à clientela tornou-se, mais do que nunca, o centro estratégico do negócio.

Na realidade, o Itaú não poderá perder o foco sobre seu cliente-médio, que demanda serviços bancários relativamente simples, mas que constituem um universo de 6,5 milhões de pessoas, cujas contas correntes somam expressiva disponibilidade para lastrear aplicações. Uma questão ainda não respondida, que só o futuro dirá, é se a tendência de aumento da informatização unida com telecomunicação levará à perda de

---

milhões de clientes são atendidos diariamente, número superior às populações de todas as cidades do país, exceto as do Rio de Janeiro e de São Paulo.

<sup>16</sup> O Unibanco contabilizava 3,7 milhões de clientes e um total de 2.294 unidades de atendimento, ao final de 1999.

importância da disponibilidade de uma grande rede de agências por um banco. Desde já, um grande banco de varejo tem de estar preparado para esta eventualidade<sup>17</sup>.

Não devemos esquecer que somente cerca de 15% da população brasileira tem conta bancária e o total de operações de crédito em relação ao PIB é muito baixo – pouco mais de 30% – em relação ao padrão internacional – normalmente, o crédito supera o valor do PIB. Neste sentido, parece que não há excesso de bancos, mas sim escassez, para atender à população e à necessidade de financiamento. Porém, na economia com a pior concentração de renda do mundo desenvolvido e/ou em desenvolvimento, o mercado que realmente interessa aos bancos é excludente e concentrado, inclusive regionalmente.

Não é só a concentração na distribuição pessoal da renda que se salienta, na economia brasileira; também a concentração regional é notável, especialmente no sistema financeiro nacional. “A participação do Estado de São Paulo em outros setores está longe da posição excepcional que revelam os indicadores do sistema financeiro” (COSTA & MARINHO, 1995: 62).

A capital de São Paulo possuía, em janeiro de 1997, segundo dados da FEBRABAN, 116 sedes de bancos, ou seja, 50,6 % dos 229 bancos então existentes no Brasil adotaram-na como o centro de decisões financeiras. As sedes dos bancos, localizadas, predominantemente, em São Paulo, se circunvizinham por uma extensa rede de agência e postos de atendimento bancário. Da rede nacional, 11,7% estava na cidade de São Paulo e quase 1/3 no Estado.

Segundo os resultados da PAEP no setor bancário (Pesquisa da Atividade Bancária Paulista) do SEADE, o Estado de São Paulo possui cerca de 46% e 33% da clientela bancária nacional – pessoas físicas e pessoas jurídicas, respectivamente. Percebe-se a relevância do mercado paulista, especialmente para os maiores bancos – os varejistas. *Os bancos que dominam o mercado financeiro, em São Paulo, têm poder de domínio do mercado nacional* (COSTA, MARINHO & MATTEDI: 1999).

No Estado de São Paulo, o grupo de *bancos gigantes* (mais de 1 milhão de clientes; em média 2,230 milhões clientes por banco) é constituído por Itaú, Bradesco, Banespa, Unibanco e Banco do Brasil; *bancos grandes* (entre 100 mil e 1 milhão de clientes) são a Nossa Caixa, Real (ABN-Amro), Caixa Econômica Federal, América do Sul, Noroeste, Mercantil de São Paulo, Sudameris. Esses cinco bancos *gigantes* possuem 77% e os sete *grandes* 18% dos correntistas no Estado, ou seja, 95% da clientela paulista – somando pessoa físicas e pessoas jurídicas – buscam esses doze bancos.

O uso de novas tecnologias é fundamental para a manutenção da posição no mercado. Os bancos RUBI adotaram uma estratégia para conquistar e manter a clientela varejista com base em crescente disponibilidade de tecnologias de informação e equipamentos de auto-atendimento. A tecnologia se tornou decisiva na disputa pelo mercado.

No estado de São Paulo, como mostra a PAEP-SEADE, a concentração de equipamentos de auto-atendimento ocorre de maneira quase absoluta nos bancos *gigantes* do varejo.

---

<sup>17</sup> Ao final de 1999, o Banco Itaú tinha cerca de 200 mil empresas como clientes. O Banco e suas subsidiárias administram uma carteira de 6,5 milhões de clientes ativos. Destes, 3,7 milhões têm crédito pré-aprovado. Mais de 70% das transações são realizadas pelos clientes via serviços de conveniência como caixas eletrônicos (65 milhões mensais), telefone (17 milhões) e *home banking* (11 milhões). O Itaú tinha mais de 1 milhão de clientes cadastrados no *Bankline* (acesso via Internet). A rede de distribuição do Itaú e suas subsidiárias no país atingiu 1.671 agências, 755 postos de atendimento bancário e 11.361 caixas eletrônicos, sendo 1.104 em pontos de terceiros.

Percebe-se, nitidamente, a barreira tecnológica existente entre a atuação no mercado de atacado – caso dos *micro, pequenos e médios* bancos – e no mercado de varejo – bancos *grandes e gigantes*. Os bancos menores, que atuam no atacado e/ou em nicho de mercado, não investem em tecnologias de atendimento para clientes. Na realidade, a capacitação de seus técnicos especializados e a tecnologia voltada para sua área de atuação são mais estratégicas do que a disponibilidade de tecnologias para clientes.

Por sua vez, os bancos gigantes, em 1998, gastaram cerca US\$ 2,06 bilhões em *hardware, software* e serviços, segundo estimativa feita pela FEBRABAN. Em 1997, o investimento foi de US\$ 1,8 bilhão; em 1996, US\$ 1,5 bilhão; em 1995, US\$ 1 bilhão. Acumuladas, essas quantias representam um volume de investimentos significativo, mesmo para bancos de escala internacional, desde que se considere que o mercado brasileiro não é a prioridade estratégica desses bancos. Portanto, a *barreira tecnológica* seria um dos obstáculos impostos à conquista do mercado de varejo brasileiro inclusive aos bancos estrangeiros.

#### **Referências bibliográficas**

COSTA, Fernando Nogueira da. Bancos em Minas Gerais (1889-1964). Campinas, Dissertação de Mestrado no DEPE-IFCH, 1978.

COSTA, Fernando Nogueira da. Banco de Estado: o Caso BANESPA. Campinas, Tese de Doutorado em Economia no IE-UNICAMP, 1988.

COSTA, F. N. & MARINHO, M. R. N.. Bancos no Estado de São Paulo: 1988-93. Estratégias recentes no terciário paulista. São Paulo, SEADE, 1995.

COSTA, F. N., MARINHO, M. R. & MATTEDI, A. P.. Estrutura do mercado bancário no estado de São Paulo. São Paulo, Fundação SEADE (no prelo), 1999.

LIMA, Heitor Ferreira. Notas sobre a estrutura bancária brasileira. Revista Brasiliense. Rio de Janeiro, pp. 141-152, nov/dez 1956.

TOLEDO, Roberto Pompeu (editor de texto). História do Unibanco: 1924-1994. São Paulo, Instituto Moreira Salles, 1994.

WEBER, Max. A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo. SP, Os Pensadores - Abril Cultural, 1974.