

Valor compartilhado

**Unimos
o sonho
de fazer um
banco grande
com o sonho
de fazer
um grande
banco.**

Noventa anos de história foram contados nestas páginas com a intenção de olhar para o passado e entender o valor desta organização no presente. Este último capítulo aborda fatos recentes que demonstram o quanto o Itaú Unibanco honra a tradição de empreendedorismo de seus fundadores e daqueles que trouxeram a organização até 2014 com um sucesso inquestionável em estratégia de negócios, e mais, mantendo seu compromisso de contribuir para o desenvolvimento do país.

A pequena casa comercial em Poços de Caldas e o modesto andar no prédio da Benjamin Constant em São Paulo se transformaram em um banco forte, sólido, respeitado e consistente em sua visão e seu propósito, um conglomerado presente em 20 países. O Itaú Unibanco tem uma história de valor compartilhado com a sociedade brasileira. O retrato em números de 2014¹ impressiona pelo tamanho da sua abrangência: mais de 94 mil colaboradores, mais de 40 milhões de clientes; ativos de R\$ 1,1 trilhão; 107 mil fornecedores; 4.143 agências, 885 postos de atendimento, 27.850 caixas eletrônicos, 96 mil acionistas, R\$ 1,6 trilhão de recursos livres próprios, ou seja, o equivalente a um terço do atual PIB brasileiro. Para dar uma ordem de grandeza, a cada R\$ 4,00 que se movimentam no Brasil, R\$ 1,00 passa pelo Itaú Unibanco.

O país também passou por grandes transformações. Saímos de uma sociedade predominantemente rural, que não ultrapassava os 30 milhões de habitantes, para mais de 200 milhões, com 84% deste total vivendo hoje nas cidades. O Brasil não cresceu só no tamanho da população, mas também se desenvolveu economicamente no período. Em 1924, nosso PIB era de R\$ 71,8 bilhões (conversão em valores atuais até 2013) e fechou 2013 com nada menos que R\$ 4,8 trilhões.



Alfredo Egydio de Souza Aranha



Pedro di Perna



João Moreira Salles

E com essas mudanças, mudaram também os hábitos da sociedade na relação com os bancos. Do cofrinho de poupança, cuja chave ficava guardada na agência, às transferências virtuais feitas em segundos pelos telefones celulares, um longo caminho foi percorrido. Houve um tempo em que o motivo para se frequentar uma agência era checar se o dinheiro estava realmente depositado no cofre. Em 2014, o Itaú Unibanco lançou o serviço Personalité Digital, com o conceito de atendimento 100% *online*, todos os serviços à disposição, mas onde não há uma agência física. O projeto tem lastro no acompanhamento do perfil dos clientes do banco, que optam cada vez mais pelos canais eletrônicos – em 2013 o número de transações digitais ultrapassou pela primeira vez as realizadas nos canais tradicionais. Roberto Setubal fala com entusiasmo sobre essa inovação: “A agência digital é um grande salto na oferta aos nossos clientes. Vamos ampliar muito esse serviço nos próximos anos. E, para construir um banco mais digital, é necessário ter uma infraestrutura enorme nos bastidores”¹

O investimento massivo em tecnologia é uma característica que está presente nas duas instituições que deram origem ao banco atual: basta relembrar a história contada neste livro para entender que o vetor tecnológico sempre foi considerado uma maneira de entregar mais conveniência e agilidade aos clientes. Em 1965, o Banco Federal Itaú adquiriu um computador IBM 1401. Importado, o equipamento poderia levar dois anos para chegar ao destino após a encomenda. Curiosamente, a mesma IBM é a parceira do Itaú Unibanco ao fornecer os equipamentos que irão compor um dos maiores data *centers* do mundo. Em fase de implantação na cidade paulista de Mogi Mirim, o complexo tecnológico dará ao banco uma capacidade para realizar até 24 mil transações por

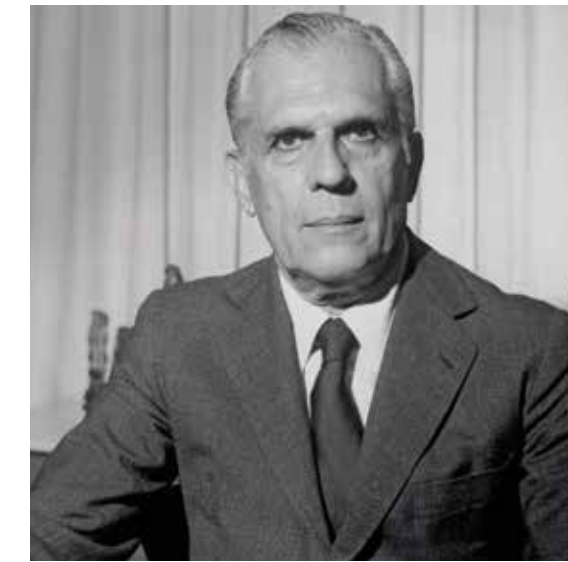
segundo (16 vezes maior que a atual). Também vai suportar o crescimento do banco até o ano de 2050.

Pedro Moreira Salles reitera que é preciso sempre olhar a organização no longo prazo. E a tecnologia é um dos desafios a serem permanentemente superados. “A coragem de investir R\$ 11,1 bilhões em tecnologia demonstra que estamos perseguindo objetivos de médio e longo prazos. Este talvez seja o maior investimento em expansão de processamentos de dados de uma instituição financeira em todo mundo. E não é apenas uma expansão que permite tratar maior volume de dados, porque o banco cresce em volume de transações de forma acelerada, mas que proporciona um melhor serviço, maior segurança e eficiência. O Itaú Unibanco terá uma operação extremamente sofisticada, preparando-o para outras fases de expansão que virão pela frente.”² Um pensamento não muito diferente daquele de Olavo Setubal ou de Walther Moreira Salles nos anos 60, quando investiram grandes quantias na informatização das operações e, a partir do salto tecnológico planejado, puderam oferecer mais adiante produtos e serviços inéditos como o Itaú Bankfone, os caixas eletrônicos e o banco 30 horas.

Essa capacidade de antever o futuro e, a partir disso, se reinventar, continua como marca indelével da organização. Pedro Moreira Salles exemplifica: “Em 2011, tomamos decisões importantes sobre o tipo de carteira que gostaríamos de ter. Temos uma área técnica que antecipa cenários com grande competência e isso faz toda diferença. O mercado na época se perguntou se essa era a decisão correta, já que ela implicava redução no crescimento das carteiras. Hoje, a queda na inadimplência demonstra o acerto da iniciativa.”³ A mudança no perfil de risco do Itaú Unibanco significou maior ênfase em produtos como crédito imobiliário



Walther Moreira Salles



Eudoro Villela



Olavo Setubal

e crédito consignado, em detrimento de produtos tradicionalmente mais arriscados, como crédito pessoal, por exemplo. Esta estratégia, somada aos esforços em educação financeira realizados pelo banco nos últimos anos, cria, em médio prazo, outras oportunidades de negócios como investimento em fundos, previdência e seguros. Um cliente com a vida financeira estável, bem orientado, com o passar do tempo tende a optar por produtos e serviços mais vantajosos para uma perspectiva de crescimento consistente do banco.

Roberto Setubal lembra o esforço feito nos últimos dois anos para aumentar a receita de serviços: “Realizamos grandes investimentos com este objetivo, como a aquisição da Redecard e também da Credicard. Aplicamos o mesmo princípio de sair de negócios mais arriscados na área de seguros. O crescimento de receitas diminuiu, mas em compensação temos menos sinistros. Essas foram decisões tomadas com um único objetivo: reduzir a volatilidade do nosso resultado, tornando-o mais seguro para o investidor. Afinal, nosso papel é garantir solidez para os clientes, investidores, colaboradores e para o sistema financeiro nacional”⁴

Sobre a visão de futuro do Itaú Unibanco, segundo Pedro Moreira Salles, existem dois vetores de crescimento para a organização. O primeiro é o próprio crescimento orgânico, que resultará da escolha correta dos segmentos onde atuar, dos resultados alcançados nestes segmentos escolhidos e de uma relação mais intensa com os clientes. O segundo, a perspectiva de fusões e aquisições, que cumprem um papel muito importante nesta agenda de crescimento e de ocupação de mercado no Brasil e no exterior.

Ricardo Marino, vice-presidente do Itaú Unibanco para América Latina, explica que o banco deve ter não só presença, mas também escala nos países mais importantes da região. “No caso do Chile, que é um dos

mercados mais disputados, tínhamos uma presença tímida. Ao fazer a operação do CorpBanca, nós nos tornaremos o quarto banco do país, coisa que organicamente seria difícil, para não dizer impossível. No bojo dessa operação vieram também dois bancos colombianos, o que nos dará uma participação importante em um mercado onde antes não operávamos no segmento de varejo. Hoje, podemos dizer que nossa presença na América Latina é cada vez mais relevante.”⁵ No momento da publicação deste livro, o banco aguardava a aprovação dos órgãos reguladores na operação de fusão com o CorpBanca. No México, onde já atua como banco de investimentos, aguardava também autorização para iniciar a atividade de corretora. Todos esses movimentos são feitos para garantir também ao Brasil oportunidades de negócios na América Latina, demonstrando a maturidade do nosso sistema financeiro e de seus principais agentes.

Essa expansão internacional está pautada na crença de que é preciso estar onde os clientes estão. O pensamento de Roberto Setubal reforça a estratégia: “O banco tem feito um esforço muito claro e consciente de entender a necessidade do cliente e buscar a sua satisfação. Além disso, estes são elementos de cultura que vêm do caráter dos fundadores e permanecem até hoje: ética, transparência, parceria com os clientes e contribuição para o desenvolvimento do país. É verdade que agregamos novos modelos de meritocracia, foco no cliente e avanço tecnológico, mas a essência é a mesma. E por isso, dá um tremendo orgulho fazer 90 anos e ver o que as gerações construíram até aqui”⁶

O entusiasmo de Roberto ao falar dos 90 anos do Itaú Unibanco lembra o entusiasmo de seu pai, Olavo Setubal, ao abrir a fábrica Deca. A firmeza de Pedro Moreira Salles ao apresentar metas de performance sustentável, tendo em mente também o desenvolvimento do país,



Na foto do Conselho de Administração, Nildemar Secches, Alfredo Egydio de Arruda Villela Filho, Demosthenes Madureira de Pinho Neto, Gustavo Loyola, Pedro Luiz Bodin de Moraes, Ricardo Villela Marino, Alfredo Setubal, Henri Penchas, Israel Vainboim, Pedro Moreira Salles, Roberto Setubal e Candido Bracher.

lembra em tudo o Walther Moreira Salles que negociou a dívida externa brasileira, colocando sua reputação pessoal em fiança. A determinação de Ricardo Marino ao apontar os caminhos para o crescimento no sentido de ser um banco global em tudo se parece com a vontade de seu avô Eudoro Villela ao se reinventar de cientista em banqueiro e provar à família ser capaz de sustentar a responsabilidade de crescer por décadas e décadas. Assim como Candido Bracher à frente do Itaú BBA de hoje emula a coragem de seu pai, Fernão Bracher, ao se lançar ao sonho de abrir um banco de investimentos com base em sua reputação, competência e coragem. Também os executivos que deram entrevistas para a redação deste livro, tinham brilho nos olhos ao contar histórias e compartilhar os objetivos do banco para as próximas décadas. Com certeza, está claro porque escolhemos não contar uma história financeira e econômica, mas uma história focada em pessoas, gente que construiu uma das mais importantes instituições financeiras do mundo.

É curioso que a palavra valor possa ser traduzida em duas diferentes “matérias-primas” desta história: moeda e coragem. Neste caso, após 90 anos de uma história de absoluta firmeza de propósitos e enormes contribuições para o avanço da sociedade brasileira, fica claro que o maior valor do Itaú Unibanco é aquele intangível: sua marca, sua identidade, seu jeito de fazer, sua visão.



Na foto do Comitê Executivo, vemos em pé: Jean-Marc Etlin, Marcio Schettini, Alberto Fernandes, Marco C. Bonomi, Daniel Luiz Gleizer, Caio Ibrahim David, Alexandre de Barros, Zeca Rudge, Ricardo Villela Marino. Sentados: Eduardo Vassimon, Candido Bracher, Claudia Politanski, Roberto Setubal, Alfredo Setubal.

Nos últimos 90 anos, o Itaú Unibanco olhou para o futuro e acreditou que ele seria sinônimo de avanço e desenvolvimento. Esta crença sempre esteve pautada em uma postura otimista, mas principalmente no caráter visionário de seus empreendedores. Poucas empresas, no Brasil e no mundo, chegaram a 2014 com tantos anos de existência. São organizações que foram além dos sonhos de seus fundadores, assim como o Itaú Unibanco foi além dos sonhos de João Moreira Salles, Walter Moreira Salles, Alfredo Egydio de Souza Aranha, Eudoro Villela e Olavo Setubal.

E o que diferencia empresas que, como o Itaú Unibanco, conseguem permanecer na escolha de seus clientes ao longo da história? Todas têm em comum a certeza de que não se pode dissociar seu próprio crescimento do crescimento do país. Um banco só pode ser forte, sólido, respeitado e consistente, acompanhando a evolução e as mudanças da sociedade onde atua. Portanto, hoje mais do que nunca, o Itaú Unibanco orienta sua atuação pelo que o diferencia, o move, o define e o inspira: a vontade de transformar o mundo para melhor, gerando valor a ser compartilhado com a sociedade.

O Itaú Unibanco provou, ao longo de sua trajetória, que possui todos os elementos para continuar se reinventando, se transformando e permanecendo como um entusiasmado agente da construção de uma sociedade melhor, tendo pessoas como a razão de ser do seu negócio.