

# Pedra negra

O caminho que transformaria o Banco Federal de Crédito no Itaú seguiu em paralelo ao da constituição do União de Bancos Brasileiros, com respostas similares às mesmas condições históricas, de meados da década de 1960 até os primeiros anos da década de 1970. Ambos empenharam-se na modernização e na expansão de suas instituições.

A concentração bancária era uma marca evidente da conjuntura dos anos 1960. No início da década, havia 350 bancos nacionais e oito estrangeiros, operando no país. Dez anos depois, os mesmos oito bancos estrangeiros continuavam funcionando, mas os nacionais haviam se reduzido para 170.<sup>1</sup> Só entre 1961 e 1966, 10,5% das instituições bancárias foram absorvidas, enquanto o número de agências aumentou em 31,3%.<sup>2</sup> Essas mudanças no sistema eram consequência direta das reformas e da ação do governo, no estrito cumprimento da política traçada por Bulhões e Campos.

Olavo compreendeu o momento e apossou-se dele. Um dia, no ano de grandes mudanças que foi 1964, teve uma conversa com Eudoro Villela e José Carlos Moraes Abreu: “Não podemos continuar assim. Estamos com uma estrutura maior do que o banco e não podemos mantê-la. Precisamos tomar uma decisão (...) Ou dividimos a estrutura ou aumentamos o banco (...) Proponho fazer uma fusão com outro banco para podermos nos desenvolver”.<sup>3</sup> A verdade é que o único caminho de crescimento na época era de fato uma fusão, pois o Banco Federal de Crédito possuía capital equivalente a um milhão de dólares, o que não era suficiente para comprar um banco.

No depoimento para sua biografia, Olavo Setubal declara ainda: “Resolvemos escolher um banco da maneira mais racional possível, o que sempre caracterizou meu comportamento”. Mas, na resposta a

*Olavo Setubal e Eudoro Villela, respectivamente diretor-geral e presidente do Banco Federal de Crédito, assumindo o banco nos anos 1960, após a morte de Alfredo Egydio de Souza Aranha. Tinha início a escalada ininterrupta de conquistas daquele que se tornaria, em 2008, o Itaú Unibanco.*





Com álcool e estêncil o mimeógrafo produzia cópias de documentos escritos em larga escala. Foi o instrumento utilizado para reproduzir as circulares que divulgavam as mudanças instituídas por Olavo Setubal nas rotinas do Banco Federal de Crédito.

Eudoro, que indagou como encontrariam o banco apropriado, e com o advogado Moraes Abreu querendo saber onde estava “a noiva”, jargão do meio para denominar o banco a ser comprado, não faltou certo humor ao engenheiro da Politécnica: “No guia das noivas.

*A Revista Bancária*”.<sup>4</sup>

É nesse ponto que três bancos, mencionados mais atrás – o Banco Itaú S.A., de Minas Gerais; o Sul Americano, com sede na avenida Paulista, em São Paulo; e o Banco da América, de Herbert Levy, todos fundados na primeira metade da década de 1940 –, retornam a esta história. Mas, para chegar aqui, o Banco Federal de Crédito antes passará por importantes mudanças internas, instituídas por Eudoro Villela e Olavo Setubal.

### As circulares

Alfredo Egydio de Souza Aranha morreu em 1961. Já havia dois anos, aproximadamente, cuidara da continuidade na direção da empresa que erguera, chamando seu sobrinho Olavo Egydio Setubal, e o genro, Eudoro Villela. Mais do que isso, estabelecera entre eles um pacto de união, que caracterizaria fortemente a gestão de ambos, imprescindível nesse período – anos 1960 e 1970 – em que o banco iniciaria uma acentuada expansão, por meio de fusões e incorporações. Eudoro Villela assumiu a presidência do banco, depois da morte do sogro, e Olavo Setubal, ficou na diretoria-geral.

Sobre a estreita ligação profissional existente entre Olavo Setubal e Eudoro Villela, comenta Carlos da Câmara Pestana: “O dr. Eudoro Villela era uma pessoa que marcava pela distinção. Era um grande conselheiro. Por várias vezes me chamou para falar sobre o banco. Ele e o dr. Olavo tinham uma relação extraordinária, nenhuma decisão era tomada sem ser compartilhada entre eles. Um era o motor das novas ideias e o outro uma espécie de conselheiro fiscal, que ponderava as coisas. Ele teve uma enorme importância, porque com a morte do sogro virou o detentor do banco, mas teve a visão de dar a liderança ao Olavo, em quem tinha total confiança. Depois da morte do filho, Alfredo Egydio Arruda Villela, no entanto, ele começou a se afastar. Isso foi em 1979”.<sup>5</sup>

As mudanças no sistema bancário, tanto as que já estavam em curso quanto as que os banqueiros de boa visão prenunciavam, exigiam um ritmo de crescimento cada vez mais acelerado. O Banco Federal de Crédito, nesse início dos anos 1960, soube antecipar-se, primeiramente mudando diversos procedimentos internos e, em outra esfera de atuação, ampliando-se dentro das possibilidades que a conjuntura oferecia.

Por exemplo, a Companhia Brasileira de Seguros fora comprada, em 1935, por um grupo de empresários: Alfredo Egydio, José Ermírio de Moraes, Silva Porto e Edgard Azevedo Soares. Com o passar do tempo, Alfredo Egydio comprou as partes dos demais sócios, de maneira que, na ocasião da sua morte, a seguradora lhe pertencia totalmente. A empresa havia se desenvolvido bastante, com um volume expressivo de capital, que foi depositado no Banco Federal de Crédito. A empresa viria mais tarde a se tornar a Itaú Seguros.

Foi nesse mesmo impulso que aconteceu a única incorporação do período. Até então, o Banco Federal de Crédito possuía 40 agências no estado de São Paulo, mas o regionalismo do banco havia sido superado. O Federal estava presente no Rio de Janeiro, num prédio da rua do Ouvidor, comprado ao antigo Banco Latino-Americano. Além disso, participou de um consórcio que adquiriu o Banco Paulista de Comércio, fundado em 1952. Na partilha das agências, a partir de outubro de 1961, o Federal ficou com as de Araraquara, Bálamo, Descalvado, Indaituba e São José do Rio Preto.

Enquanto isso, uma série de mudanças eram implementadas, algumas acarretando grande polêmica entre os funcionários, como as circulares. Ao receber do tio carta branca para administrar o banco, Olavo Setubal, primeiramente, trancou-se dentro da agência central por dias seguidos. Depois, passou a percorrer outras agências: “Foi como se estivesse fazendo um cursinho. Eu nunca tinha trabalhado em banco e não tinha conhecimento, precisava dominar o sistema”.<sup>6</sup>

Todo o passado empresarial e a formação técnica de Olavo Setubal foram aplicados nesse período de observação e aprendizagem. “No banco, comecei pelo caixa, fui à contabilidade, dissequei a parte administrativa, vi que não se fazia seleção de pessoal, não havia controles, nunca tinham feito inspetorias, as normas eram zero. Nada, absolutamente nada que não fosse a memória dos italianos. Era tudo incipiente, aqueles contadores eram velhos e anacrônicos. A única preocupação de um banqueiro era despachar borderôs, ou seja, a relação de duplicatas a serem descontadas. Essa era a grande atividade e o grande poder do banqueiro. Não havia estrutura administrativa, contábil ou de custo. A hierarquia era fluida, as decisões demoravam, dependiam de várias consultas e autorizações. Depois de um bom tempo, passando por todos os departamentos e situações, tive uma noção clara de como deveria começar. Pelas circulares”.<sup>7</sup>

A grande mudança que estava por vir começou de fato com o evento de distribuição da primeira circular, assinada por Olavo Setubal, em 10 de outubro de 1961. Ao chegar ao banco, os funcionários foram surpreendidos por esta circular que comunicava que, a partir daquele dia, todos os procedimentos seriam normatizados com regras e instruções



Roberto Campos e Octávio Gouveia de Bulhões, respectivamente ministros do Planejamento e da Fazenda do governo Castello Branco (1964-1967), responsáveis por reformas modernizantes no sistema bancário, que permitiram o aperfeiçoamento das organizações financeiras.





*Olavo Setubal foi o responsável pelas mudanças administrativas que revolucionaram o funcionamento do Banco Federal de Crédito.*

claras, transmitidas à equipe através de circulares. Esta seria a forma como a agência central comandaria o funcionamento do banco. Nascia, portanto, um novo estilo de administração, adotado pela nova diretoria, que sistematizaria todas as rotinas do Banco Federal de Crédito. Novas funções e cargos foram definidos e todos os processos padronizados, desde serviços de atendimento aos clientes, como a abertura de contas e o fornecimento de talões de cheque, até questões operacionais como, por exemplo, o transporte de valores.

Uma firma de consultoria, o Bureau de Organização e Racionalização do Trabalho (Borat), foi contratada para analisar o funcionamento do banco e elaborar sugestões para aprimorar os serviços. Era algo inédito em bancos e pouco usado ainda, até mesmo no meio empresarial em geral. A intuição ainda era mais valorizada do que o estudo técnico, mas Olavo Setubal, sempre à frente do seu tempo, já procurava aplicar conceitos de gestão que mais tarde viriam a ser imprescindíveis para o sucesso de qualquer ramo de negócio.

O banco passou, então, a dividir-se em duas grandes áreas: uma dedicada às atividades de agência – cobrança, depósitos, câmbio e desconto de títulos de curto prazo – e outra dedicada à administração, cuidando também das operações com a Carteira de Redescontos do Banco do Brasil e a Carteira de Crédito em Liquidação. Após o primeiro ano de teste desse modelo, a nova diretriz foi formalizada com o desdobramento da matriz em Agência Central e Administração Central através de solicitação oficial à Sumoc.

O fato é que as mudanças instituídas por Olavo Setubal, com a colaboração e apoio de Eudoro Villela, iniciaram uma nova cultura administrativa, mas não sem resistências. Muitos gerentes e funcionários entenderam as circulares como perda de autonomia, ou mesmo como um exagero de intromissão de diretores de São Paulo que desconheciam especificidades regionais. Alguns trataram a novidade com ironia. Na época, à boca pequena, corria a frase “erre na circular, mas não acerte fora dela”. Nenhuma das resistências, nem formais nem informais, fez Olavo esmorecer ou reavaliar o caminho adotado. Com certeza, o experiente administrador sabia que em pouco tempo a clareza das normas desenvolveria práticas mais ágeis e eficazes, que beneficiariam a todos – funcionários e clientes – e trariam mais eficiência ao banco.

A secretária de Olavo Setubal na época era Olden Victorino, que já havia trabalhado com ele na Duratex. Era quem datilografava as circulares diretamente no estêncil – um método de reprodução que consistia numa matriz feita na máquina de escrever por impacto das teclas (sem fita), e que, passada no mimeógrafo, vazava a tinta nas cópias folha por folha. Foi destinada à Olden a primeira máquina

de escrever elétrica do banco, que, como toda boa contribuição tecnológica, serviu a mudanças de comportamento, fundamentais naquele período.

Outra inovação foi a introdução, dentro dos limites técnicos da época, é claro, da mecanização e da informatização, que facilitavam a aplicação das normas propostas pela nova diretoria. Na contabilidade, por exemplo, foram instaladas máquinas com calculadoras acopladas. Hoje, seriam peças de museu, mas foram extremamente úteis, naquele tempo. Tudo isso ajudava a confirmar que havia um movimento de busca de excelência com investimentos sendo realizados também em meios de trabalho. O banco que mais tarde viria a ser pioneiro no uso de computadores para automatização de processos de atendimento aos clientes já demonstrava a sua vocação para o bom uso das tecnologias disponíveis.

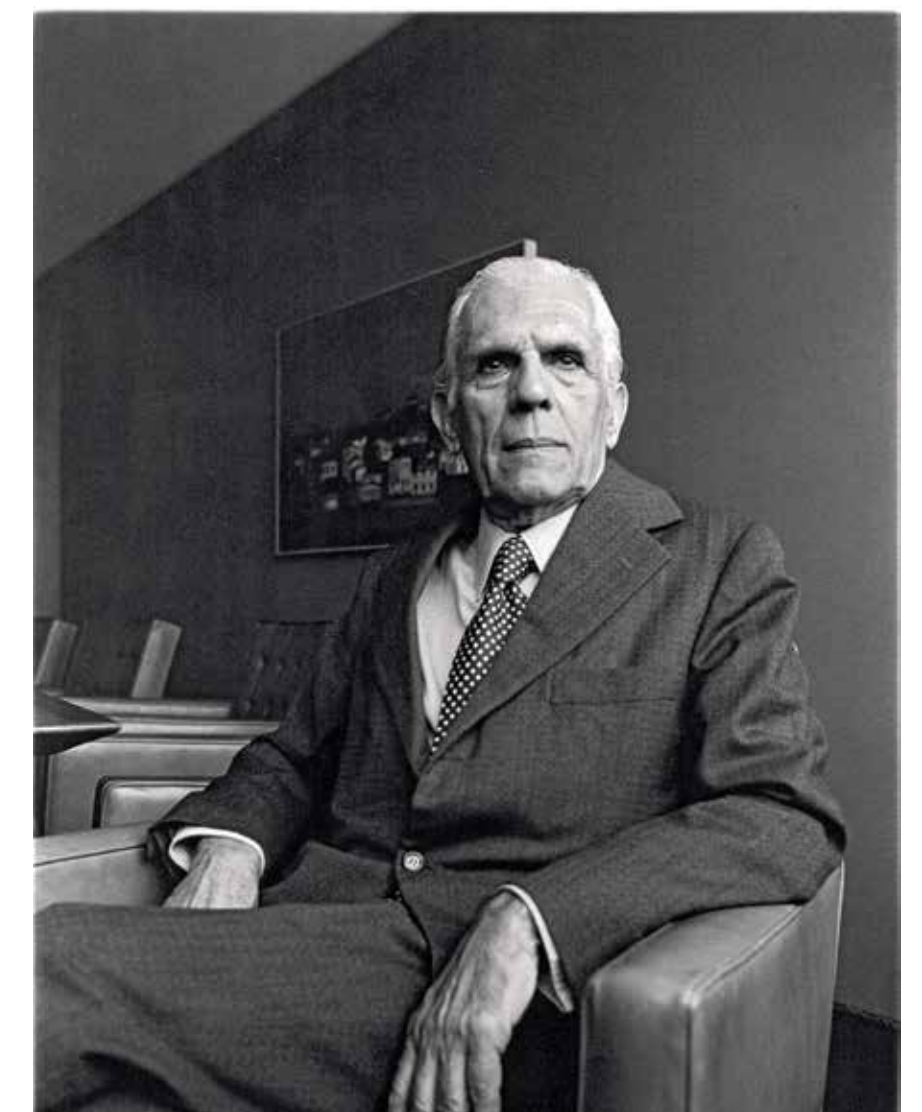
O caso é que o método das circulares, e seu propósito, a normatização total, jamais havia sido utilizado em nenhuma instituição financeira. Tinha muito a ver com a cultura de “linha de montagem” de Olavo, segundo Fernão Bracher.<sup>8</sup> Aos poucos, o corpo de funcionários compreendeu que as circulares, ao definirem com precisão as responsabilidades e procedimentos, facilitavam o trabalho de todo mundo. Uma operação qualquer, que antes demandava uma consulta aos altos escalões, encontrava-se agora normatizada pela circular. Claro que os gerentes, com a prática, perceberam as vantagens que isso lhes proporcionava.

Porém não era apenas o *backoffice* que preocupava Olavo Setubal. Também o trabalho dos gerentes na busca por novos clientes e no relacionamento com os já clientes conquistados para ampliação de negócios – o que era a força competitiva do banco na época – precisava atingir um estágio de gestão mais avançado.

Nessa visão estava incluída a mudança do perfil da clientela. Antes, restrita às empresas e elites, o Banco Federal de Crédito agora partia para conquistar a classe média e os assalariados. Eudoro Villela instituiu prêmios em dinheiro e eletrodomésticos (substituindo a tradicional Parker 51) para os gerentes que conseguissem aumento de depósitos e novas contas populares.

Era a industrialização e a urbanização mudando o perfil dos bancos, exigindo maior agilidade, crescimento, massificação. Foi nesse período que se popularizou o uso do cheque. Até então, brasileiro pagava sempre em dinheiro.

O Banco Federal de Crédito, graças às transformações que implementava, foi um dos primeiros e um dos mais beneficiados pelo aumento de volume dos depósitos de pessoas físicas. Tudo estava a postos, portanto, para o surgimento de um novo banco no país.



*Eudoro Villela foi um dos mentores da nova cultura administrativa implantada no Banco Federal de Crédito a partir da década de 1960.*





Revista Bancária Brasileira, referência do panorama bancário do país, conhecida como Guia das Noivas, ideal para se encontrar parceiros para fusões e compras na área. Em 1964, Eudoro Villela e Olavo Setubal identificaram na publicação o Banco Itaú de Minas, realizando “enlace” concretizado naquele mesmo ano. Dessa operação surgiria o Banco Federal Itaú.

## Noivas e noivos

A *Revista Bancária* – o Guia de Noivas – ficou nas mãos de Olavo Setubal, Eudoro Villela e José Carlos Moraes Abreu por muitos dias. Foi minuciosamente estudada. Era uma publicação bem cuidada, de periodicidade mensal. Além de artigos de especialistas nacionais e do exterior, trazia no final o balanço de cada banco do país, com o respectivo movimento financeiro. Corria o ano de 1964, quando, graças às informações da *Revista*, Eudoro e Olavo encontraram o que lhes pareceu a instituição ideal. Tratava-se do Banco Itaú, de Minas Gerais, uma instituição bastante tradicional, fundada em 1944 por José Balbino Siqueira, na cidade de Pratápolis, distrito de Itaú. Ocupava a 47ª posição no *ranking* dos bancos do Brasil e possuía uma significativa rede de agências distribuída por vários estados – justamente o que o Federal necessitava.

Contudo, o Itaú mineiro passava por dificuldades. A direção não descobrira ainda como se adaptar às mudanças de conjuntura e mostrava queda no volume de depósitos, além de certo anacronismo frente à modernidade técnica dos novos tempos. De fato, o sistema bancário brasileiro, no todo, não era só atrasado, mas resistente a mudanças.

Coube a Eudoro Villela os primeiros contatos, até por ter uma relação de amizade com membros da diretoria do banco, especialmente Milton Souza Meirelles. No entanto, Meirelles morreu, num acidente de carro, e os contatos foram retomados entre o novo diretor, Jorge Dias de Oliva, e Olavo Setubal.

Na primeira reunião, enquanto Olavo expunha a proposta de fusão, Oliva parecia disperso. Não parecia minimamente interessado. Foi quando Olavo viu em cima da mesa dele uma foto do Paula Souza, um dos professores mais famosos da Escola Politécnica. Imediatamente Olavo identificou o forte vínculo que os unia. Apresentou-se como engenheiro também formado pela Politécnica. Bastou isso para a conversa tomar outro rumo. Os dois trocaram lembranças sobre a Escola Politécnica, conversaram sobre engenharia, e dessa vez Oliva se mostrou bem mais receptivo à ideia trazida por Olavo. Prometeu uma resposta três semanas depois, quando voltaria de uma estação de águas em Caxambu, sul de Minas.

No entanto, passou-se esse tempo e Oliva não deu resposta nenhuma. Olavo telefonou para ele e marcaram uma reunião no escritório da Companhia Seguradora Brasileira. Pelo Banco Federal de Crédito, foram Olavo Setubal, com todas as circulares que tinham reestruturado o banco numa pasta, e Moraes Abreu. Depois de muitas negociações, a proposta da fusão foi aceita.

O Federal de Crédito e o Itaú fundiram-se numa operação pioneira no país. Até aquele momento, no Brasil, nunca houvera uma fusão de bancos de médio ou grande porte. O nome do novo banco foi objeto de algumas discussões, até que se chegou a uma solução de consenso: Federal Itaú.

A presidência da nova instituição coube a Oliva. Engenhosamente, Moraes Abreu criou o cargo de diretor-geral, destinado a Olavo Setubal, responsável efetivo pelo controle da administração do banco. Alfredo Egydio Setubal corrobora sobre o acerto da decisão: “Meu pai e dr. Eudoro (...) tiveram três desprendimentos – do controle, do nome e do cargo. Meu pai nunca foi presidente do banco até voltar da prefeitura. Ele nunca tinha sido presidente do banco, pois sempre deixava a presidência para um dos acionistas dos outros bancos. Sempre foi o diretor-geral, o que lhe bastava.” De acordo com Olavo Setubal tempos mais tarde, um dirigente da Febraban comentaria: “Você quebrou um tabu, negociou o nome do banco e o cargo de presidente. Com essa técnica, vai longe”.<sup>10</sup> Por várias razões, seriam palavras proféticas.

Já Carlos da Câmara Pestana ressalta o cuidado de Eudoro Villela e Olavo Setubal, nas incorporações e fusões, em relação aos dirigentes dos outros bancos: “O dr. Olavo sempre respeitou os diretores executivos que vinham dos bancos incorporados, mas conforme eles iam se aposentando, havia uma equipe completamente preparada para substituí-los. Ele sempre teve visão de futuro”.<sup>11</sup>

Com a fusão, surgiam duas agências centrais muito próximas no centro financeiro paulistano: o Itaú estava na rua João Bricola, 59, e o Federal na rua São Bento, 483. Já na primeira assembleia do Banco Federal Itaú, decidiu-se pela compra de uma nova sede para constituir uma só agência central, com a aquisição de edifício ainda em construção, na rua Boa Vista, 176, que pertencera ao Banco Interestadual de Comércio. No negócio, entrava o prédio da rua João Bricola, então dispensável, já que a nova sede previa mais de 20 andares.

O início oficial das operações do Banco Federal Itaú se deu em 2 de janeiro de 1965. Naquele momento, o Banco Federal de Crédito possuía 58 agências, a maior parte no interior do estado, com apenas uma em Minas e duas na Guanabara. O Itaú detinha 76 agências e possuía mais capilaridade, estendendo-se pelo Paraná, com 24 unidades, presente ainda em São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso, Guanabara e Distrito Federal. Totalizavam agora 134 agências em seis estados.

Mais importante: o Banco Federal Itaú passava a ocupar a 16ª posição entre as instituições bancárias no país, incluindo aí nacionais e estrangeiras, com capital social de US\$ 4,2 milhões.

A segunda etapa da fusão foi um pouco mais complexa. Prevaleceu o estilo de administrar de Olavo Setubal. A racionalidade do Banco Federal de Crédito se estendeu para toda a nova organização, por meio de



Antiga fachada de agência do Banco Itaú, de Minas Gerais.





Fachada de agência do Banco Federal Itaú na cidade paulista de São Carlos, que se projetava como centro industrial na década de 60.

circulares, visitas frequentes às unidades (muitas não recebiam inspeção há anos), introdução de normas e procedimentos, agrupamento regional de agências, padronização dos métodos de trabalho e auditorias. Não foi um trabalho fácil.

Nessa década, também, o banco passou por uma modificação em seus padrões visuais – a maneira como se apresentava no cenário urbano. A austeridade e rigidez da arquitetura bancária das agências começaram a ser substituídas por linhas arrojadas, geométricas, com a utilização de materiais modernos, como o concreto aparente. Era necessário passar ao público uma imagem de vanguarda também nesse aspecto.

Além do mais, o novo banco abriu frentes inéditas. Em 6 de maio de 1966, graças às oportunidades proporcionadas pela Lei da Reforma Bancária, o grupo obteve a primeira carta patente para um banco de investimentos no Brasil, o Banco Federal Itaú de Investimento – Bankinvest.

Com sete mil acionistas, constituiu-se um capital de 7,5 bilhões de cruzeiros e, em 1974, o Bankinvest passou a denominar-se Banco Itaú de Investimento, cuja sigla era Itaúvest. O capital estava 70% nas mãos do Itaú e 27% com grandes bancos do exterior, como o Kiowa, atual Asahi, do Japão; Bayerische Vereinsbank, da Alemanha; e a Union Suisse des Banques-Bank of Switzerland, da Suíça.

Dois anos após a fusão com o Itaú de Minas, anunciava-se nova operação do gênero. Dessa vez, porém, com parceiro paulista, o Banco Sul Americano. Foi uma fusão praticamente feita em casa. Criado em 1943, os principais acionistas do Sul Americano eram também vinculados à Companhia Paulista de Estradas de Ferro, na qual membros da família Souza Aranha tinham participação. A aproximação foi bastante rápida, e ainda mais atrativa pelo fato de o Banco Federal Itaú já possuir um banco de investimentos, algo novo no país.

Além disso, o fundador do Sul Americano, Luiz de Moraes Barros, convivia com Villela e Setubal, por sua intimidade com o sistema bancário. Moraes Barros participava ativamente da Comissão de Estudos para Reforma Bancária de 1965 e era bastante envolvido com o quadro financeiro do país. Na altura da fusão, ocupava a presidência do Banco do Brasil (1964-1966), tendo sido presidente do Sindicato dos Bancos e diretor da Associação Comercial de São Paulo.

Reforçando a aproximação, era notória a gestão moderna do Sul Americano, que inclusive já dispunha de um computador IBM, facilitando a transferência de programas entre ambos os bancos. Outra vantagem do negócio era evidentemente o aumento do número de agências. O Sul Americano trazia 52 unidades, sendo 44 em São Paulo, seis no Paraná, uma em Minas Gerais e uma na Guanabara. No total, o Banco Federal Itaú Sul Americano surgia com 184 agências e iniciava as operações com

capital social de us\$ 6,7 milhões. No ano seguinte, chegaria a Salvador, deixando assim os limites do eixo Sul-Sudeste.

Como bônus de luxo, a nova instituição obtinha a matriz do Banco Sul Americano, o então Edifício Sul Americano, localizado na avenida Paulista, 1.938, uma referência arquitetônica em São Paulo, projetada pelo arquiteto Rino Levi, e cuja construção foi pessoalmente acompanhada por Luiz de Moraes Barros. Ali se instalaram mais tarde os escritórios da Duratex, mas até os dias atuais o encontro da Paulista com a Frei Caneca é indicado como a esquina do Itaú. Mais tarde, por iniciativa de Olavo Setubal, o prédio foi batizado com o nome de Luiz de Moraes Barros.

Ao mesmo tempo, a profissionalização do setor levou o Banco Federal Itaú Sul Americano à elaboração de seu primeiro organograma completo. O “banco dos engenheiros” acentuava cada vez mais sua característica, incorporando um expressivo número de gestores com essa formação. Eram tempos de culto à tecnocracia – no país inteiro e em todas as instâncias. A marca Itaú intermediava as novas denominações do banco e se fortalecia. Era cada vez mais o nome do banco.

Tem início o trabalho de marketing que, a partir de 1967, lançaria campanhas memoráveis, produzidas pelas melhores empresas de publicidade do mercado. De certa forma, o crescimento do Itaú e das agências de propaganda caminharam juntos. Já em 1967, em pleno curso dos Festivais da Record, o Banco Federal Itaú Sul Americano lançou a campanha Disparada 67. Aludia à canção vencedora daquele ano, de autoria de Geraldo Vandré e Théo de Barros, interpretada por Jair Rodrigues, figurando como um dos primeiros trabalhos de marketing do banco. Seu propósito era instigar as agências para a ampliação do cadastro de clientes e quantidade de depósitos, para atingir a casa de 67%.

Mas a busca pelas fusões prosseguia. Dois anos após, em 1969, novo acréscimo de peso se daria com a fusão do Banco da América, uma referência de eficiência no ramo. Seu proprietário era o político, dono de jornais e fazendeiro Herbert Levy. Com sede no tradicional Edifício Martinelli, à rua São Bento, 413, tratava-se do banco paulista com maior número de agências urbanas, em geral instaladas em bairros de classe média e alta, e voltado para clientela de elite.

O América introduzira a agência *drive-in*, onde se podia operar o caixa do interior do automóvel. Além disso, tinha uma administração singular, com participação dos funcionários na empresa, a presença de uma comissão de bancários que se reportava diretamente à diretoria, oferecendo inclusive empréstimos subsidiados. Proporcionava, ainda, uma intensa vida associativa a seus funcionários, já que possuía clube de campo, colônia de férias e restaurante. Por volta de 1968, ocupava o 15º posto entre os bancos brasileiros.



Edifício Sul Americano, hoje Edifício Luiz de Moraes Barros, um ícone da arquitetura moderna em São Paulo, projeto de Rino Levi dos anos 1960, implantado na avenida Paulista, 1.938, esquina com a rua Frei Caneca. O logradouro até hoje é referenciado como “a esquina do banco Itaú”.





*A sede da rua Boa Vista se moderniza. Em 1966/67 a vanguarda se impunha no imóvel – a tradicional matriz que concentrava todos os serviços do banco, desde as iniciais experiências com a informática à criação da Itauplan. Para Jacob Ruchti, arquiteto escolhido por Eudoro Villela e Olavo Setubal, o novo trato visual do banco deveria ir além de seu programa utilitário, expressando através da forma, não só o espírito da época como a personalidade do cliente, o caráter da empresa, sua eficiência e seu dinamismo.*



*O catálogo da Itauplan assim registrava a reforma da matriz da rua Boa Vista: “Seis subsolos e mais 17 andares, em pleno coração do mundo bancário paulista, abrigaram a agência que rompeu com o usual, revestida de granito e aço inoxidável, com jardins, lago artificial, plantas, pedras de grande porte e iluminação ambiente.”*

Nessa altura, Eudoro Villela e Olavo Setubal já tentavam atrair o Banco da América para uma fusão. O movimento foi impulsionado em 1969 por Luiz Carlos Ferreira Levy (Lisca), filho de Herbert Levy, e concretizado naquele mesmo ano. Mais uma vez, o desprendimento da direção pesou na decisão. O então presidente do Banco Federal Itaú Sul Americano, João Nantes, cedeu a presidência da nova instituição para Herbert Levy.

Já o nome do novo banco exigia análises maiores. Também foi necessário desapego, pois, para se garantir uma boa marca, foram eliminadas a referência ao Federal, dos tempos de Alfredo Egydio de Souza Aranha, e ao Sul Americano, de Luiz de Moraes Barros.

Acordos feitos, em março de 1969 nascia o Banco Itaú América. Algumas das 68 agências do Banco da América precisaram ser fechadas, pois coincidiam com pontos já ocupados pelo Banco Federal Itaú Sul Americano. No total, a nova rede bancária se apresentava com 274 unidades, distribuídas por São Paulo, Minas Gerais, Guanabara, Paraná, Mato Grosso, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Distrito Federal e Bahia.

Com os quadros oriundos do Banco da América, veio um jovem engenheiro, também professor da Politécnica, que faria história na nova instituição. Era Renato Cuoco, nome decisivo na montagem da Itautec.

## Banco Itaú América

Com a operação do Banco da América, interrompia-se o período das fusões. E deflagrava-se uma nova etapa, caracterizada por aquisições e iniciada com a incorporação do Banco Aliança. Tratava-se de um banco pequeno, com sede no Rio de Janeiro. Porém, das 35 agências que possuía, 15 ficavam no Nordeste, uma região onde o Banco Itaú América queria chegar com força. Além disso, seu dono, um usineiro paraibano, não era do ramo, e a instituição não soube corresponder às exigências de modernização. O Banco Itaú América alcançava o 8º lugar no ranking brasileiro.

Sobre as incorporações que se sucederam na década de 1970, quem resume é Carlos da Câmara Pestana: “As incorporações começam com o Banco Aliança, em 1973. Depois vem o Banco Português do Brasil e, em 1974, o Banco União Comercial. Nesse momento, ficamos com um banco de grande dimensão, ainda tendo que gerir o União Comercial (BUC), o que não era nada fácil. Nesse período, há também a compra do Banco Pinto Magalhães, que era pequeno e ficava no Rio de Janeiro. Apesar de ter poucas agências, este banco tinha cartas em carteira e

elas seriam úteis para nossa expansão. A ideia era conseguir 100 cartas patentes. Esse período é marcado também por grandes crises bancárias. O Banco Central chega a fazer um leilão de cartas patentes, no qual compramos mais de 30 cartas, o que nos permitiu crescer, mesmo sem novas incorporações”<sup>12</sup>

Veio a década de 1970, e as incorporações prosseguiram. Algumas delicadas.

Em sua maioria, os bancos incorporados apresentavam situação financeira difícil ou uma estrutura antiquada de funcionamento – ou ainda ambas as coisas. Havia também problemas na área jurídica desses bancos, já que tinham se desenvolvido sob legislação complexa e mal absorvida, reunindo capitais de várias procedências, com participações societárias diversas. José Carlos Moraes Abreu teve trabalho redobrado para desatar os nós que impediam a concretização dos negócios.

A começar pelo Banco Português do Brasil, aquisição de 1973. Tratava-se de uma entidade de expressão no meio financeiro, com controle acionário de José Adolpho da Silva Gordo. A sede ficava na avenida Paulista, 2.421, no Edifício José Adolpho da Silva Gordo. Fundado no Rio de Janeiro, em 18 de março de 1918, foi iniciativa da comunidade portuguesa que morava na antiga capital federal, e tinha como área de atuação principal os interesses e necessidades financeiros do Brasil e de Portugal.

Entretanto, na virada para os anos 1970, atravessava uma séria crise, encontrando-se na prática sob intervenção do Banco Central. O controle acionário da instituição foi posto à venda e vários interessados se apresentaram. A proposta do Bradesco não foi aceita; o Nacional de Minas se candidatou, mas desistiu; até mesmo a Construtora Camargo Correa, que possuía um pequeno banco comercial – Banco Geral do Comércio – em São Paulo, considerou a possibilidade de entrar na disputa; e o Real apresentou proposta vista como muito boa pelos técnicos do mercado de capitais à época. Mas quem levou foi o Banco Itaú América.

Ocorre que Olavo Setubal e Moraes Abreu seguiram para Portugal para conversas diretas com a Sociedade Financeira Portuguesa, que detinha parte do capital. Não somente isso, mas tiveram a habilidade de mantê-la na negociação. O restante das ações, 64%, foi comprado de José Adolpho da Silva Gordo. A ligação ali nascida com a Sociedade Financeira Portuguesa abriu portas para, 16 anos após, o Itaú entrar em Portugal.

Finalmente, em fevereiro de 1973, as negociações foram aprovadas e o Banco Itaú América tornou-se o segundo grupo por volume de depósitos no sistema bancário nacional, com mais de 2 bilhões de cruzeiros (us\$ 327,3 milhões). Liderava o número de agências entre bancos



*A intervenção no antigo prédio foi ousada, criando verdadeiro oásis em meio às edificações solenes do centro financeiro, na sua maioria, marcadas pelo peso do ecletismo das construções da virada do século XIX para o XX.*





Com a fusão do Banco da América (detalhe da fachada na foto) e do Banco Federal Itaú Sul Americano, em 1969, surgiu o Banco Itaú América, com 247 agências.

privados, com 468 unidades – 12 a mais que o segundo colocado, que então possuía 456.

Estava por vir uma importante incorporação. A compra do BUC (Banco União Comercial) foi uma decisão fundamental, pois representou, na ocasião, a duplicação do banco. Criado em 1967, já em 1973 ocupava o sétimo lugar entre os bancos comerciais privados, por volume de depósitos, com uma rede de 265 agências. Fernando Costa esclarece, contudo, que essa posição fora atingida “pelo inchaço e 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”.<sup>13</sup>

A situação delicada da instituição causava apreensão nas autoridades monetárias, receosas de que a quebra do BUC gerasse uma crise sistêmica no mercado financeiro.



### A jiboia e o coelho

Quem dimensiona a necessidade de mudanças que sobreveio com a incorporação do BUC é Câmara Pestana: “Em 1974, eles fizeram a incorporação de um banco do tamanho do Itaú (Banco União Comercial). Eu sempre dizia que, quando entrei no banco, o Itaú parecia uma jiboia que tinha comido um coelho e estava prostrada. A operação havia sido muito inteligente e bem-feita, mas as agências precisavam ser realocadas, porque eram dois bancos paulistas. O Jairo Cupertino fez um trabalho muito importante nessa época”.<sup>14</sup>

O engenheiro Jairo Cupertino, que após 18 anos à frente da Duratex, foi convidado por Olavo a trabalhar no Banco Itaú América, lembra do momento de incorporação do Banco União Comercial como um grande desafio, superado com muita competência. Um processo que

Fachada do Banco Itaú América. O próprio Olavo Setubal afirmou mais tarde: “Com o América, encerramos o período das fusões, dali para a frente foi só compra”.





Fachada do Banco Português do Brasil, na rua XV de Novembro, 194, em São Paulo, projeto do escritório Ramos de Azevedo em tratamento neobarroco. Fundada no Rio de Janeiro, em 1918, a tradicional instituição voltada para os interesses financeiros do Brasil e de Portugal, pertencente a José Adolpho da Silva Gordo, teve sua incorporação formalizada ao Itaú América em 1973, que passou a liderar o número de agências entre bancos privados, com 468 unidades.

já demonstrava a capacidade do banco de conduzir grandes mudanças com firmeza e determinação: “Vim para o banco em abril de 1974. Em agosto, foi comprado o BUC e aí tivemos uma tarefa realmente grande que era a incorporação de um banco do tamanho do Itaú, mas que estava insolvente. Se não tivéssemos muito cuidado, poderíamos ser levados juntos para uma situação difícil”.<sup>15</sup>

O processo de incorporação do Banco União Comercial foi realizado em quatro meses. Em dezembro de 1974, o BUC foi contabilmente incorporado. Ainda em dezembro, Olavo Setubal foi convidado para ser prefeito de São Paulo, passando a diretoria do banco para José Carlos Moraes Abreu. José Carlos delegou toda a parte de infraestrutura para Jairo Cupertino, incluindo Processamento de Dados, Sistema Econômico, Pessoal e Serviços Gerais. Ele ficou pessoalmente envolvido com a área comercial, financeira, e, evidentemente, a supervisão geral.

Dessa incorporação, o Itaú beneficiou-se com a vinda de profissionais como Henri Penchas e Antonio Jacinto Matias. É deste último o relato de um episódio que caracterizou bem aquela incorporação: “O processo de integração foi extraordinário. Até hoje, quando eu penso no assunto, fico espantado com a forma como o Itaú fez a integração operacional com o Banco União Comercial. Tive a notícia de que o BUC tinha sido incorporado numa sexta-feira, e na segunda-feira, quando os gerentes de agência e pessoas da administração central chegaram ao banco, tinham em sua mesa circulares com as normas iniciais para engajamento ao novo banco. E já havia gente do Itaú América nas agências para começar a transformação da plataforma de processamento. O que significa que o Itaú América, rapidamente, absorveu o outro banco. É um processo clássico, no qual você incorpora uma operação a partir de toda a sua forma de trabalhar e dos seus valores”.<sup>16</sup>

A equipe do Banco União Comercial, no entanto, não foi afastada. Todos tiveram a oportunidade de trabalhar no Itaú América. Alguns executivos inclusive assumindo imediatamente chefias de pessoas tradicionais no Itaú América. Tratava-se de uma visão pragmática, no sentido de conhecer e absorver os melhores talentos, mas que também já demonstrava uma conduta empresarial preocupada com as pessoas e com a construção de um bom ambiente interno de trabalho, baseado na confiança.

Antonio Jacinto Matias descreve bem a situação vivida como personagem original do banco incorporado: “Eu era um jovem executivo, estava no início de carreira. Não precisava me preocupar. Mas vários executivos de alto nível foram mantidos e eram muito respeitados. Obviamente, alguns profissionais foram desligados, mas somente os que não se encaixavam. Outros pediram demissão. Mas houve um respeito enorme pelo passado e rapidamente se formou uma equipe nova, integrando o pessoal da União Comercial com o pessoal do Itaú”.

No ano seguinte, em 1975, o banco adotava a denominação de Banco Itaú. Situa-se, então, entre os 500 maiores do mundo. Em 1980, abria seu primeiro escritório no exterior, em Nova Iorque. Mesmo ano em que inaugurava uma agência em Buenos Aires.

### Prefeito da maior cidade da América do Sul

A história do Itaú Unibanco, aparentemente de protagonismo tão masculino em seus primórdios, conheceu momentos balizados pela iniciativa das mulheres. Tide Setubal, esposa de Olavo, decidiria a marca do logotipo do Itaú. Elisa Moreira Salles foi figura determinante na ampliação dos contatos profissionais do embaixador. E Maria de Lourdes Egydio Villela – esposa de Eudoro Villela – seria a responsável pela indicação do primo, Olavo Setubal, à Prefeitura de São Paulo.

O episódio, hoje parte das histórias da família, passou-se na residência dos Villela, na rua Carlos Comenale, logo atrás do MASP. No início de janeiro de 1975, o casal recebia o futuro governador de São Paulo, o engenheiro Paulo Egydio Martins, eleito indiretamente pelo colégio eleitoral, no governo de Ernesto Geisel.

As relações de Eudoro Villela com Paulo Egydio eram antigas, vinham desde a presença dos Villela no Rio de Janeiro, onde Paulo Egydio se formara pela Escola Nacional de Engenharia da Universidade do Brasil (hoje UFRJ). Continuaram amigos, quando Paulo Egydio assumiu o Ministério da Indústria e Comércio no governo de Castello Branco.

Por tudo isso, e mais sob a abertura política (“lenta, gradual e segura”) proposta pelo general Ernesto Geisel, Eudoro Villela foi levado a apostar em um momento de renovação e financiar estudos de planejamento para a administração de Paulo Egydio ao governo do estado. A visita de Paulo Egydio aos Villela tinha um objetivo preciso: convidar Olavo Setubal para ocupar a pasta da Secretaria da Fazenda do novo governo. O sucesso de sua trajetória profissional como administrador bem-sucedido na empresa privada e no mundo corporativo, naturalmente, o recomendava para o posto.

A conversa com Paulo Egydio na casa dos Villela, pôe em cena, em primeiro plano, Maria de Lourdes Villela objetando a intenção do futuro governador: “Soube que você está querendo levar o Olavo para a Secretaria da Fazenda. É verdade? Olavo não é homem para ficar nessa função. É homem para concorrer à Prefeitura de São Paulo”.<sup>17</sup>

Houve, é claro, barreiras partidárias a serem enfrentadas. Assim como causava estranhamento a presença de um banqueiro em cargo público. Entre o convite do dia 6 de janeiro, o anúncio formalizado em nota de 13 de fevereiro e a aprovação por unanimidade na Assembleia Legislativa em 10 de abril de 1975, o período foi tenso, vivido entre especulações e incertezas.



Ainda na década de 1970, a incorporação do Banco União Comercial (BUC) representou a duplicação do Banco Itaú América.





*Olavo Setubal à direita do então governador Paulo Egydio Martins, no palanque do Parque do Ibirapuera, em dia de comemoração da Revolução Constitucionalista de 32, data histórica no calendário cívico de São Paulo, em 9 de julho de 1973.*

Entretanto, com a indicação aprovada, Olavo Setubal licenciou-se do banco e do Conselho Monetário Nacional para ocupar o cargo de prefeito de São Paulo, cuja posse, concorridíssima, se deu em 16 de abril de 1975, às 16h, no Palácio dos Bandeirantes.

No discurso de posse, citou texto do pai, o historiador Paulo Setubal, em seu registro da São Paulo do começo do século xx. Era uma maneira de dimensionar a nova missão. A cidade de seu pai Paulo Setubal, por volta de 1910, possuía apenas cerca de 300 mil habitantes; a de seu filho Olavo, em 1975, contava com 7 milhões e cem mil habitantes. Nas palavras de Paulo Setubal, a capital: “É uma cidade tristonha, garoenta, que tem no inverno os lampiões de gás acesos até as nove horas da manhã. É cidade ainda provinciana, ainda caipirona, com seus tálburis, com sua velha Sé, com os seus becos, com as suas ladeiras, mas que, apesar de tudo, futura capital de um bilhão e quinhentos milhões de pés de café, já principiava a agitar as asas para proferir o voo alucinante que, no curto espaço de 30 anos, soberbamente desferiu”.<sup>18</sup>

Já Olavo Setubal, inferia: “Meu pai não viveu o bastante para ver que aquele ‘voo alucinante’ de São Paulo era apenas uma decolagem; a predestinação da cidade era para uma grandeza ainda maior”.

A cidade que Olavo Setubal administrou era a maior do país e da América do Sul. Conheceu crescimento quantitativo sem precedentes, agravado pelo inchaço populacional desordenado. Carecia de infraestrutura, tinha sérias deficiências nos setores do transporte, do tráfego e da mobilidade urbana, sem mencionar as deficiências crônicas das áreas da saúde e da educação.

O estilo Olavo de administrar teve efeitos imediatos. Já nos primeiros dias, adotou um organograma administrativo, que em suas linhas gerais permanece até os dias de hoje.

No entanto, talvez o mais importante, para Olavo, foi o choque de realidade que vivenciou. Ficou bastante sensibilizado com a miséria que conheceu, sobretudo, nas periferias da Grande São Paulo.

Paulistano nato, que crescera e vivera a cidade sempre restrito ao seu meio social, agora, chegava aos 52 anos percebendo-se alheio aos imensos problemas da metrópole. Espantou-se com a pobreza da população, com a precariedade da infraestrutura, com o caos urbano.

O planejamento urbano foi a ênfase maior da sua gestão. Concentrou-se principalmente na questão do trânsito (a começar pelo prolongamento do metrô), do meio ambiente, uma novidade à época; da atenção à zona leste, e no desenvolvimento de oportunidades de acesso à cultura e lazer pela população.

O cuidado com o saneamento e revitalização das finanças foi inevitável para o tradicional gestor financeiro. Conjugando planejamento e execução resultou em tarefa constante, secundado por profissionais gabaritados da iniciativa privada, constituindo um secretariado de excelência, que marcou época. Salvo Cláudio Lembo, que pertencia aos quadros do banco, nenhum outro funcionário foi deslocado do Itaú para figurar em sua equipe da prefeitura. Jairo Cupertino confirma: “Quando Olavo assumiu a prefeitura, levou com ele o Cláudio Lembo. Foi a única pessoa que ele levou do banco. E por quê? Porque o Cláudio era o homem do grupo que tinha relação com as autoridades, tinha habilidade política. Então, Olavo levou somente uma pessoa conhecida com ele e criou uma nova equipe na prefeitura com pessoas daquele ramo. Ele não carregou homens de confiança como é de costume. Preferiu colher informações sobre pessoas do setor, analisou-as e assim montou seu secretariado. Foi uma gestão moderna”.<sup>19</sup>

Mas não se desligou totalmente do banco. O mesmo Jairo Cupertino observa: “Era até engraçado, pois quando ele estava na prefeitura, mantinha contato com pessoas do Itaú. Marcava almoços, perguntava, ouvia tudo e não dava nenhum palpite. Se depois conversava com o José Carlos [José Carlos Moraes Abreu, que ficou na diretoria, no lugar de Olavo Setubal, durante esse período], eu não sei, mas, para nós, não falava nada”.<sup>20</sup>



*Em 16 de abril de 1975, Olavo Setubal assume a Prefeitura de São Paulo após a aprovação unânime da Assembleia Legislativa. O engenheiro daria ao planejamento urbano a maior ênfase de sua administração.*



## Uma nova São Paulo

### O prefeito engenheiro

A gestão Olavo Setubal promoveu, ainda, inaugurações que transformaram positivamente a cidade:

- ▶ Em 26 de setembro de 1975, trecho da linha norte-sul do Metrô, que ia da Liberdade até Santana, integrando-se metrô-ônibus, com tarifas acessíveis.
- ▶ Em 19 de setembro de 1976, entrega do Parque do Carmo, uma das maiores áreas verdes da cidade que se transformava em parque público, desde 2012 denominado Parque do Carmo Olavo Egydio Setubal.
- ▶ Em 17 de fevereiro de 1978, inauguração da Estação Sé do Metrô, obra que se fizera acompanhar das intervenções para revitalização da praça da Sé, uma das maiores interferências urbanas até então registradas na capital.

O marco-zero da cidade renascia, valorizando dois patrimônios da cidade: a Catedral e o Tribunal de Justiça. Novo paisagismo e obras de arte transformaram o espaço desordenado e árido do passado em área de fruição para usufruto da população.

- ▶ Em 1º de julho de 1979, conclusão da reurbanização do Pátio do Colégio, com calçadas, bancos de jardim, arborização e nova iluminação a gás, com postes semelhantes àqueles do século XIX.
- ▶ Em 1979, reinauguração do Edifício Martinelli, após quatro anos de complexo restauro, recebendo as repartições municipais Emurb e Cohab. O marco histórico e arquitetônico era devolvido à cidade, socialmente reapropriado.



O prefeito de São Paulo, Olavo Setubal, na madrugada de 16 de novembro de 1975, assiste ao lado da esposa Tide à implosão do Edifício Mendes Caldeira, entre a praça da Sé e praça Clóvis Beviláqua, necessária para construção da Estação Sé do Metrô. A tecnologia de ponta, utilizando-se de 500 quilos de dinamite, pôs abaixo em oito segundos os 30 pavimentos do Mendes Caldeira. Nascia uma nova praça da Sé, ampliada, em frente à Catedral. O prefeito fazia questão de inspecionar pessoalmente as obras



do Metrô – uma das prioridades de sua gestão. Na foto, aparece em visita ao trecho que vai da Liberdade a Santana, em 28 de abril de 1975. Em 13 de maio de 1977, anunciou a Ação Centro 2, projeto conjunto com DSV, que redirecionava o trânsito da região central. Olavo entregou também novos calçados para a cidade de São Paulo. Em seu mandato, estabeleceu a integração ônibus e metrô e deixou inaugurada a Estação Sé, em 17 de fevereiro de 1978.



## O banco vira um supermercado de produtos financeiros

No bojo dessas muitas fusões e incorporações, e no embalo do milagre econômico, o Itaú diversificou seus negócios, para muito além do banco comercial. Foi um processo que na verdade veio desde 1966, com a criação do Bankinvest. Em 1971, o grupo já contava com um elenco que incluía o Itaú de Investimento, a Financeira, a Distribuidora, a Corretora e o Fundo 157. Muitas dessas instituições ocupavam as primeiras posições do mercado, num movimento de mudança de mentalidade que passou a ver a atividade bancária afinada com a produção industrial.

Tratava-se de uma mudança de parâmetros históricos, de um lado, e ao mesmo tempo decorrência de todo o processo de transformação, liderado pelos bancos de ponta. Os bancos passaram a captar recursos por meio de suas diferentes instâncias financeiras e transformá-los em crédito direto ao consumidor.

Uma grande variedade de produtos e serviços era oferecida ao mercado, divididos em captação – contas-correntes, letras de câmbio, certificados de depósito e crédito – Miscelbank (financiamento de bens como televisões em cores, a grande novidade da década), Credicheck (financiamento para bens como geladeiras, fogões, eletrodomésticos), Autobank 7 (financiamento de automóveis em sete vezes), Checktur (cheques para viagens), o cartão Credicard (para compras em geral), crédito agrícola, crédito à indústria etc.

Com o tempo, essa diversificação de produtos e serviços só faria aumentar.



**Na casa do seu vizinho este jogo está sendo a cores.**

O financiamento do Itaú dá um drible nessa estória de você ver em preto e branco o jogo que o seu vizinho está vendo a cores. Ele financia desde televisores até aquele algo mais que você está querendo para o seu lar, doce lar.

Para conseguir este financiamento é só passar em qualquer agência do Itaú e falar com o gerente.

Ele não faz cera com você. Libera o dinheiro rápido para você fazer sua compra a vista, pagando o melhor preço da praça. E depois você paga tudo em prestações mensais.

Esse financiamento é mais um dos serviços que o Banco Itaú oferece aos seus clientes e até mesmo para quem ainda não é cliente. Aproveite para comprar seu TV a cores, geladeira, máquina de lavar, bicicleta, equipamento de som, o que você quiser.

No Itaú é que nem no futebol: tudo se resolve em dois tempos.

**Itaú**

Financiamos para você. Itaú. Mas um bom motivo para você ser cliente de um banco.

O filho do historiador Paulo Setubal voltou-se para pontos históricos da cidade que precisavam de urgente recuperação. Para o transeunte cotidiano, sua administração foi marcante por vários motivos. A começar pela nova praça da Sé – com a histórica implosão do Edifício Mendes Caldeira, necessária para implantação da Estação Sé do Metrô. Foi a primeira implosão do país, em 16 de novembro de 1975, e que parou a cidade, curiosa pelo espetáculo, mas temerosa por seus resultados. Foi um momento de emoção para Olavo Setubal, assistir, ao lado da esposa Tide, à obra de engenharia colossal, ainda mais pelo sucesso que obteve.

Outro desafio, já no primeiro ano da gestão, foi a desapropriação do histórico e então degradado Edifício Martinelli, o arranha-céu símbolo da capital, inaugurado em 1934. Uma lei municipal de 1975, equiparando a desapropriação à obra de reurbanização, permitiu a evacuação do prédio, passando o domínio do local à Empresa Municipal de Urbanização (Emurb), como condômina majoritária. Ao lado dos antigos proprietários, que optaram pelo rateio da reforma, a empresa deu início às obras, resgatando um tradicional patrimônio arquitetônico da paisagem urbana do centro paulistano.

Emblematicamente, Olavo Setubal é o primeiro chefe do Executivo a visitar a Faculdade de Direito do Largo São Francisco, desde 1964, as Arcadas de tantas tradições. Ali estudara seu pai – e aliás ali também se formara Walther Moreira Salles. Tratava-se de espaço simbólico de resistência política, desde a campanha abolicionista do Império, até o combate à ditadura de 1964. Nessa visita, Olavo Setubal saudou o “território livre” da tradicional academia e exaltou os ideais de liberdade que sempre inspiraram a instituição. Era uma homenagem corajosa, considerando-se o momento de exceção do Estado de direito – praticamente um campo minado.

Ainda em 1975, desmembrou a Secretaria Municipal da Cultura da Secretaria de Educação. Com isso, deu vazão aos projetos culturais exigidos pela cidade, afinado com seu entendimento de que numa sociedade democrática o acesso à cultura não devia ser privilégio das elites, mas sim um direito de toda a população. A inovação do Museu de Rua, realizado em pontos estratégicos da cidade, se propunha diretamente à educação do popular, do transeunte, do homem simples em seu trânsito cotidiano. O sucesso da iniciativa levou o Museu de Rua a se espalhar por novos pontos da cidade nos anos consecutivos.

Na esteira das práticas culturais, o cultivo e disseminação do lazer foi uma constante. Em 29 de setembro de 1975, realizava-se o Primeiro Passeio Ciclístico oficial da cidade de São Paulo, com vistas à massificação da prática esportiva, atividade que perdurou por toda a gestão de Olavo Setubal, premiando os colégios mais numerosos, os melhores uniformes, a bicicleta mais original.



Prefeito de São Paulo, Olavo Setubal, quando de sua visita à fábrica de Carrocerias Ciferal. Na foto, o prefeito examinando os Trólebus.





O prefeito Olavo Setubal, em 1977, inaugura o Hospital Tide Setubal, à rua Guilherme Eiras, 123, em São Miguel Paulista, um dos bairros mais carentes de São Paulo.

Em 15 de fevereiro de 1976, inauguravam-se as Ruas de Lazer, projeto da Secretaria Municipal de Esportes, numa cidade que, segundo o próprio Olavo Setubal, era desprovida de praias, densamente construída, carente de espaços para o exercício físico, projeto que indiretamente coíbia a circulação de automóveis.

O Futebol na Praça, programa que nasceu de demandas improvisadas da população, acabou por institucionalizar o uso da praça D. José Gaspar para as peladas dos office-boys do Centro.

O trânsito, que já era então caótico, também mobilizou a prefeitura. A criação da Companhia de Engenharia de Tráfego (CET), em 1976, voltou-se para o replanejamento do sistema viário, tanto do fluxo de veículos como dos pedestres da cidade. Já o Projeto Semco visava ao controle da sinalização por computador, para reduzir o número e o tempo de parada nos semáforos, elevando a média de velocidade dos veículos. Ao mesmo tempo, a Ação Centro limitava a circulação de carros no Centro com a criação dos Calçadões. Com uma mesma iniciativa, proporcionava-se mais qualidade ao pedestre do Centro, enquanto reduzia-se o consumo de combustível – e isso em meio à crise do petróleo.

Registre-se ainda a abertura das avenidas Sumaré e Juscelino Kubitschek, permitindo o escoamento de vias problemáticas do trânsito paulistano. No ano de 1976, o destaque foi o projeto de lei do Solo Criado, com o propósito de desafogar áreas adensadas e transferir empreendimentos imobiliários para áreas livres.

Enfim, seriam muitos os projetos e ações que Olavo deflagrou, pensando em uma cidade mais humanizada e no ordenamento urbano racional. Curiosamente, imprimiu até toque poético aos logradouros da cidade, ao conferir a novas ruas do bairro da Lapa, nomes alusivos a poemas do poeta Paulo Bomfim, como Sinfonia Branca, Ramo de Rumos, Cantiga do Desencontro.

No dia 12 de julho de 1979, Olavo Setubal deixava a prefeitura. Um ano antes, porém, em entrevista ao jornal *O Estado de S. Paulo*, de 1978, fazia um balanço de sua gestão: “Eu queria me realizar como um homem de visão global e ter uma administração equilibrada em todos os setores (...) Não deixarei nenhuma área com os problemas solucionados. Uma cidade é um ser vivo em permanente desafio. O prefeito tem que adequá-la ao seu tempo e à sua dimensão”.<sup>21</sup>

A experiência fizera do engenheiro racional um homem mais humanizado. Nos anos de prefeitura, viu o povo de perto, conheceu seu cotidiano, vivenciou a dimensão da existência dos excluídos.

E nesse percurso uma perda irreparável. Em 2 de outubro de 1977, falecera a sua esposa Tide Setubal, a mãe de seus filhos, a companheira da construção da obra. A partir daí, o trabalho passou a absorvê-lo



Em 1979, o engenheiro Olavo Setubal encerra seu mandato como prefeito da cidade de São Paulo.

mais ainda. Jairo Cupertino, amigo próximo ao longo de sua trajetória, admite que houve mais de um Olavo: “O Olavo inicial era muito duro. O segundo, é o Olavo prefeito, quando ele sofre uma grande modificação, talvez por estar em contato com outro mundo, que ele não estava acostumado. Primeiro, na prefeitura, ele passou a ter conhecimento de condições de vida da população em geral, coisa com que ele não tinha contato anteriormente. Segundo, o mundo da política, que não tem nada a ver com o mundo empresarial. (...) No fundo, com seu grande pragmatismo, ele soube entender o que via à sua volta e se adaptou ao novo processo”.<sup>22</sup>

Logo, Olavo Setubal estava de volta ao Conselho Administrativo do Itaú e já empenhado no sonho de criar o banco eletrônico e a empresa que iria elaborar o projeto, a Itaotec.