

36º Encontro Anual da ANPOCS

GT 16 – Grupos dirigentes e estruturas de poder

Bancos e banqueiros; empresas e famílias no Brasil.

Michele Andrea Markowitz

Segundo as teorias econômicas dominantes, o mundo da boa economia é aquele que reúne agentes anônimos orientados por critérios de eficácia e racionalidade, unidos por relações abstratas e anônimas, em tudo diferentes daqueles que organizam as relações de proximidade no âmbito da família. Olhando para o universo das grandes empresas (não só no Brasil) verifica-se que, ao contrário, estas se confundem com o universo das famílias proprietárias. Os nomes das empresas e dos muitos dos membros do diretório, a lógica de organização das empresas e a sua história são incompreensíveis sem atender também a lógica de reprodução dessas unidades alargadas de aliança e de consanguinidade que são as grandes famílias. Tomando como ponto de partida a vasta literatura antropológica sobre parentesco e família, e colocando esta num diálogo com a literatura que trata da história e da sociologia das elites brasileiras e latino-americanas, esta dissertação se propõe a uma indagação voltada para esses microuniversos das grandes famílias e das grandes empresas que sintetizam expressões como “famílias de banqueiros” ou “bancos de família”. Desse modo, nossa investigação trata não só de instituições chaves na organização da vida econômica (os grandes bancos e os conglomerados de empresas que eles reúnem), mas também de um conjunto de homens e mulheres que ocupam posições centrais não apenas na vida econômica, mas igualmente no campo da produção cultural (através das fundações associadas aos bancos, por exemplo).

Almejamos vislumbrar as relações entre grandes famílias e grandes conglomerados financeiros no Brasil. Vimos que hoje todos os bancos privados líderes do país são de origem familiar e que pelo menos uma família (quando não redes de famílias e seus aliados) mantém controle sobre boa parte das empresas. Especialmente a partir da segunda geração (os primeiros herdeiros do fundador), a família, sobretudo no que diz respeito à educação dos filhos, sofre a influência da empresa controlada pelo pai e, em contrapartida, a estrutura da empresa se distingue pela estrutura da família controladora¹. Entretanto, o caso dos três bancos privados líderes do Brasil, Bradesco, Itaú e Unibanco, demonstra bastante dinamismo em relação ao que seria “a família” e “a empresa”. Não parece existir um modelo único de origem familiar, ou estrutura

¹ Utilizamos o termo controlador em vez de dono, ou proprietário, pois esse é o mais usual em literatura da área. Controlador dá a ideia do que a família tem envolvimento nas decisões e estratégias do banco, enquanto dono e proprietário meramente designam a posse financeira da empresa.

organizacional. Tanto o Itaú, quanto o Bradesco e o Unibanco fizeram sucesso baseados na exploração de capitais (sociais, econômicos e familiares) prévios dos seus donos além de fatores conjunturais (momento político, etc.). Todos eles também souberam se reproduzir graças à construção do sucessor: As famílias controladoras de Itaú e Unibanco foram capazes de preparar um filho desde sua infância para dirigir a empresa, além de muni-lo com o melhor treinamento possível (tanto na escola quanto na própria empresa) para que ele tivesse competência para atingir este objetivo. No caso do Bradesco, não sendo uma empresa familiar nos moldes dos outros dois, o processo de sucessão foi mais complicado.

Nossa pesquisa foi realizada através de consultas a revistas semanais e bimensais, especialmente a revista de economia e negócios Exame, mas também (eventualmente) as revistas semanais Veja, Isto É , Época e Forbes Brasil, e os jornais A Folha de São Paulo e o Jornal de Comércio. Durante um período de mais ou menos seis meses, levantamos informações sobre bancos, banqueiros, famílias e histórias desde 1967 até 1997, época das últimas reformas em que a conjuntura atual se estabiliza. Complementamos essas informações com teses de escolas de Economia e estatísticas do Banco Central. Consultamos finalmente as páginas on-line dos próprios bancos, o que se provou uma fonte insubstituível da representação que a instituição procura fazer de si mesma.

Para pensar família e banco no Brasil, tiramos proveito de uma série de trabalhos que nos ajudaram a entender as especificidades dos bancos brasileiros, bem como a conjuntura nacional e internacional que levou à sua formação. Há pouco trabalho sobre a história dos bancos comerciais do país, ou seja, os bancos de depósitos. Porém, o que achamos (por exemplo, LEVY, 1972) foi valioso para entender a situação *sui generis* do Brasil, especialmente no que diz respeito à organização tardia do sistema financeira do país. Até os anos 20 do século passado, não havia uma moeda unificada, pois os bancos regionais emitiam notas próprias. Depois disso, os grandes bancos apenas tiveram condições de desenvolvimento quando do surgimento de instituições estatais, tais como o novo Banco do Brasil em 1921 e a Superintendência da moeda e crédito (SUMOC, embrião do Banco Central) no pós Segunda Guerra. Alguns estudos trabalham a transformação dos novos bancos (que surgem nos anos 40 e 50) em grandes conglomerados financeiros nos anos 70. Estudos de base econômica exploram o fenômeno de conglomeração, ou a aglomeração de empresas de gêneros diferentes, mas

especialmente de serviços financeiros (tais como seguros) sobre a chefia de um banco comercial. Além desse ponto de vista mais estritamente econômico (ADEODATO, 1989), outros trabalhos exploram a conglomeração como o deslocamento de muito poder econômico nas mãos de poucas pessoas, unidos por laços familiares (ARRUDA, 1987). Esse processo de acumulação de funções diferentes é também o que explica porque certos bancos privados nacionais se fixaram como os maiores e mais estáveis (NOGUEIRA DA COSTA, 2002). De uma perspectiva mais política, tivemos em mãos um estudo que explorou a organização de banqueiros como classe e como esse grupo (relativamente recente na história do país) conseguiu, através de funcionários e aliados politicamente atuantes nessas classes (além de aliados no próprio congresso), pressionar e fazer valer suas vontades através do poder político (MINELLA, 1988). Em todos esses trabalhos, se estabelece a ideia de um poder excessivo concentrado nas mãos do setor financeiro a partir dos anos 60. Além disso, esses autores destacam a aliança com grupos estrangeiros nos anos 70. Os bancos estrangeiros eram mais experientes com serviços recentes no país (seguros e previdência privada entre outros, que se tornaram mais comuns no país a partir dos anos 70).

Um trabalho pioneiro sobre o novo papel dos economistas brasileiros (LOUREIRO, 1997) foi valioso para compreender justamente o processo de internacionalização econômica do país. A integração do Brasil às finanças mundiais criou novas necessidades e paradigmas. Os bancos que souberam adaptar-se a elas sobreviveram. Além disso, com a financeirização da economia, ou a predominância das finanças no campo econômico nacional, o economista ganha novo destaque. A partir dos anos 90, os bancos comerciais se veem obrigados a contratar esses profissionais, com escolaridade e experiência internacional, a fim de se adaptarem à nova conjuntura. Finalmente, ainda que sejam poucas as autobiografias, a de uma herdeira de uma grande empresa nacional (FONTANA, 1996) nos ajudou a compreender a visão que prevalece no mundo de negócios com respeito ao papel da mulher.

Para melhor explorar sua ligação com o banco, tivemos que nos perguntar o que significa família e especificamente qual é sua relação com a empresa, para chegar finalmente a um conceito do que significa a empresa familiar. Concordamos com Malinowski, para quem a família é a representação de uma ideia, e o parentesco não é algo fixo estável, ou natural (MALINOWSKI, 1930). Assim, como família e parentesco não são dados, eles devem ser construídos para representar aquilo que afere mais

prestígio ao grupo, o que varia no tempo e no espaço. Os principais estudos que nos serviam aqui para exemplificar esse assinalamento são aqueles que tratam sobre famílias da elite. Para Lomnitz e Perez-Lizaur (LOMNITZ; PEREZ-LIZAUR, 1987), por exemplo, a família é uma rede de indivíduos em construção. A família dos Gomez, estudada por essas autoras, uma família da elite mexicana, foi cristalizada numa “genealogia ideológica” que cortava da árvore genealógica aqueles familiares e ramos da família que não obedeceram aos preceitos culturais, sociais, políticos e econômicos dos ramos dominantes que controlavam grandes empresas. Esses preceitos eram basicamente a filiação à Igreja Católica, descendência luso-ibérica, filiação política conservadora e aderência aos modos de vida que caracterizam uma família da elite, o que inclui a submissão das mulheres.

No caso sul-americano, o texto organizado por Diana Balmori, Stuart Voss e Miles Wortmann (BALMORI; VOSS; WORTMAN, 1984) verifica a necessidade dessas redes de indivíduos se aliarem em grupos (redes de famílias ou famílias em rede) para proteger os interesses mútuos de prestígio e poder e segurar a permanência dessas famílias como elites. Num estudo que cobre o período que vai da independência até 1930, mostra-se como nenhuma família sozinha podia garantir sua posição sem a ajuda de outras. Quanto mais complexa a sociedade, maior o número de espaços – político, infra-estrutura (especialmente a construção de ferrovias), terras, funções liberais – que devem ser ocupados pela rede extensa, através de alianças matrimoniais que criam o maior número de cunhados (leia-se, homens produtivos) possível. Esse modelo de família, para os autores, entra em declínio com a modernização política; o sufrágio universal e a extensão de direitos e oportunidades abriu mais espaço para indivíduos que não integraram as elites. Entretanto, em pelo menos um caso estudado por nós, o do Banco Itaú, esse modelo se mantém. Numa junção de três famílias tradicionais (cujas genealogias brasileiras datam do império), o conglomerado dirigido pelo Banco Itaú se construiu graças aos recursos e talentos acumulados pela rede. Outras ramificações do tronco principal da família (que mantêm suas próprias empresas, tais como os Monteiro de Carvalho) ainda são representados no conselho do banco.

As empresas familiares, nesse sentido, fazem da família uma empresa. Por isso, para Bourdieu (BOURDIEU, 1989), a família da elite, graças a numerosos filhos e aliados, pode espalhar capitais diferentes em ramos diferentes, para proteger a família contra eventuais contratempos (falência de empresa, distúrbio político) e necessidades

(afinal, a rede atua em vários ramos empresariais, sociais e políticos). A família, como rede de indivíduos, ou de grupos familiares aliados, também age como empresa no sentido de colocar os interesses coletivos acima dos individuais. Para Pedroso de Lima (PEDROSO DE LIMA, 2003), os afetos mútuos entre ramos da família nem sempre estão presentes, mas os interesses sim². Assim, a família da elite não é apenas uma família grande, quando tem muitos filhos com funções diferentes. A quantidade dos capitais (econômicos, sociais, culturais), o raio de atuação e de poder político e econômico da família, bem como sua capacidade de se reproduzir como tal, faz da família da elite uma grande família (BOURDIEU, 1997, p. 133).

O problema mais crítico para qualquer família de elite é como se perpetuar como tal, ou seja, a questão da sucessão e da herança. Pedroso de Lima deu destaque especial à questão. O processo sempre implica na capacidade da família de se adaptar a novas circunstâncias num mundo em constante fluxo (em que muda o modo de produção, bem como o regime político entre outras contingências). No caso português, analisado pela autora, o fim do Salazarismo e a desorganização dos grupos familiares, em que não havia um filho herdeiro, ou um filho herdeiro competente, para tomar o lugar do pai. No Brasil, a financeirização do país no fim dos anos 60 levou à necessidade de rever o treinamento escolar dos filhos e prepará-los para as novas funções do banco. Também no caso brasileiro, a falta de um filho homem perturbava a sucessão e, como comprovaremos na nossa pesquisa, grandes bancos nessa situação acabaram sendo vendidos. Entretanto, em Portugal, é assim que os controladores de empresas familiares criam meios para manter a empresa na família. A família Espírito Santo, por exemplo, buscou outros parentes masculinos, com a condição de portar o nome Espírito Santo, capazes de assumirem a empresa. Nos dois países, a ideologia da meritocracia se mesclou com o tradicionalismo familiar e as famílias satisfazerem tanto a necessidade de se mostrarem administradoras modernas e competentes, quanto o desejo de conservar o controle exclusivo das suas empresas.

Pedroso de Lima levanta os problemas específicos causados pela doutrina de meritocracia, um dos pilares de capitalismo contemporâneo, em que os únicos critérios que devem ser usados para a escolha de sucessor são sua capacidade e preparo. As

² A autora descreve as reuniões entre ramos da família banqueiro, Espírito Santo, que apenas se reunia uma vez por ano no conselho de acionistas. Muitos nem sequer se conheciam pessoalmente, mas cada um dos integrantes dessa família sabia o que os demais faziam na empresa.

famílias da elite usaram seus recursos exclusivos (laços sociais e políticos, trânsito em bons clubes e colégios) para dar aos seus filhos melhores condições de competir no novo mercado ao criar um ambiente propício para a sucessão desde a infância. O jovem filho é levado pelo pai à empresa para conhecê-la, mandado para os melhores colégios e mandado para o exterior para fazer estágios em outras grandes empresas internacionais. Assim, ele garante uma vantagem sobre concorrentes em potencial fora das elites, pois estes não teriam acesso à educação familiar, dentro de casa, e nem à convivência com seus pares nas escolas e clubes da elite. O resultado é a continuidade da tradição dentro das condições modernas, o que demonstra que a empresa familiar é eficaz e moderna ao mesmo tempo em que preserva sua exclusividade.

No entanto, nossa abordagem foi diferente à de Pedrosa de Lima, pois trabalhamos numa escala menor, ao investigar apenas os três bancos comerciais privados líderes no Brasil. Nosso objetivo, mais que estabelecer um padrão geral, foi buscar as variações de modelos de relação entre família e empresas. Enfim, exploramos a singularidade de cada um dos três casos. O caso Itaú, sendo um empreendimento de famílias tradicionais, segue quase rigorosamente os parâmetros relatados por Pedrosa de Lima, mas entre os grandes bancos comerciais privados hoje no Brasil, é um caso único. No caso dos Moreira Salles do Unibanco, a família é menor, mais recente e a estratégia de ascensão do banco foi baseada na internacionalização. Metade dos quatro filhos do fundador não tem nenhum envolvimento com o banco. O Banco Bradesco, por outro lado, não é controlado por uma família e fez uma escolha clara de popularização de serviços bancários e de não aderência (num primeiro momento) a valores da elite estabelecida. Nesses casos, interessa a nós uma questão levantada por Marcus (MARCUS, 1983); que segundo ele, seria próprio de um modelo norte-americano. A empresa familiar estaria cedendo à empresa corporativa, ou seja, dominada por acionistas anônimos. O patrimônio da família, então seria mantido por um fiduciário, ou administrador particular, que serve de intermediário entre a família e a empresa. O papel da família passaria ao campo das fundações filantrópicas, símbolo do seu status e lugar onde poderiam movimentar patrimônio. No caso do Bradesco, a única sucessora comercial de Amador Aguiar atua justamente numa fundação filantrópica educacional (ele não deixou nenhum sucessor no banco). A família Moreira Salles parece movimentar seus fundos através do Instituto Moreira Salles e nenhum filho (a não ser o presidente do banco) é conselheiro do banco. Isso não tira o caráter familiar dessas

empresas (dois netos de Aguiar são conselheiros e o terceiro filho Moreira Salles dirige o banco), mas chama a atenção para a especificidade de cada caso e a diversidade desse universo.

Em todo caso, no Brasil, a história do capitalismo sempre foi relacionada a famílias e torna-se difícil separar empresas e famílias, especialmente antes de 1930, época em que a industrialização do país começa a deslanchar e em que o Estado brasileiro se reconfigura sob as reformas de Getúlio Vargas. Mas mesmo depois desse período, as famílias continuaram a ter um papel preeminente na fomentação de grandes empresas. Se a relação específica com o Estado varia em épocas diferentes, o papel da família não parece ser muito diferente em outros países latino-americanos (BALMORI; VOSS; WORTMAN, 1984). O peso das redes familiares deve se remontar a propriedades de terra e às atividades agrícolas. A maioria dos grandes bancos comerciais³ (com operações de escala nacional) foi criada por famílias ligadas à plantação e comercialização de café – isso era o caso dos fundadores dos paulistas Itaú e Bradesco e do mineiro Unibanco. Todas essas famílias passaram por um processo de reconversão⁴; com o declínio do café já no primeiro governo Vargas e a diversificação de atividades econômicas posteriormente, especialmente produtos manufaturados, manter um banco comercial (facilitada após as reformas financeiras nessa época) tornou-se uma nova opção para reproduzir o patrimônio da família.

Sem dúvida, o desenvolvimento de instituições estatais e a burocracia estatal, especialmente após a instituição de concursos públicos, diminuíram o papel das famílias, que, entretanto, continuam dominando o setor privado. O banco comercial é basicamente um banco de depósitos em que o indivíduo pode guardar e/ou investir seu dinheiro e ainda receber empréstimos do banco. Até os anos 70, as funções de cada tipo

³ O banco comercial é basicamente um banco de depósitos em que o indivíduo pode guardar e/ou investir seu dinheiro e ainda receber empréstimos do banco. Até os anos 70, as funções de cada tipo de banco eram distintas. Posteriormente, o banco comercial podia também atuar como banco corporativo, que lida com o grande cliente – a empresa – e cuida da sua folha de pagamento além de investir seus recursos e um banco de investimentos, ou de grande cliente cuja função é de administrar uma carteira grande (que não é aproveitado comercialmente como o de depósitos). Assim, a partir dos anos 80, os grandes bancos comerciais são geralmente bancos múltiplos, ou que exercem múltiplas funções.

⁴ Reconversão é um termo desenvolvido por Bourdieu. Quando muda a conjuntura econômica, política, social e cultural, o indivíduo (ou grupo) deve transformar seus capitais antigos para servir aos novos tempos. Foi assim, como veremos na nossa análise, que muitas famílias ligadas à produção do café passaram a fomentar indústrias e bancos. Essas famílias tiveram que adotar atitudes e posturas próprias da atividade industrial e financeira (estudos, socialização).

de banco eram distintas. Posteriormente, o banco comercial podia também atuar como banco corporativo, que lida com o grande cliente – a empresa – e cuida da sua folha de pagamento além de investir seus recursos e um banco de investimentos, ou de grande cliente cuja função é de administrar uma carteira grande (que não é aproveitada comercialmente como a de depósitos). Assim, a partir dos anos 80, os grandes bancos comerciais são geralmente bancos múltiplos, ou que exercem múltiplas funções⁵.

Com a financeirização da economia nacional durante os anos sessenta, a situação muda. Os governos passam a depender de captações internacionais de recursos através de especulação com câmbio, papéis da dívida pública e outras formas de especulação no mercado financeiro. Apesar do Banco do Brasil também participar desse processo, os bancos privados emprestam muito dinheiro para os governos, que, por sua vez, passam a depender desses bancos. É daí que os donos de bancos bem-sucedidos começam a assumir posições de liderança econômica nacional, e mesmo não dominando todos os recursos e nem todos os lucros do país, passaram a ser visto na mídia popular como “os donos do país”.

É assim que hoje a configuração do sistema financeiro diferencia o Brasil dos outros países do continente. Há grandes bancos nacionais privados no topo do ranking das empresas do país, diferentemente de outros países latino-americanos. Nos outros dois países do continente de grande porte, México e Argentina, os poucos bancos de capital nacional são hoje regionais e não chegam perto da escala de operações dos seus congêneres brasileiros, muitos dos quais possuem agências em países vizinhos e até alhures. Apenas no Brasil, há ainda hoje grandes conglomerados de controle nacional que (se não considerarmos as instituições estatais) são responsáveis para boa parte dos depósitos nacionais.

Através das reformas financeiras, foram os governos que criaram as condições jurídicas que determinaram a forma e escopo de atuação dos bancos. Os principais suportes legais para uma rede bancária no país datam da era Vargas (LEVY, 1972). O Banco do Brasil se estabelece como banco por excelência no país, ao qual se lastreiam

⁵ Isso não necessariamente significava que a família atuava como executivo no banco. Para controlar uma empresa, basta controlar o conselho de administração, ou o conselho dos acionistas do banco. Como controladores financeiros, esse conselho determina as decisões estratégicas que envolvem deslocamentos de grandes quantias de fundos (compras, fusões, mudanças de estrutura interna). Já a diretoria do banco é onde atuam os diretores executivos, desde o presidente diretor até os gerentes. Esses cuidam do dia a dia do banco. É comum que um diretor presidente passa atuar no conselho após se aposentar como diretor.

todas as outras instituições, a partir de 1921. A fiscalização federal da rede bancária se organiza de forma sistemática em 1944 e o germe do futuro Banco Central (Superintendência da Moeda e do Crédito, SUMOC) é de 1945. O BC é criado em 1965 e assume as funções que até então eram do Banco do Brasil. Nessa mesma época, tanto os banqueiros quanto os bancários estabelecem suas associações de classe⁶.

Após o início do regime militar de 1964, são aprovadas reformas em que se estimulam fusões e concentração de bancos, os quais ainda ganham o direito de diversificar seus serviços (seguros, turismo e fundos cambiais). Passam a fazer parcerias internacionais (novamente destacando a área de seguros e trocas cambiais no mercado internacional) e, conseqüentemente, são obrigados a se atualizarem de acordo com as novas tecnologias e mudanças vindas de fora. Criam-se assim grandes conglomerados nacionais e, por sua vez, muitos bancos menores entram em falência até 1970, especialmente aqueles que não dispõem de meios para seguir as novas tendências. É também após o golpe militar que o jornalismo econômico se profissionaliza e são lançadas revistas especializadas em assuntos empresariais e financeiras. Os grandes líderes privados, Itaú, Bradesco e Unibanco, se estabelecem como tais por volta de 1980.

Na época do primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso (1994-1998), realiza-se uma grande “limpeza” do sistema bancário – grandes conglomerados cujos ativos não eram vistos como sólidos foram liquidados, ou vendidos e o país assina os acordos de Basiléia (em 1996), sede do Banco Central Internacional⁷. Além de estreitar a integração do sistema financeiro brasileiro ao internacional, pela primeira vez na história do país, o depositante tem seu dinheiro protegido dos infortúnios das instituições, que, por sua vez, sofrem uma fiscalização mais rígida. Ao mesmo tempo, os bancos comerciais internacionais ganham o direito de competir em pé de igualdade

⁶ Principalmente a Federação brasileira dos bancos (Febraban) e a Federação nacional dos bancos (Feneban).

⁷ O caso limite nos parece ter sido o Banco Econômico, liquidado em 1995. O governo federal teve que evitar um potencial desastre ao cobrir milhares de depositantes daquele banco. Lembremos que medidas parecidas já existiam nos Estados Unidos desde os anos 30, depois do crash de Wall Street.

com os nacionais⁸. Apesar disso, os maiores bancos privados do país hoje (Itaú, Bradesco e Unibanco) continuam sendo de capital nacional.

Enfim, podemos ver que o sistema financeiro nacional sofre grandes reformas, em termos gerais, em três momentos: por volta de 1930, 1964 e 1994. Essas épocas correspondem aproximadamente a uma geração nas famílias proprietárias, a um estilo de gerenciar o banco e a família e, de modo mais geral, a um perfil de uma conjuntura nacional e a uma determinada forma de articulação entre o campo econômico nacional e o campo internacional. O perfil do proprietário das casas bancárias da primeira geração (que vai até os anos 40) é o fazendeiro proprietário de terras, ou o pequeno comerciante. A mercadoria chave é o café e as famílias empreendedoras estabeleceram casas bancárias⁹ para financiar sua produção. Com as reformas do período Vargas, essas instituições se tornaram bancos, i.e., agências financeiras dotadas de um capital específico, lastreados ao Banco do Brasil e que podem realizar uma gama maior de operações tais como receber depósitos e trocar papéis públicos. O café perde sua importância no Brasil depois do crash de Wall Street em 1929. A legislação subsequente eliminou parte da proteção estatal concedida anteriormente aos cafeeiros. A industrialização planejada do país é a nova ordem do dia. Assim, a segunda geração de banqueiros, que vai mais ou menos do fim da Segunda Guerra até 1964, envolve as famílias que fundam os grandes bancos. Nessas famílias surgem empresários e financistas, muitas vezes também homens públicos. O banco ganha importância para financiar os novos empreendimentos. Com a mudança do perfil do país (tornando-se mais urbano), esses novos bancos recebem também depósitos das novas camadas médias. Outros tipos de serviços, como o talão de cheques, são criados por esses novos bancos para essas novas camadas. O exemplo por excelência da entrada das massas no sistema bancário é o Banco Bradesco (de 1947), primeiro grande banco comercial de escala nacional cujos serviços foram primordialmente dirigidos ao pequeno depositante. Entretanto, o banqueiro não é chamado ainda de banqueiro, mas de empresário, pois o

⁸ Os concorrentes internacionais, na verdade, aproveitaram instituições nacionais que foram vendidas, como o banco Real e Bamerindus, e bancos estaduais leiloados, como o Banespa, de São Paulo, comprado pelo espanhol Santander.

⁹ A casa bancária era um apêndice financeiro de um comércio qualquer que concedia crédito muitas vezes “cara a cara” e não através de contrato. Essas casas geralmente não recebiam depósitos de longo prazo e cuidavam das necessidades de fazendeiros, que o dono da casa geralmente conhecia pessoalmente.

banco era na época apenas uma faceta da sua atividade empresarial e política. A grande indústria continua sendo vista como a fonte maior de lucros, bem como do desenvolvimento do país.

A terceira geração é a geração propriamente dos banqueiros. O Brasil segue a crise desenvolvimentista do fim da década de 60 e é financeirizada com a ajuda do regime militar de 1964 que favorece também a ascensão dos economistas. Ao banco foi permitido captar recursos do exterior e emprestar esses recursos ao governo. Assim, o banco começa a se tornar a empresa mais lucrativa e mais promissora do império da grande família, que organiza todas suas empresas em um conglomerado liderado por ele. Simbolicamente, a figura social do banqueiro é apresentada publicamente em 1973 quando Amador Aguiar, fundador do Bradesco, aparece na capa da mais proeminente revista de negócios como “O Banqueiro”. A revista parece entender banqueiro como sendo um empresário que se dedica ou se especializa em finanças (Aguiar provavelmente era o primeiro a não ter outro tipo de atividade)¹⁰. Seguindo essa tendência, o filho do pai empresário começa a especializar seus estudos na área de economia e finanças, o que muitas vezes inclui uma pós-graduação em uma conceituada universidade nos Estados Unidos.

Devemos enfatizar que os casos estudados aqui são os casos de grandes sucessos. Certamente há muitas outras instituições que nesse processo faliram, foram vendidas, ou sumiram de outra forma. Por exemplo, das mais de 60 casas bancárias que existiam em Minas Gerais em 1930, apenas três delas se tornaram grandes conglomerados nacionais (AL-BUQUERQUE, 1997). Esse funil privilegiou essencialmente São Paulo, capital econômica e financeira do país, onde todos os grandes conglomerados têm hoje sua matriz. Em 1995, dos 10 maiores conglomerados financeiros do país, três originaram-se em Minas Gerais, um na Bahia e outro no Paraná. Hoje, sobraram dois paulistas (Itaú e Bradesco) e um mineiro (Unibanco). Outros fatores também influenciaram as trajetórias de famílias e empresas, muitas vezes fortuitas. Um exemplo típico é a falta de um herdeiro. A falta de filhos homens parece ter contribuído para a venda do banco ou a entrega da direção a um profissional¹¹. Há

¹⁰ Não havia uma seção específica para assuntos financeiros nessa revista antes dessa data. Revista Exame, abr. 1973.

¹¹ Para a Revista Exame, esse assunto passa com naturalidade, apesar de celebrar o novo papel da mulher no mercado de trabalho em outros artigos. Por exemplo, em 22/2/89, Sebastião Camargo (de empresa

ainda casos de conflitos entre pai e filho, morte em família e, aparentemente, a falta de vontade de se dedicar a uma operação de grande escala. Vender um banco, sair do ramo, ou optar por uma instituição financeira de escala menor (especialmente um banco de investimento) não são fatores negativos para a família e nem necessariamente significam o seu declínio, pois a família pode continuar sendo controladora de uma instituição maior.

Aloísio Faria Andrade, ex dono do Banco Real que hoje pertence a uma instituição holandesa (ABN-AMRO), é o segundo homem mais rico do Brasil hoje, enquanto os Setúbal, família que dirige o banco líder Itaú, estão em sétimo lugar. Faria Andrade não teve herdeiros homens (que pode não ser o fator decisivo para venda do banco), mas controla uma grande rede de hotéis e mantém um banco de investimento, o banco Alfa, bem colocado no ranking dos bancos desse tipo. Para quem é bem dotado em riquezas econômicas, sociais e políticas, e que tem experiência em finanças, abrir um banco de investimentos é uma opção lucrativa e Faria não foi o único banqueiro a vender um banco comercial para se fincar no mundo de investimentos.

Os atuais líderes comerciais privados são Itaú, Bradesco e Unibanco. O banco Itaú foi fundado em São Paulo em 1943 por Alfredo Egídio Souza Aranha, grande proprietário de terras e importante político do estado. O Itaú é o “mais aristocrata” dos grandes bancos hoje, pois continua em mãos de grandes famílias antigas, os Villela e os Setúbal. É também o banco “mais familiar”, já que hoje cinco dos sete filhos do Olavo Setúbal mantêm cargos importantes no banco (ou outra empresa do conglomerado). O conglomerado das famílias Setúbal e Villela não é apenas conhecido pelo banco, mas também na área tecnológica. A Itautec foi pioneira na área de informática nacional e fornece computadores para várias empresas no país. A Duratex, trazida ao país da Europa por Eudoro Villela, foi pioneira em chapas de compensado.

As famílias controladoras ainda fundaram a fabricante de louças e metais Decca, um dos líderes nacionais na sua área até hoje. O caso do Bradesco, fundado em 1947 em Marília, São Paulo, não poderia ser mais distante do Itaú. O primeiro grande banco popular do país foi fundado por uma família. Os filhos e cunhados que sucederem ao

Camargo Correia) investe no holding Itaúsa porque, diz a Revista Exame, têm apenas três filhas e está preocupado com o futuro da sua empresa.

pai mantinham a pequena casa bancária que, posteriormente como banco, chegou a ter seis agências. Um dos sócios resolveu contratar um gerente de outro banco do interior, o filho de humilde lavrador Amador Aguiar, para dar uma “guinada popular” no banco. O Bradesco então começa sua grande ascensão ao concentrar seus esforços em atrair o pequeno poupador. A estratégia dá certa e Bradesco torna-se o maior banco do país. Nos anos setenta, quando a direção passa definitivamente para Aguiar, o banco tem mais agências, depositantes e funcionários que qualquer concorrente fora o Banco do Brasil. Além disso, o banco cria a primeira grande fundação social mantida por um banco, a Fundação Bradesco, em 1967. O Bradesco mantém ainda hoje seu perfil popular e é o único grande conglomerado do país que não é controlado por uma família (embora a família de Aguiar possua uma porcentagem significativa de ações).

O Unibanco foi fundado em Poços de Caldas em 1942 por João Moreira Salles, um comerciante bem-sucedido do Sul de Minas. O banco cresceu graças aos esforços do seu filho Walther, que, além de empresário é lembrado hoje como o grande diplomata que negociou a dívida brasileira logo antes do golpe militar em 1964. Walther Moreira Salles era também conhecido como homem de cultura; conhecia várias figuras importantes da mídia nacional e estrangeira e dava festas suntuosas em que apareciam políticos e artistas. Graças a sua rede internacional de contatos, Moreira Salles cria novas tendências financeiras, baseadas em relações financeiras, e assim, forma o primeiro grande conglomerado do país (Itaú atinge esse status no fim dos anos 70). Seu filho, Pedro, dirige o banco hoje e outros dois filhos, Walther Jr. e João, são cineastas de renome. O banco hoje mantém uma imagem pública de banco de classe média alta.

Nesses três casos, as histórias das famílias se misturam com as histórias de suas empresas; bem como as identidades privada e pública das empresas se confundem. O que diferencia cada banco e cada família é a relação constitutiva com respeito a capitais específicos. Por exemplo, as famílias que dispõem de mais capital inicial (tanto social, político e cultural como econômico), como os Vilella e Setúbal, que hoje controlam o banco Itaú, tomaram decisões e cresceram de acordo com esses capitais ao fundar numerosas empresas, controladas por famílias aliadas e cuja estrutura acionária se divide entre elas. Já no caso do Bradesco, havia menos capitais, de qualquer espécie. Talvez por isso, Amador Aguiar era o mais banqueiro dos banqueiros, já que não cuidava de outras empresas e nem se envolvia em política, mas mantinha uma aguda preocupação paternalista em focar a administração do corpo dos funcionários do seu

banco e criar uma instituição que propiciasse educação popular (inclusive para futuros funcionários do banco). No caso do Unibanco, Walther Moreira Salles não dispunha dos capitais familiares dos Setúbal, mas, por outro lado, herdou do pai capital social e econômico e, assim, pôde criar uma grande rede social, tanto nacional quanto internacionalmente e, para criar seu império. A imagem do diplomata, de homem social marca a trajetória dos Moreira Salles e seu banco, com ênfase no lado cultural, continuada graças à carreira dos dois filhos cineastas.

Entretanto, as diferentes trajetórias do Unibanco, do Itaú e do Bradesco resultaram da maneira em que cada família (ou grupo de famílias) controladora da empresa se constituiu como tal; vimos como cada constituição familiar teve influência sobre a empresa e, finalmente, num movimento recíproco, como a dinâmica da empresa teve o poder de também influenciar a família. Essas trajetórias e influências determinaram a estratégia de reprodução de cada família e de cada banco.

A família Moreira Salles, controladora do Unibanco, se estabeleceu como uma família em que um único núcleo domina o banco e o poder passou (durante duas gerações) diretamente de pai para filho. João Moreira Salles se casou dentro de uma família tradicional (os Vilhena de Alcântara), entrou para a sociedade aliada com a família mais importante de Poços de Caldas, os Junqueira, e estabeleceu boas relações, inclusive, com Getúlio Vargas. Todavia, essas famílias não participam no banco hoje e o relacionamento entre elas e os Moreira Salles (João pai e Walther) teve mais importância na época em que era útil a cada parte envolvida. A estratégia de ascensão de João e Walther foi fazer alianças de negócios e alianças políticas e, também, principalmente alianças com empreendedores internacionais, cujas técnicas Walther Moreira Salles aprenderam e adaptou para garantir o crescimento de seu banco. O resultado disso foi a precoce internacionalização do Unibanco. Consequentemente, a família Moreira Salles ficou publicamente conhecida como uma família cosmopolita e mundializada. Tanto é que as estratégias publicitárias recentes do banco visam atrair (na sua propaganda) justamente artistas, jornalistas e pessoas de alto nível cultural que se identificam com o banco. O outro resultado da estratégia adotada pelos fundadores do Unibanco, precursor da internacionalização que efetivamente ocorreu em todo sistema financeiro do Brasil, fez com que os quadros do banco, e principalmente os próprios filhos do Walther Moreira Salles, não tivessem nenhuma dificuldade para se adaptarem às reformas financeiras ocorridas entre 1964 e 1995: o Unibanco foi o primeiro

conglomerado financeiro do país e também o pioneiro em segmentação de serviços (tais como investimento e gestão de recursos). Pedro Moreira Salles, presidente executivo do banco até recentemente¹², e seus irmãos, foram os únicos da terceira geração dos casos estudados aqui que se formaram em Economia, na PUC-RJ e também fizeram pós-graduações nos Estados Unidos.

As famílias Villela e Setúbal, principais controladoras do Itaú, se constituíram em uma rede familiar. O controle do banco é dividido entre núcleos que são ramificações de um tronco comum, no caso, o tronco Egydio. Trata-se de famílias tradicionais no país. Todos tiveram propriedades e comércios que podiam ser reconvertidos na nascente indústria e, posteriormente, em finanças. Todas também tiveram papéis públicos tanto na política, quanto na ciência e nas artes, os quais podiam ser reconvertidos em alianças de negócios com famílias de empresários e industriais. Foi assim, graças ao amplo investimento em tecnologia e indústria própria dos controladores, que o Banco Itaú ficou publicamente conhecido como um banco de tecnologia e desenvolvimento como também um banco que atrai a classe média de profissionais liberais e funcionários. Tal como uma grande família, o holding Itaúsa reúne basicamente empresas das famílias controladoras. Muitos dos conselheiros do holding (e seus maiores acionistas) são membros das famílias controladoras e até de outros troncos surgidos dos Egydio, como os Monteiro de Carvalho. Por ser uma rede familiar, o que envolve muitos indivíduos e muitos interesses, a questão de sucessão foi também uma questão de redivisão de tarefas e na terceira geração cada ramo familiar obteve vantagens específicas. Como criador da Duratex, o primeiro presidente comercial do Banco Federal de Crédito (posteriormente conhecido como Itaú); genro e homem de confiança do fundador Alfredo Egydio, Eudoro Villela conseguiu que sua família detivesse mais ações do holding. A porta-voz desse ramo familiar hoje, sua filha Milú, é reconhecida como uma herdeira, assumindo o papel feminino no ramo cultural nas atividades da família. Tendo operado um novo processo de reconversão do lugar da mulher, transformando a tradicional caridade em engajamento cultural-empresarial, Milú foi eficaz ao garantir que o nome de sua família fosse lembrado como integrante do império do Itaú. Olavo Setúbal, por outro lado, conseguiu estabelecer o nome de sua família efetivamente hoje como os diretores do holding. Abençoado com seis filhos

¹² Pedro Moreira Salles teve que sair da presidência e da vida pública, pois sofre de esclerose múltipla e chegou o momento em que não tinha mais condições de dirigir o banco, que foi vendido p Itaú.

homens (e mais uma filha), cinco deles trabalham para o holding: o primogênito controla a Duratex, a empresa não financeira mais lucrativa do holding; e o quarto filho, Roberto, é presidente do Banco Itaú. Em uma rede familiar acostumada a reverter saberes e recursos, Robert o Setúbal soube também se preparar para a nova conjuntura, em vigor na época em que assumiu comando do banco. Ele fez uma pós-graduação nos Estados Unidos e um estágio de dois anos com John Reed do Citibank. O Banco Itaú contratou os especialistas necessários e, especialmente com a compra do BBA e sua equipe de sócios, garantiu solidez na área de investimentos e, em consequência, a liderança nas finanças privadas no país.

No caso do Bradesco, o principal nome do banco, Amador Aguiar, construiu sua “família” dentro do próprio banco, como um grande pai, uma figura paternalista responsável pelo corpo imenso de funcionários. Sem recursos próprios, alianças e nem mesmo uma família estável fora do banco, Aguiar construiu um banco para o “povo”, ou seja, para pequenos comerciantes, agricultores e funcionários que não tinham sido previamente absorvidos pelo sistema bancário. Para acomodá-los, o Banco Bradesco popularizou uma série de serviços convenientes para trabalhadores como o cheque e o cartão de crédito. Assim, o Bradesco massificou o banco e seus serviços: nasceu o pequeno poupador e correntista. Em troca, Aguiar ganhou o título de “banqueiro”, como exemplo mor do financista moderno. Como banco de massa, convinha a Aguiar enfatizar sua própria origem humilde para agregar mais valor aos seus feitos. A mídia especializada em negócios e economia se alegrava ao encontrar o verdadeiro “self-made man”, alguém capaz de seguir todos os preceitos que regiam as ideologias empresariais: sucesso por esforço próprio, perseverança, dedicação extrema ao trabalho, e tudo isso sem privilégio prévio. Crente nessa doutrina, Aguiar nunca quis que Bradesco fosse familiar e proibiu a sucessão de pai para filho; ele mesmo nunca teve filho herdeiro. Por outro lado, o próprio Aguiar era o pai supremo dentro do seu império onde tudo levava sua marca pessoal e cujo complexo administrativo, a Cidade de Deus, parecia com uma vila operária na qual os funcionários moravam e estudavam. Suceder a um líder carismático e personalista não podia ser fácil e houve conflitos dentro do banco para ver quem seria escolhido para dirigi-lo. Além disso, o sistema administrativo que Aguiar criou foi mais difícil de adaptar à nova conjuntura econômica nos anos 90 em que segmentação e escolaridade específica se colocaram na ordem do dia. Essas mudanças apenas foram possíveis após a morte do Aguiar quando os serviços da Cidade de Deus

foram terceirizados, os rituais de celebração do carisma do patrão foram deixados de lado e profissionais de fora foram contratados. Entretanto, o terceiro e atual presidente do banco, o primeiro com estudos superiores, ainda chegou ao seu posto ao seguir o caminho do sistema verticalizado do banco.

Enfim, no desenvolvimento de bancos comerciais privados no Brasil analisados neste trabalho, as relações familiares não foram um impedimento à modernização econômica, mas um estímulo. Para poder ascender socialmente ou manter seu status, as famílias Moreira Salles, os Setúbal e os Villela tiveram que lançar mão de todos seus recursos para poder seguir os novos tempos e mesmo para lançar novas tendências que outros teriam que seguir posteriormente. No caso do Bradesco do Amador Aguiar, a família teve que ser criada dentro do próprio banco para moldar uma unidade e integração de interesses que não vinha previamente de fora. Em todo caso, a grande família constituiu a grande empresa.

BIBLIOGRAFIA

1. ADEODATO, Benedito Fonseca e Souza. O UNIBANCO: um estudo de conglomeração bancária no Brasil. 1989. 230 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia Industrial, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
2. ALBUQUERQUE BASTOS, Cláudio. Instituições financeiras de Minas: 1819-1995. Belo Horizonte: Editora do autor, 1997.
3. ARRUDA, Marcos. Quem detém o poder no sistema financeiro brasileiro. In: Alternativas para o cone sul. Rio de Janeiro: PACS-PRIES/CS, 1987.
4. BALMORI, Diane; VOSS, Stuart; WORTMAN, Miles (org.). Notable Family Networks in Latin America. Chicago: University of Chicago Press, 1984.
5. BOURDIEU, Pierre. La Noblesse d'État. Paris: Minuit, 1989.
6. _____, Razões Práticas: sobre a teoria da ação. Campinas: Papyrus, 1996.
7. FONTANA, Yara M. Como fritar as josefinas: a mulher nos bastidores da empresa familiar brasileira. São Paulo: Cultura, 1996.
8. GOMES, Luiz Marcos. Os homens do presidente. São Paulo: Viramundo, 2000.
9. KUPER, Adam. Fraternity and endogamy. The House of Rothschild. Social In: Anthropology, Vol. 9, n° 03, out. 2001. pp 273-287
10. LEVY, Maria Bárbara. História dos bancos comerciais no Brasil. Rio de Janeiro: IBMEC, 1972.
11. LIMA, Maria Antónia Pedroso de. Grandes famílias, grandes empresas: ensaio antropológico sobre uma elite de Lisboa. Lisboa: Don Quixote, 2002.
12. LOMNITZ, Larissa Adler; PEREZ-LIZAU, Marisol. A Mexican Elite Family, 1820 - 1980: kinship, class, and culture. Princeton: Princeton University Press, 1982.

13. LOUREIRO, Maria Rita. Os economistas no governo: gestão econômica e democracia. Rio de Janeiro: FGV, 1997.
14. MALINOWSKI, Bronislaw. Kinship. *Man*, vol. 30, n° 2, p. 19-29.
15. MARCUS, George E. (org.). Elites: ethnographic issues. Albuquerque: School of American Research; University of New México Press, 1983.
16. MARRAS, Stélio. A propósito de águas virtuosas: formação e ocorrências de uma estação balneária no Brasil. 2002. 419 f. Dissertação (Mestrado em Antropologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo.
17. MARTINS, José de Souza. Conde Matarazzo: o empresário e a empresa: estudo de sociologia de desenvolvimento. São Paulo: Hucitec, 1976.
18. MICELI, Sérgio. Intelectuais e classe dirigente no Brasil, 1920-1945. São Paulo: Difel, 1979.
19. _____, Nacional Estrangeiro. São Paulo: Companhia das Letras, 2003.
20. MINELLA, Ary César. Banqueiros: organização e poder político no Brasil. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo; São Paulo: Anpocs, 1988.
21. NOGUEIRA DA COSTA, Fernando. Origem do capital bancário no Brasil: o caso o RUBI. Texto para discussão. Campinas: IE/UNICAMP, n. 106, março, 2002.
22. PEDROSO DE LIMA, Maria Antónia. Grandes famílias, grandes empresas: ensaio antropológico sobre uma elite de Lisboa. Lisboa: Dom Quixote, 2002.
23. PINA CABRAL, João de; PEDROSO DE LIMA, Antónia (org.). Elites: choice, leadership and succession. Oxford: Berg, 2000.
24. PINÇON, Michel; PINÇON-CHARLOT, Monique. Grande fortunes: dynasties familiales et formes de richesse en France. Paris : Payot, 1998.
25. PISCITELLI, Adriana Garcia. Jóias de família gênero em histórias sobre grupos empresariais brasileiros. 1999. 288 f. Tese (Doutorado em Antropologia) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, UNICAMP, Campinas.

26. SAINT MARTIN, Monique de. L'Éspace de la noblesse. Paris: Métailié, 1993.
27. SEGNINI, Liliana Rolfsen P. In: LEME FLEURY; FISCHER, Rosa M. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989. p. 89-112.
28. VILLELA, Maurício. Um exercício de memória. Rio de Janeiro: Editora do autor, 1999.
29. WIRTH, John D. Minas Gerais in the Brazilian Federation. Stanford: Stanford University Press, 1977.