

ABSTRACT

A Revista "Exame", publicação quinzenal brasileira que traz análises de atualidade sobre os principais fatos políticos e econômicos no país, comenta no artigo anexo a fusão dos bancos ITAU e UNIBANCO – que constituiu o maior banco da América Latina e décimo-quarto do mundo – e as repercussões que esta fusão teve para o BRADESCO, até então líder do mercado financeiro do Continente.

O nosso Vice Presidente Antonio Bento Furtado de Mendonça Neto, quem liderou vários importantes projetos da SolvingEfeso no mercado financeiro brasileiro e em particular no próprio Bradesco nos últimos 10 anos, e possui longa vivência nesse mercado, foi consultado pela Revista sobre as alternativas estratégicas que podem vir a ser adotadas pelo Bradesco com o objetivo de recuperar a liderança conquistada há cinquenta anos ou, ao menos, diminuir a diferença que o separa do novo líder resultante da fusão entre Itaú e Unibanco.

Antonio Bento salienta que a possibilidade de "crescimento orgânico", exclusivamente, não permitiria ao Bradesco a reconquista desta liderança, uma vez que seus competidores não estarão esperando ser alcançados, pois além do Itaú Unibanco, o segundo maior banco de varejo, o Banco do Brasil já fez duas importantes aquisições nas últimas semanas (Banco Nossa Caixa e Banco Votorantin). Suas bases de crescimento são maiores e isto obrigará o Bradesco a fazer novas aquisições. O problema é que as alternativas estão cada vez mais escassas, tanto no Brasil como na própria América Latina.

Não obstante, se o Bradesco viesse a embasar sua resposta estratégica somente ou fundamentalmente nesse crescimento orgânico, então a fidelização dos clientes atuais e a atração de novos clientes exigirá um esforço consistente focado na melhora substancial das operações e serviços hoje prestados pelo banco. Para colaborar neste vasto projeto de melhoria nos processos a Solving Efeso vem mantendo conversações com a Alta Direção do Bradesco.

Do ponto de vista estratégico, esta concentração do mercado bancário de varejo no Brasil já era prevista há alguns anos por vários especialistas, entre eles Antonio Bento que ainda em novembro de 2004 declarava a "The Economist" a possível existência de apenas

3 ou 4 instituições sendo uma grande privada de capital nacional, outra de capital estrangeiro e uma grande estatal.

Hoje, o sistema brasileiro está muito próximo disto restando, de fato, não mais que cinco grandes varejistas no mercado.

Cópia da entrevista dada a EXAME segue.

Para onde vai o Bradesco?

| 11.12.2008

Em silêncio, o banco da Cidade de Deus prepara-se para diminuir a diferença que o separa do banco criado pela fusão entre Itaú e Unibanco

Bio Barreira/Ag. Istoé



Cypriano: "Temos de melhorar nossos indicadores de qualidade e performance"

Por Giuliana Napolitano
REVISTA EXAME

No final de novembro, um alto diretor do Bradesco se viu confuso diante de uma platéia que ele conhecia muito bem: seus próprios funcionários. Por anos, nessa mesma época, ele reúne sua equipe para discutir as perspectivas para o ano seguinte. Mas a reunião de 2008 foi diferente. Em 2 de novembro, um domingo, os executivos do Bradesco foram dormir como líderes do maior banco privado brasileiro. Na manhã do dia 3, estavam na terceira posição entre as maiores instituições do país. Nessa mesma manhã, seu maior concorrente histórico - o Itaú - anunciou uma surpreendente fusão com o Unibanco, resultando no maior banco do hemisfério sul. O Bradesco havia perdido, num repente, uma liderança de mercado mantida por mais de cinco décadas. E o diretor, com cerca de 30 anos de carreira no banco, jamais havia discutido com seus subordinados o futuro dos negócios sem levar em conta essa liderança. "Naquele momento, eu precisava de uma estratégia para motivar o pessoal", disse o executivo a mais de um interlocutor. "A fusão do Itaú com o Unibanco havia mexido com todo mundo lá dentro." Sua solução na fala aos subordinados foi retomar a história do Bradesco, ressaltar seus pontos fortes e traçar novas metas para ajudar a instituição a voltar ao topo - se não do mercado bancário, ao menos de linhas de negócios específicas.

Mais do que uma curiosidade sobre o dia-a-dia na Cidade de Deus, sede do Bradesco, na Grande São Paulo, esse caso ilustra o momento pelo qual o banco passa desde que Itaú e Unibanco decidiram se unir e que o Banco do Brasil passou a comprar - e a fazer ofertas por - instituições públicas e privadas. Desde então, o alto escalão do Bradesco vem repisando que não precisa e não pretende retomar a liderança a qualquer preço - e era mesmo improvável que banqueiros de sucesso dissessem ou fizessem o contrário. Discretos por natureza, os executivos do Bradesco se fecharam ainda mais enquanto o mercado se perguntava para onde iria, a partir de agora, a instituição criada há 65 anos por Amador Aguiar. "A fusão aumenta a competição no já disputado mercado brasileiro", disse Márcio Cypriano, presidente do Bradesco, a EXAME. "Vamos manter o rumo, trabalhando naquilo em que acreditamos. O que muda é que temos de melhorar nossos indicadores de qualidade e performance."

Onde o Bradesco é forte

Desde que a fusão entre o Itaú e o Unibanco foi anunciada, a cúpula do Bradesco tem se dedicado a elaborar e a discutir formas de colocar em prática planos mais agressivos de crescimento. Parte das novas estratégias está sendo debatida à exaustão no salão de 700 metros quadrados e sem paredes que abriga as mesas dos 21 principais executivos na Cidade de Deus. "Nas últimas cinco semanas, houve mais reuniões de cúpula do que nos últimos cinco anos", diz um executivo próximo ao alto escalão do banco. Um dos pilares da reação do Bradesco é a conquista de clientes pessoa física, especialmente na baixa renda. Um plano de abertura de agências e conquista de novas contas, que havia sido suspenso em outubro em razão da crise econômica mundial, virou prioridade. A meta é ganhar 1,5 milhão de correntistas por ano a partir de 2009. "Acho essa projeção modesta", diz Cypriano. Segundo ele, o banco tem hoje 37,5 milhões de clientes, dos quais apenas 20 milhões são correntistas - os demais só têm uma caderneta de poupança, um

cartão de crédito ou um consórcio, por exemplo, e quase não utilizam outros serviços bancários. "Se conseguirmos converter esses clientes em correntistas, teremos provavelmente um crescimento mais rápido da base", diz Cypriano. Na comparação com o Itaú Unibanco, o Bradesco leva vantagem nesse aspecto: a soma dos correntistas dos dois bancos recém-unidos é 15 milhões. Pelos planos oficiais, o Bradesco inauguraria 74 novas agências em 2009. Mas executivos do banco dizem que esse número está sendo revisado para cerca de 200.

Pelo menos por ora, a estratégia do Bradesco é crescer pelas beiradas. Uma das frentes possíveis de expansão, na visão de Cypriano e seus executivos, é o crédito para empresas, especialmente as grandes. O Bradesco já é o principal financiador dos maiores grupos empresariais do país. Sua carteira de crédito para esse segmento foi de 78 bilhões de reais em 2007, segundo a última edição do anuário Melhores e Maiores, de EXAME. Somadas, as carteiras do Itaú e do Unibanco totalizam 64 bilhões de reais, o que dá ao novo banco a segunda colocação nesse ranking. "Emprestar dinheiro sempre foi o negócio do Bradesco e isso deve crescer agora", diz um ex-diretor. Os gerentes do Bradesco passaram as últimas semanas entrando em contato com empresas para oferecer os mais variados produtos e serviços - cartões de crédito corporativos, abertura de contas para fornecedores, assessoria financeira e, claro, empréstimos. Em dezembro, o banco fechou com a Petrobras um financiamento de exportações no valor de 200 milhões de dólares.

Essas estratégias de crescimento orgânico serão capazes de devolver ao Bradesco a liderança do mercado privado? Dificilmente. Para isso acontecer, a expansão de seus concorrentes nos próximos anos teria de ser nula. "Só assim o Bradesco tiraria a diferença de cerca de 200 bilhões de reais em ativos que o separa do Itaú Unibanco", diz Antonio Bento Mendonça Neto, vice-presidente sênior da consultoria francesa Solving Efeso. Tão improvável quanto esse cenário é acreditar que o Bradesco deixará de ter a compra de outros bancos entre suas prioridades. Analistas, consultores e executivos de mercado divertem-se especulando quais poderiam ser os alvos do grupo - Citi, Safra, Banrisul e até Votorantim (hoje em negociações avançadas com o BB) já foram citados como possibilidades. "São especulações, é claro, mas o fato é que o mercado brasileiro ainda é pouco concentrado e existe espaço para consolidação", diz Federico Rey-Marino, analista de bancos latino-americanos da corretora americana Raymond James. Cypriano tergiversa: "Não é prioritário nos lançarmos num programa de aquisições que não agregue valor ao acionista". Mas o fantasma que ronda os prédios da Cidade de Deus é como será mantida no futuro a posição de solidez e de alta rentabilidade que o Bradesco tem hoje. "Eles estão numa faixa mais desconfortável", diz Antonio Bento, da Solving Efeso. "A tendência desse setor é de consolidação e, cada vez mais, só os maiores grupos vão conseguir comprar outras instituições." O Bradesco tem ainda uma sensível questão de imagem para trabalhar. O grupo conquistou o posto de maior instituição privada do país nos anos 50 - e o manteve até agora. Ser o primeiro fazia parte de quase todas as campanhas de marketing e era motivo de orgulho entre os funcionários. "A tarefa, agora, é achar uma nova identidade e mostrar que o grupo não marcou bobeira ao deixar o Itaú e o Unibanco se unirem", diz Ricardo Martins, chefe de análise da corretora Planner.

O tamanho do banco

Em paralelo a essas mudanças, corre a disputa pela presidência da instituição. Em novembro, Cypriano completou 65 anos, e essa é a idade limite para permanecer nos cargos de diretor executivo, vice-presidente e presidente, segundo o estatuto do banco. Assim, ele teria de deixar o cargo em março de 2009. Pelos menos na teoria. Na prática, o Bradesco pode alterar o estatuto para permitir que Cypriano continue no posto - algo que já ocorreu nos anos 90 para esticar o mandato de Lázaro Brandão, atual presidente do conselho de administração. Se as regras não mudarem, os prováveis sucessores de Cypriano, segundo fontes próximas ao banco, são Luiz Carlos Trabuco Cappi, presidente da seguradora do grupo, e os vice-presidentes José Luiz Acar Pedro e Milton Vargas. Especula-se ainda que executivos de fora do Bradesco estariam sendo sondados - mas a escolha de um forasteiro para a presidência é algo inédito na conservadora história do Bradesco, um banco cuja cultura privilegia executivos de carreira. Os resultados das novas estratégias podem mudar o jogo de poder dentro do banco. Seja como for, o Bradesco dificilmente será o mesmo em 2009.