

**ESTADO-MAIOR:**  
*conselheiros e diretores reunidos no famoso "mesão do Bradesco"*



No ano da crise global, banco reforça a estratégia de atuação no mercado interno, cresce junto com as classes populares e conquista o topo entre

**AS MELHORES DA DINHEIRO**

Por Milton Gamez e Cláudio Gatti (fotos)

# A Empresa do Ano Bradesco



#### A CÚPULA DO BRADESCO:

(À esquerda) *Lázaro Brandão* (primeiro plano), *Denise Aguiar Alvarez*, *João Aguiar Alvarez*, *Márcio Cypriano*, *Arnaldo Vieira*, *Norberto Barbedo*, *Júlio Araújo*, *José Munhoz*, *Odair Rebelato*, *Aurélio Conrado Boni* e *Maurício Minas*

(À direita) *Luiz Carlos Trabuco* (primeiro plano), *Antônio Bornia*, *Carlos Alberto Guilherme*, *Laércio Cezar*, *Sérgio Socha*, *José Luiz Acar*, *Domingos Abreu*, *Milton Matsumoto*, *José Guilherme Lembi de Faria*, *Ademir Cossiello* e *Cândido Leonelli*



*Ausentes por motivo de viagem: Mário Teixeira* (acima), *Sérgio Clemente* (abaixo) e *Ricardo Espírito Santo*



**O** BRADESCO OCUPOU durante quase seis décadas o posto de maior banco privado do País e, desde a fusão do Itaú com o Unibanco, anunciada em novembro de 2008, concorre como vice-líder do mercado. E não poderia ser diferente: até mesmo o Banco do Brasil, historicamente o primeiro do setor, foi passado pelo novo gigante financeiro. Mas quem não é o maior, ao menos por enquanto, tem que ser o melhor. O banco mostrou durante a crise que assolou a economia mundial no ano passado que está mais afiado do que nunca para competir. Não só passou na prova de fogo com resultados crescentes como demonstrou ter a melhor estratégia de negócios para vencer os desafios deste conturbado início de século. Seus indicadores, analisados pelo anuário AS MELHORES DA

DINHEIRO, não deixam dúvidas: o Bradesco é a Empresa do Ano.

O anuário da DINHEIRO fez um mergulho nas 500 maiores empresas do País (*leia mais à pág. 42*). Nesse raio X, o grupo Bradesco venceu nos três setores nos quais concorreu: melhor banco, melhor seguradora e melhor empresa de saúde. E como conseguiu este feito histórico num ano dramático como 2008? A resposta é simples: o Bradesco sempre apostou todas as fichas no Brasil, um dos países menos afetados pela crise de crédito internacional, e tirou proveito da situação. Mais do que nunca, ser um banco popular fez toda a diferença. "Acreditamos no Brasil e fomos beneficiados por isso", sintetiza o presidente Luiz Carlos Trabuco Cappi.

O banco da Cidade de Deus, como é conhecida a sede em Osasco (SP),

reforçou sua estratégia clássica no ano passado: ampla presença doméstica, prestação de serviços para todas as classes sociais e forte atuação em inúmeras linhas de negócios para pessoas e empresas. **Nos sete primeiros meses do ano, o Bradesco surfou como nenhum outro banco na onda do crescimento acelerado do País, que chegou a 5,1% do PIB em 2008.** Quando a crise estourou em meados de setembro, após a quebra do banco americano Lehman Brothers, as torneiras do crédito secaram no mundo todo e o Bradesco estava bem posicionado no Brasil para atravessar a crise. Agora, tira melhor proveito da recuperação. A capilaridade geográfica e social permite extrair os melhores resultados de todos os ciclos econômicos. "Estamos preparados para crescer junto com o Brasil", afirma



Banco aposta no Brasil e nos **100 milhões de consumidores** que irão migrar de classe social nos próximos 30 anos para oferecer serviços de crédito e investimentos



Lázaro de Mello Brandão, presidente do conselho de administração.

Enquanto bancos americanos e europeus quebravam ou eram nacionalizados, o Bradesco expandia seus domínios. Em 2008, abriu 199 agências e elevou a rede própria para 3.359 pontos de atendimento. Junto com o Banco Postal, uma parceria com os Correios ampliou a presença para 93% dos municípios - em 1.900 cidades, é o único banco disponível. Em 2008, contratou 3.849 novos funcionários, elevou o quadro para 86,6 mil e botou a tropa para trabalhar. Ganhou 1,3 milhão de novos clientes e alcançou 20,1 milhões de correntistas, 35,8 milhões de poupadores e 22,9 milhões de segurados. No começo do ano, comprou a Agora Corretora e fortaleceu sua atuação no mercado de capitais.



Apesar do agravamento da crise no último trimestre, o Bradesco fechou 2008 com crescimento invejável. Os ativos totais cresceram 33%, para R\$ 454,4 bilhões. As operações de crédito aumentaram 32%, para R\$ 173,4 bilhões. Os depósitos totais cresceram 67,3%, para R\$ 164,5 bilhões. O lucro líquido, de R\$ 7,6 bilhões, representou uma rentabilidade de 31,5% do capital investido. Nada mal para um banco conhecido por sua gestão conservadora. Apesar da inesperada ultrapassagem do Itaú Unibanco no final do ano, o Bradesco manteve a participação de mercado histórica, em torno de 20%. Trabuco diz que o banco não é obcecado pelo primeiro lugar do ranking. Mas não se engane: apesar do bom humor, ele não está para brincadeiras. "Não temos obsessão pela liderança, mas temos determinação, perseverança e convicção de que vamos ser um dos vencedores no processo de amadure-

**O Bradesco tem 20,1 milhões de clientes no varejo, 500 mil com atendimento Prime, e atende a 1,1 milhão de empresas no País**

cimento do setor bancário brasileiro, através da inclusão social", diz ele.

As duas últimas palavras de sua fala marcam o DNA do Bradesco desde a fundação, em 1943, na cidade de Marília (SP). O banqueiro Amador Aguiar revolucionou o atendimento ao abrir espaço nas agências para receber o povão. Desde o início, *seu* Brandão estava lá - aos 83 anos, é o funcionário mais antigo. "Abrimos as portas para a comunidade. Ao olhar nos olhos dos clientes que vinham pagar a conta de luz, trazíamos recursos para o banco", lembra-se.

Dezenas de ministros da Fazenda, planos econômicos e moedas diferentes depois, o banco mantém a estratégia de atendimento massificado, baseado em pesados e constantes investimentos em tecnologia. "Temos que preservar os sólidos fundamentos de nossa estratégia", insiste Brandão. Ser basicamente popular e oferecer serviços para todos os níveis de renda faz do Bradesco uma figura ímpar no mercado. "É uma estratégia correta. O Bradesco investe desde o momento em que o cliente entra na carteira do banco e acompanha a sua ascensão econômica. É um banco diversificado com estratégia de longo prazo", diz o consultor Alberto Borges Matias, da ABM Consulting.

Nove milhões de clientes do

No Centro de Tecnologia e Informática do banco, mais de 30 mil computadores e as redes de comunicação em todo o Brasil são monitorados em tempo real

Bradesco pertencem às classes D e E, as mais beneficiadas nos últimos anos pela estabilidade econômica e pelos programas assistenciais do governo Lula. Outros 9,8 milhões de clientes são das classes C e B. Os serviços Prime, para clientes com renda mais elevada, atendem a 500 mil pessoas; e o Private Bank, para milionários, completa o leque de serviços às pessoas físicas. Mais de 1,1 milhão de empresas são clientes corporativos, das quais 47 estão entre as 100 maiores do País. O banco enxerga longe e está de olho nos mais de 100 milhões de brasileiros que irão migrar de classe social nos próximos 30 anos. "Mais de 20 milhões de pessoas entraram no mercado consumidor nos últimos

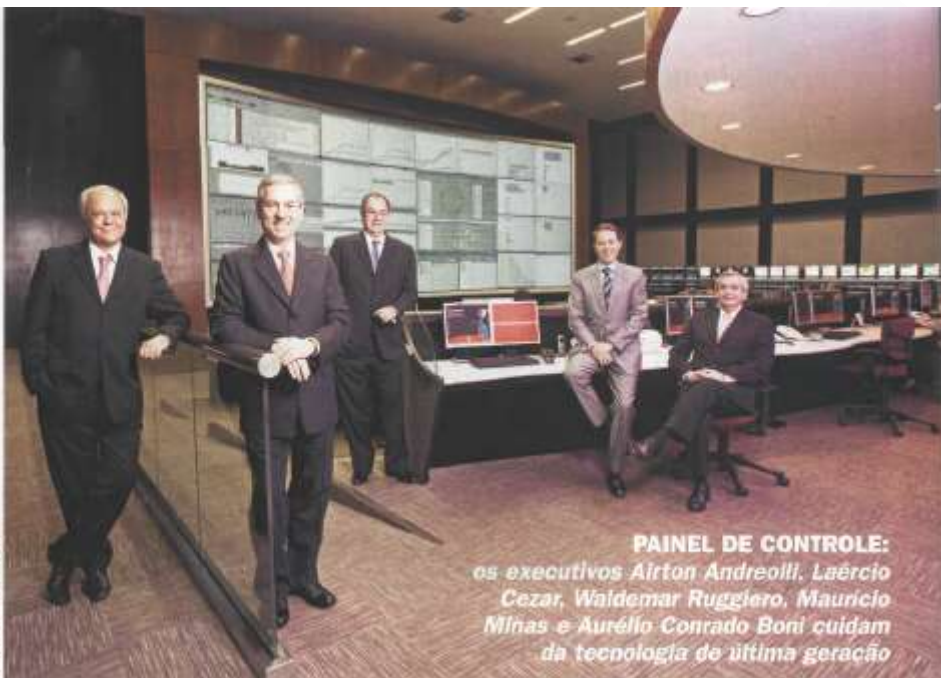
anos. Esse fenômeno vai continuar", diz Trabuco. "É uma oportunidade formidável para oferecermos nos-

produtos de crédito, investimentos e previdência", acrescenta.

**Uma mostra dessa estratégia foi dada há duas semanas, nos leilões da folha de pagamento dos beneficiários do INSS. O Bradesco foi o que mais se destacou na disputa, vencendo 26% dos lotes ofertados.** Pelo direito de pagar os benefícios de até seis milhões de pessoas em várias regiões do País, ofertou um preço médio de R\$ 0,96 por conta, abaixo do R\$ 1,68 praticado pelos demais bancos no leilão. A idéia é atrair os bene-

ficiários da Previdência (cerca de 40% deles são aposentados com renda vitalícia) para as agências e transformá-los em clientes. "Compramos os direitos conforme nossa conveniência estratégica", diz Trabuco. No leilão, os lances foram definidos em conjunto por seu Brandão, Trabuco, alguns conselheiros e diretores.

O regime de decisões em colegiado é coisa séria no Bradesco. Os 24 conselheiros e executivos do primeiro escalão convivem diariamente num imenso salão, cada um com sua



**PAINEL DE CONTROLE:** os executivos Aírton Andreólli, Laércio Cezar, Waldemar Ruggiero, Maurício Minas e Aurélio Conrado Boni cuidam da tecnologia de última geração

## Inovação permanente



**Tecnologia**  
Bradesco investe mais de R\$ 2 bilhões por ano para suportar massificação



**Anos 40**  
Distribuição de cofrinhos em agência de Campinas marca o lançamento da primeira poupança



**Anos 60**  
Bradesco é a primeira empresa do País a ter um computador. A memória era de 4 Kbytes



**Anos 70**  
Primeira máquina de saques é a precursora dos caixas eletrônicos e do autoatendimento



Crianças carentes recebem educação de qualidade nos projetos da **Fundação Bradesco**, dirigida por Denise Aguiar Alvarez

escrivadinha individual em torno da "ferradura", o famoso mesão do Bradesco. "A proximidade física nos permite tomar grandes decisões rapidamente", diz o vice-presidente Domingos Abreu. Segundo ele, Trabuco dá muita liberdade para os subordinados e cobra bastante pelos resultados. Acima de tudo, gosta de trabalhar em grupo. "Ele gosta muito do colegiado e dá muita ênfase nisso, pois sabe a importância de se criar um espírito de corpo", afirma Abreu.

Trabuco tem oito anos pela frente antes de atingir a idade-limite imposta aos diretores, de 65 anos. É adepto das corridas e treina geralmente à noite, depois do expediente. Já participou de sete meias maratonas e de dez provas da São Maravista. Ele sabe que o preparo contínuo é fundamental para os vencedores. **Por isso, tão logo assumiu enviou oito altos executivos para o Exterior. O programa inclui cursos de seis meses nas melhores escolas de negócios dos Estados Unidos, de Harvard a**

**Chicago, de Tuck a Columbia.** Seu sucessor na seguradora, Marco Antônio Rossi, foi para Wharton, na Filadélfia. "Agimos localmente, mas pensar globalmente é mandatório nos dias de hoje", afirma.

Como o pilar da política de pessoal do banco é a carreira fechada, os funcionários de todos os níveis são estimulados a estudar para crescer. No ano passado, os funcionários com escolaridade superior somaram

73 mil, 84% do quadro de pessoal. Na atual fase da economia, com juros baixos e elevada concorrência entre os bancos, a prata da casa vai fazer a diferença na busca do ouro.

A crença na educação como indutor da transformação social ultrapassa as paredes do banco. Por meio da Fundação Bradesco, a Empresa do Ano investiu R\$ 221 milhões em 2008 em programas para estudantes carentes. Por suas salas de aula presenciais e virtuais passaram 519 mil alunos no ano passado. Eles receberam educação básica de qualidade e cursos profissionalizantes. A entidade também presta consultoria a 61 escolas públicas municipais. "Queremos melhorar o Brasil. Se os empresários quiserem ajudar, podem comprar nosso material a preço de custo para doar às escolas de sua região. Treinamos os professores e acompanhamos os alunos", diz Denise Aguiar Alvarez, neta de Amador Aguiar e membro do conselho de administração. Faz sentido. Investir na melhoria econômica da população é uma forma de perenizar o próprio negócio.



**Anos 80**

Banco inaugura site na internet e lança o primeiro serviço de banco na rede mundial



**2008**

Reconhecimento do cliente por biometria é o primeiro do tipo no Ocidente

*Colaboraram Ana Clara Costa e Márcio Kroehn*