



# "O banco do futuro é de clicks e bricks"

Lázaro Brandão e Luiz Carlos Trabuco trabalham juntos há 40 anos. Estão mais afinados do que nunca. Para a dupla que senta lado a lado no quartel-general do Bradesco na Cidade de Deus, diante de conselheiros e diretores executivos, agilidade na tomada de decisões é fundamental. Após a posse de Trabuco, em março, diretores mudaram de área e o novo organograma excluiu um nível hierárquico imediatamente abaixo do presidente da diretoria. Ambos conversaram com a DINHEIRO. A seguir, os principais trechos da entrevista:

**DINHEIRO** - Como o sr. define o melhor banco?

**BRANDÃO** - Tem que ser um banco sensível para se inserir no mercado.

**DINHEIRO** - O Bradesco venceu três categorias do anuário AS MELHORES DA DINHEIRO....

**BRANDÃO** - Você nota que é um banco profissionalizado. Não tem nenhuma família aqui dizendo: eu quero assim porque quero. Não tem. Está profissionalizado, não é verdade?

" Os nossos fundamentos são sólidos e têm de ser preservados. O banco se adaptou às mudanças "

**LÁZARO BRANDÃO**,  
presidente do conselho  
de administração

**DINHEIRO** - Como criar e manter uma cultura corporativa por tanto tempo?

**BRANDÃO** - Com convicção e consciência de que os fundamentos são sólidos e têm que ser preservados. Desde os primeiros passos, o banco abriu os braços para a comunidade. O cliente vinha e pagava a conta de luz, nós olhávamos nos olhos dele e tínhamos a chance de trazer o recurso para cá e facilitar a vida dele.

**DINHEIRO** - Quando o sr. olha para trás, após 66 anos de Bradesco, o que vê?

**BRANDÃO** - Adaptação. As mudanças de comportamento, na economia. O banco se adaptou. Foi o primeiro a usar computador.

**DINHEIRO** - Dez anos atrás, o Bradesco tinha como meta chegar a dez milhões de clientes. Hoje tem mais de 20 milhões. Qual é a próxima meta?

**TRABUCO** - Tentar participar da incorporação de novas pessoas na economia, da mobilidade social. Há 100 milhões de pessoas que vão mudar de classe social nos próximos anos, 60% delas não estão ainda em idade produtiva. Em 20 anos, essas pessoas vão entrar no mercado bancário. Na Espanha, 98% da população está bancarizada. A expectativa de inclusão bancária no Brasil é muito grande. Estaremos habilitados a disputar esse mercado. O banco tem capilaridade, logística, distribuição.

**BRANDÃO** - Hoje, 86% das transações bancárias são automatizadas. O cliente vai lá e comanda, saca, transfere.

**DINHEIRO** - A evolução tecnológica vai acabar com as agências no futuro?

**BRANDÃO** - A agência física é fundamental, não tem como fugir. O cliente precisa saber que está lá, tem um ponto de apoio à disposição.

**TRABUCO** - O tema atual de tecnologia é a mobilidade. O cartão magnético está dando outro salto, que é a portabilidade do lap top, do BlackBerry. Os softwares que estão vindo, os Googles da vida, estão criando uma revolução. Queremos estar próximos desse processo.

**DINHEIRO - A tecnologia não é uma commodity?**

**TRABUCO -** A tecnologia é commodity, mas os aplicativos e a forma de usá-los, não. Sempre vai depender da criatividade.

**DINHEIRO - Como será o banco do futuro?**

**TRABUCO -** É um banco de click, mas também é de bricks (tijolos), de cimento. Essa integração entre os dois pólos é que faz do banco um vencedor, um banco de alta tecnologia, mas também de alto contato.

**DINHEIRO - Como o banco treina o pessoal de ponta em regiões remotas?**

**TRABUCO -** Com as mais variadas formas de comunicação, mas nunca dispensando o contato olho no olho com os gerentes, como o seu Brandão faz há décadas. Neste ano, conversamos com 7,5 mil gerentes, de norte a sul do País. Esse contato visa criar um alinhamento estratégico e operacional, definir padrões de comportamento. Temos um espírito de corpo.

**DINHEIRO - Nos bancos, os gerentes são avaliados conforme as metas de desempenho. Sempre querem vender alguma coisa para os clientes e nem sempre perguntam o que eles precisam. É diferente no Bradesco?**

**BRANDÃO -** O gerente tem o desempenho medido na agência. Esse é um ponto fundamental. Tem que ter eficiência. Os custos têm de ser 40% inferiores em relação às receitas. Se tiver fora disso, está desenquadrado. Se ele faz um empréstimo e perde, isso pesa.

**DINHEIRO - Como o Bradesco sobressai em 2008, um ano de crise internacional?**

**BRANDÃO -** Naturalmente, a seleção tinha que ser mais criteriosa. Por outro lado, o tomador foi mais criterioso. Tinha o cuidado das duas partes, não houve nada açodado.

**DINHEIRO - Como o banco se adaptou ao novo cenário?**

**TRABUCO -** Através de modelos de avaliação de risco de crédito dos clientes. Com o choque de liquidez, o crédito ficou seletivo para priorizar as necessidades da casa. O risco de crédito é administrado em nível de colegiado.

**DINHEIRO - Muitas empresas tiveram prejuízo com os derivativos de câmbio. Como o banco lidou com isso?**

**TRABUCO -** Continuamos com uma relação naquilo que nos cabia fazer, dentro da exposição de risco. Não operamos essa modalidade de derivativos. O cliente não deixa de ser bom por ter feito isso. Se tem uma boa experiência, merece apoio, o banco é solidário. O cliente não deixa de ser bom por uma conjuntura adversa. O que importa é a tradição, o passado, os aspectos positivos do cliente. Tem que diferenciar o que é problema de gestão e de conjuntura.

**DINHEIRO - O foco do Bradesco no mercado interno saiu fortalecido?**

**BRANDÃO -** Saiu bem. Aqui há diversas oportunidades. A briga lá fora é muito mais complicada. As forças são muito mais desiguais.

**DINHEIRO - O Itaú Unibanco e o Banco do Brasil estão na fase de consolidação interna. Isso favorece o Bradesco na retomada da economia?**

**BRANDÃO -** Temos um sistema de crescimento orgânico, de qualificação de serviços para ampliar a base de clientes. É um trabalho que tem mercado. É explorar o que tem aí. Nosso market share tem se mantido em 20%. O Banco do Brasil tem feito alguns avanços ultimamente porque está muito mais ousado.

" A expectativa de inclusão bancária no Brasil é muito grande. Estamos habilitados a disputar esse mercado"

**LUIZ CARLOS  
TRABUCO,**

presidente da diretoria

