



PROF. RICARDO DE BRAGA E QUEIROZ

www.professor-ricardoqueiroz.com.br

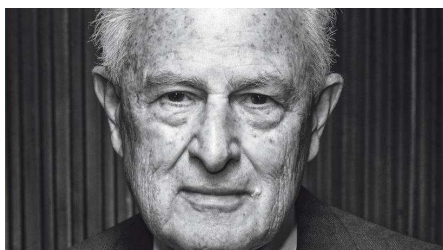
ABORDAGEM ACADÊMICA DO ASSUNTO: CULTURA ORGANIZACIONAL

TEXTO DESTINADO A ESTUDOS ACADÊMICOS SOBRE CULTURA E TRANSIÇÃO

Lázaro Brandão: sucessão no Bradesco

REVISTA EXAME 11/12/2014

Germano Lüders/EXAME / Giuliana Napolitano



Lázaro de Mello Brandão, presidente do conselho de administração do Bradesco

São Paulo - O cargo de ministro da fazenda é o segundo mais poderoso da República. É a consequência lógica de nossa estrutura econômica, em que o Estado sufoca a sociedade, que tenta se virar para gerar as riquezas que vão, ao fim do processo, sustentá-lo. O governo federal acumula tantas atribuições que o chefe da Fazenda acaba sendo o chefe da economia — suas canetadas, afinal, podem selar o destino de setores inteiros.

Como, então, Luiz Carlos Trabuco, o presidente do Bradesco, disse “não” ao convite para assumir o posto? Estamos no terreno da especulação, já que ele não fala no assunto, mas hoje Trabuco — mesmo no auge da carreira, mesmo com sua situação financeira resolvida para todo o sempre — não é mais dono de seu destino.

Aos 63 anos, ele está nos estágios finais de sua formação para suceder a maior lenda do mercado financeiro nacional, Lázaro Brandão, o senhor de 88 anos que comanda, até hoje, o segundo maior banco privado do país.

Só quem conhece a cultura criada por Brandão consegue entender: Trabuco não poderia mesmo dizer “sim” a Dilma Rousseff. Um processo tão aguardado, tão calculado e tão sensível que não poderia ser posto em segundo plano por um cargo em Brasília. Por mais poderoso que seja.

O processo sucessório ganhou clareza em março deste ano, quando Trabuco assumiu o cargo de vice-presidente do conselho de administração. Ali, Brandão dava um sinal aguardado há anos: quem ele escolhia como seu provável sucessor. Mas que ninguém confunda a escolha com qualquer pressa para efetivá-la.

Há 72 anos no Bradesco, onde começou a trabalhar numa agência em Marília, no interior de São Paulo, “seu” Brandão, como é chamado por funcionários e altos executivos do banco, é, no papel, o presidente do conselho de administração. Na prática, é o mais próximo de um dono que o grupo tem.

Hoje, o controle da instituição é dividido entre executivos, conselheiros e herdeiros de Amador Aguiar, fundador do banco. Juntos, eles têm 38% do capital. A fatia de Brandão não é divulgada, mas pessoas próximas estimam que não chegue a 1%.

Graças ao peculiar modelo de gestão do Bradesco, porém, essa pequena participação tem sido suficiente para dar a ele a palavra final em todas as decisões estratégicas. Desde que assumiu o conselho, em 1990, após o afastamento de Amador Aguiar, que faleceu em 1991, ninguém, nem os herdeiros, nem outros executivos, nem investidores, teve interesse em mudar isso.

“Somos como um monolito”, diz Brandão. “Os funcionários trabalham pelo conjunto, e o grande objetivo é preservar nossa cultura e a consistência que temos ao executar tarefas e nos posicionar no mercado.”

Tudo indica que caberá a Trabuco a função de preservar a cultura de que fala Brandão. O Bradesco se tornou um dos maiores bancos do Brasil apoiado num modelo de gestão que, na teoria, tem tudo para dar errado. É quase uma anticartilha da “gestão moderna”.

A hierarquia é rígida, a rotina é pouquíssimo flexível (conseguir emendar um feriado é uma vitória) e o tempo de casa pesa nas promoções. Entre os 18 vice-presidentes e diretores executivos, apenas um está no banco há menos de dez anos — oito são funcionários desde a década de 70, e outros cinco, desde os anos 80.

Além disso, a remuneração variável dos executivos parece mais um programa de participação nos lucros do que uma política antenada de bônus.

Os profissionais só recebem algum extra quando os resultados do banco superam as metas, e o valor é igual para todos de um mesmo nível hierárquico — com raras exceções, não há recompensas se as metas individuais forem cumpridas. “Há um aspecto religioso na gestão do banco, de que o homem se realiza pelo trabalho”, diz Antonio Delfim Netto, ex-ministro da Fazenda.

Sem malabarismos

As linhas centrais desse modelo de gestão foram criadas por Aguiar, mas aprofundadas por Brandão e, no modelo imaginado por ele, terão de ser preservadas por quem sucedê-lo. Pelo estatuto do banco, Trabuco terá de sair da presidência executiva em 2017, logo após completar 65 anos — depois disso, poderia ficar apenas no conselho, como Brandão.

Assim, também está em curso um processo que vai definir seu sucessor. Hoje, o nome que encabeça a lista de cotados para o cargo é o de Marco Antonio Rossi. Há 33 anos no Bradesco,

ele foi promovido a presidente da seguradora do grupo em 2009, quando Trabuco deixou o posto para assumir o banco.

Executivos de outras instituições dificilmente se adaptam a esse esquema. Nem o conselho de administração tem membros realmente independentes. As cadeiras são ocupadas por ex-funcionários, herdeiros de Amador Aguiar e, agora, por Trabuco. E Brandão não pretende mudar isso.

“Um integrante externo, mesmo que seja qualificado, tem uma atuação mais restrita. Os egressos do nosso quadro são mais habilitados para avaliar nossas ações”, diz ele. “Em tese, o Bradesco vai contra todos os manuais de boa gestão”, diz Jorge Maluf, sócio especializado em finanças da consultoria Korn Ferry. “Mas o fato é que funciona.” Sob a gestão de Lázaro Brandão, o Bradesco se tornou um dos bancos mais robustos do mundo.

A carteira de crédito aumentou mais de 100 vezes. O lucro, que não chegava a 150 milhões de dólares em 1981, quando ele assumiu a presidência executiva, atingiu 6 bilhões de dólares em 12 meses.

O número de agências passou de 970 para cerca de 4 700, e o grupo fez em torno de 20 aquisições, de bancos (como o BCN e o BMC), de gestoras, da bandeira de cartões American Express e da corretora Ágora. Também sobreviveu a sete planos econômicos e a cinco mudanças de moeda, enquanto concorrentes de peso, como Bamerindus, Econômico e Nacional, sucumbiram.

Nada disso é fruto de grandes malabarismos. Ao contrário. A marca do Bradesco sempre foi mudar quando preciso, mas de forma conservadora — mesmo quando significava deixar a concorrência passar na frente. Foi uma das últimas instituições a dividir os clientes por perfil de renda, há pouco mais de dez anos.

“Brandão resistiu porque achava que ia contra a filosofia original do banco, de valorizar os pequenos poupadores e tratar todos os clientes da mesma forma. Depois de um tempo, foi convencido pelo Márcio Cypriano (ex-presidente do Bradesco)”, diz um antigo vice-presidente.

Em outros pontos, ele não foi convencido. Até hoje, não abre mão de manter o controle dos bancos comprados, sem mexer na estrutura de comando do Bradesco. Essa foi a principal razão que inviabilizou — mais de uma vez — a compra do Unibanco.

Na década de 70, Amador Aguiar e Walther Moreira Salles, então presidente do Unibanco, assinaram um protocolo de fusão das duas instituições, mas a possibilidade de ter de fazer concessões levou Aguiar a desistir do negócio. O Unibanco acabou se associando ao Itaú em 2008 — o arquirrival se tornou o maior banco privado do país, posto que havia sido do Bradesco por quase 60 anos.

A notícia foi dada a Brandão, por telefone, por Carlos Pestana, na época presidente do conselho do Itaú. “Disse: ‘Façam bom proveito’. O modelo de gestão que o Itaú e o Unibanco adotaram não funcionaria aqui”, diz Brandão.

Por mais que os executivos do Bradesco tentem minimizar o fato, perder a liderança foi um tremendo baque. Alguns funcionários choraram ao receber a notícia. Outros ficaram sem saber o que dizer aos clientes e aos subordinados. “A sensação era de perda de identidade”, diz um ex-diretor.

“Até hoje eles pensam em como dar o troco.” Por enquanto, o troco veio essencialmente na forma de crescimento orgânico, com a abertura de agências e a captura de clientes nos cafundós do país. Hoje, o banco tem mais agências do que o Itaú e instalou postos de atendimento em dois barcos que percorrem povoados na Amazônia — mudanças que ajudaram a diminuir a diferença de tamanho entre os concorrentes.

O Bradesco não comenta, mas executivos de mercado dizem que o banco continua avaliando aquisições, inclusive de grandes instituições, como o Santander no Brasil.

“Funcionário de futuro”

Muitos executivos do setor financeiro são conhecidos pela agressividade. Faz parte da egolatria típica do mundo das finanças o desejo de ter esse tipo de fama. Brandão é descrito como um sujeito paciente, cuidadoso e disciplinado. Prefere pedir em vez de sair dando ordens e nunca — pelo menos de acordo com quase duas dezenas de pessoas ouvidas para esta reportagem — levanta a voz.

“Ele faz questão de mostrar simplicidade”, diz Arminio Fraga, ex-presidente do Banco Central. Talvez a característica se deva a suas origens. Aos 16 anos, pouco antes de começar no Bradesco, o sonho de Brandão era trabalhar no Banco do Brasil. Filho de uma dona de casa e de um administrador de fazendas, ele chegou a fazer um cursinho para se preparar para o concurso do BB.

Enquanto esperava o banco estatal abrir vagas, aceitou a sugestão de um parente e foi trabalhar na Casa Bancária Almeida, instituição fundada em Marília que deu origem ao Bradesco. Entrou em 1942 como escriturário, responsável por ajudar a contabilizar a movimentação financeira da agência.

Meses depois, seu primeiro chefe fez a seguinte avaliação de seu trabalho para a direção: “Funcionário de futuro. Apesar de sabermos que essa matriz não estuda aumentos de vencimento nesta época, tomamos a liberdade de solicitar para este funcionário, visto que o mesmo só pode se manter com muita dificuldade”.

Com o tempo, o comportamento de Brandão virou o padrão a ser seguido no banco. A imagem a ser passada é a de que o trabalho vem antes de tudo. Espera-se que todos os altos executivos e conselheiros cheguem ao banco às 7 da manhã e fiquem lá até a noite. Muitas vezes, almoçam na sede da instituição, em Osasco, na Grande São Paulo, com clientes ou investidores.

Trabalham juntos, numa mesma sala, e tiram férias no seguinte esquema: duas semanas no primeiro semestre e duas semanas no segundo. Têm hobbies discretos — a maioria é dona de

fazendas ou imóveis —, desde que não atrapalhem o dia a dia no banco. Brandão tem uma fazenda em Itatiba, no interior de São Paulo.

Já plantou café, criou gado leiteiro e, hoje, cultiva eucalipto. Há cerca de sete anos, ele decidiu fazer aulas de alongamento e equilíbrio com um personal trainer em seu apartamento, no bairro do Itaim, em São Paulo. Começou nas férias, gostou e resolveu continuar.

Mas havia um problema: para conseguir chegar ao banco às 7, teria de começar a aula às 5 da manhã, e o personal trainer, segundo o relato de um conhecido, achou cedo demais. Depois de alguma negociação, ambos concordaram com 5h45, três vezes por semana. “Nesses dias, chego ao banco às 7h15”, diz Brandão.

Descontada a parte que é puro teatro, há elementos desse modelo que existem porque ajudam os negócios. O fato de executivos e conselheiros darem expediente lado a lado, todos os dias, no mesmo horário facilita a análise de temas que, na maioria das companhias, precisaria esperar a próxima reunião do conselho para entrar em pauta.

“A cúpula está sempre disponível para discutir, e isso dá agilidade às decisões. É assim há anos”, diz Alcides Tápias, ex-vice-presidente do Bradesco, onde trabalhou por 40 anos. Na época de Amador Aguiar, os diretores sentavam todos juntos numa mesma mesa, o “mesão”, que não tinha gavetas, dizia Aguiar, “para não acumular papel”.

Um exemplo de agilidade foi a reação à perda da licitação para operar o Banco Postal como parceiro dos Correios em 2011. Para continuar atuando em municípios em que só estava presente por meio do Banco Postal, o Bradesco saiu abrindo agências — em seis meses, inaugurou 1 000 filiais, o equivalente ao total, somado, de HSBC e Citi no Brasil.

Ao planejar a sucessão, o Bradesco tem uma vantagem em relação aos concorrentes, na opinião de analistas: não precisa de um “camisa 10”. “O banco tem uma estrutura de formação de executivos: recruta jovens, treina durante anos e vai promovendo os que se destacam”, diz um profissional de mercado.

Trabuco segue esse padrão. Em alguns aspectos, mimetiza a carreira do chefe. Começou a trabalhar no banco aos 17 anos, como escriturário numa agência de Marília (exatamente como Brandão). Foi subindo até que se tornou presidente da Bradesco Seguros em 2003.

Sua gestão chamou a atenção de Brandão pelo desempenho — com as mudanças que fez, reorganizando diretorias e aumentando a eficiência da empresa, a seguradora passou a responder por mais de um terço dos resultados do banco — e pela postura adotada por Trabuco, segundo pessoas próximas.

Bem-humorado e cordial, gosta de mostrar que é um sujeito de hábitos simples. Às vezes, exagera — é mais provável ouvi-lo dizer que assistiu ao último programa do apresentador José Luis Datena do que comentar o trabalho dos filósofos que admira desde a faculdade (ele é formado em filosofia na Universidade de São Paulo e tem pós-graduação em psicologia).

Ao comentar algum aspecto do mercado financeiro nacional, não é raro fazer a ressalva de que seu conhecimento é limitado. Quando fala sobre sua carreira no banco, diz que sua ascensão é fruto de um “processo evolutivo” e que tenta sempre dar o melhor de si mesmo. Em qualquer outro lugar soaria meio ridículo o excesso de humildade. Mas é 100% Bradesco.

Promovido à presidência em 2009, Trabuco tinha a missão de fazer “mudanças com continuidade”, frase que repetiu à exaustão quando assumiu. Reorganizou a diretoria — profissionais com décadas de casa deixaram o banco — e criou um programa de treinamento em faculdades de ponta no exterior, como Harvard e Colúmbia (o primeiro da história do Bradesco).

Além disso, coordenou a expansão do banco entre clientes de baixa renda e, mantendo o conservadorismo tradicional, evitou que a instituição tivesse os graves problemas de inadimplência que o Itaú enfrentou.

“O Bradesco, por ter mais experiência em emprestar para os mais pobres, soube administrar melhor a forte expansão do crédito na última década”, diz William Landers, administrador de ativos na América Latina da BlackRock, maior gestora de recursos do mundo.

Isso ajuda a explicar por que as ações do Bradesco subiram mais nos últimos dez anos: a alta média foi de 16% ao ano, já descontada a inflação, enquanto os papéis de Itaú e Banco do Brasil valorizaram 11%, segundo a consultoria Economatica.

Em períodos mais longos, a valorização do Itaú é maior, e os analistas atribuem isso ao fato de o banco ser mais rentável do que o Bradesco. Brandão diz que a sucessão é “algo que vai se cristalizando” e que será “importante para manter a continuidade”. Para ele, quanto menos surpresas, melhor.