



# Em busca da liderança perdida

Por mais que seus executivos neguem, perder o posto de líder entre os bancos privados foi um trauma para o Bradesco. Nos bastidores, o banco se prepara para brigar pelo primeiro lugar

GIULIANA NAPOLITANO

Entre os membros da cúpula do Bradesco, ninguém esquece onde estava quando soube da notícia da fusão entre o Itaú e o Unibanco, movimento que daria origem ao maior banco privado do Brasil. O equivalente ao 11 de Setembro do Bradesco aconteceu num domingo de Finados — 2 de novembro de 2008. Acabaria ali uma história de 57 anos de liderança. Na manhã seguinte, como ocorre há décadas religiosamente, a diretoria executiva do Bradesco se reuniu às 7 horas da manhã na Cidade de Deus, sede localizada em Osasco, na Grande São Paulo. O clima era de apatia.





Luiz Carlos  
Trabuco: "Estamos  
nos estruturando  
para ser um  
dos grandes  
vencedores numa  
das melhores  
décadas do país"





## A PERDA DA LIDERANÇA

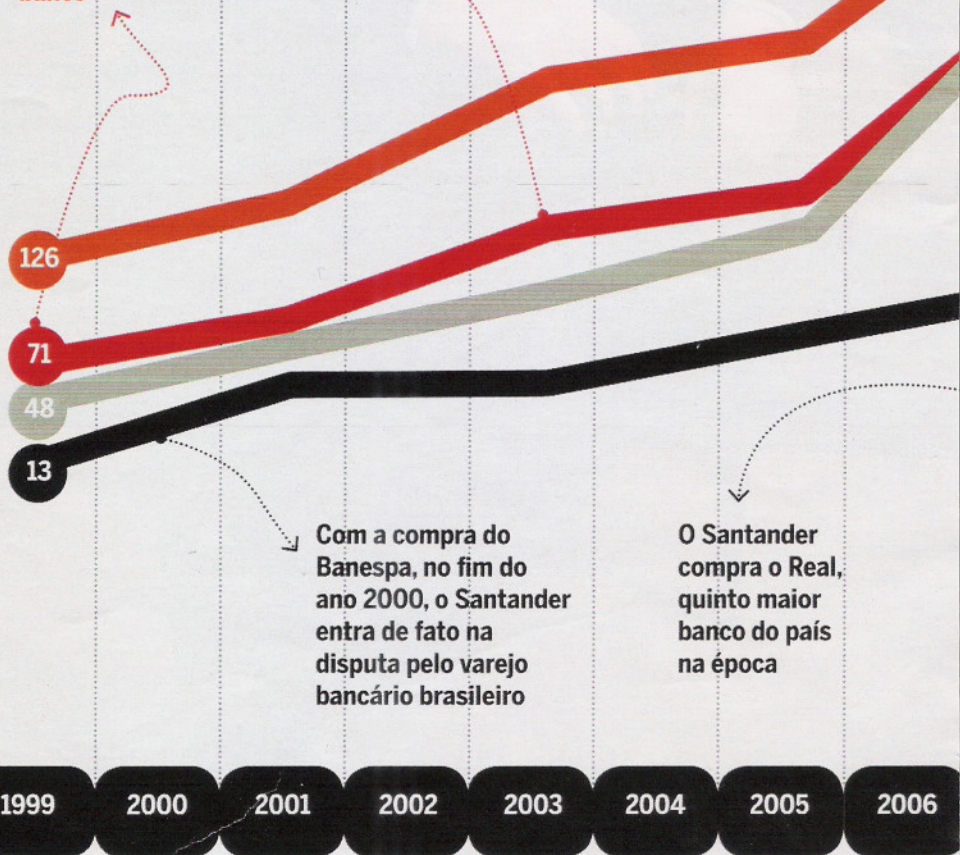
Além de o Itaú Unibanco ter passado o Bradesco no ranking das maiores instituições privadas, o Santander nunca esteve tão perto do banco nos últimos dois anos. Por quê? Os concorrentes fizeram aquisições de peso nos últimos dez anos. O Banco do Brasil, com as compras feitas em 2008 e 2009, manteve a dianteira do mercado (ativos em bilhões de reais)

- BANCO DO BRASIL
- ITAÚ (mais Unibanco a partir de 2008)
- BRADESCO
- SANTANDER

**Lázaro Brandão (à esq.)** passa a presidência para Márcio Cypriano, mas continua atuante no banco

O Bradesco compra o BBV, o 15º maior banco do país

O Itaú fica praticamente empatado com o Bradesco após a aquisição do BankBoston, feita em 2006





Entre 2008 e 2009, o Banco do Brasil incorpora o Besc e o BEP e adquire a Nossa Caixa e 49% do Votorantim

Em novembro, o Itaú se funde ao Unibanco e consolida-se como o maior banco privado

O Bradesco compra o banco Ibi, da rede C&A (abaixo)



## ONDE O BRADESCO GANHA

### Presença geográfica

Número de municípios em que possui ao menos uma agência, posto de atendimento ou correspondente

<b>Bradesco</b>	5 564
Banco do Brasil	3 867
Itaú Unibanco	1 100
Santander	792

### Seguros

Participação no total de prêmios do mercado (em %)<sup>(1)</sup>

<b>Bradesco</b>	24%
Itaú Unibanco	16%
Banco do Brasil	9%
Santander	6%

## ONDE O BRADESCO PERDE

### Private bank

Fundos sob gestão (em bilhões de reais)<sup>(2)</sup>

Itaú Unibanco	65
Banco do Brasil	12
<b>Bradesco</b>	11
Santander	6

### Banco de investimento

Valor das operações de fusões e aquisições e ofertas de ações (em bilhões de dólares)<sup>(1)</sup>

Santander	22
Itaú Unibanco	14
<b>Bradesco</b>	11
Banco do Brasil	2

(1) Em 2009 (2) Dados de fevereiro de 2010 Fontes: Anbima, Banco Central, bancos, Sincor, Siscorp e Thomson Reuters

Para os 28 executivos presentes no salão do 4º andar do principal prédio da Cidade de Deus, estava claro que a perda da dianteira do mercado financeiro privado não era algo circunstancial. A diferença de tamanho em ativos entre o Bradesco e o Itaú Unibanco chegava a 234 bilhões de reais, número maior que a soma do Safra e das operações brasileiras do HSBC e do Citi na época. Comprar um concorrente — e, assim, crescer com velocidade — seria a reação óbvia para o Bradesco. Mas como fazer isso num mercado que já caminhava para o fim de seu processo de consolidação? E como explicar a situação aos 80 000 funcionários do banco depois que a notícia da fusão entre Itaú e Unibanco chegasse às primeiras páginas dos portais e sites de economia da internet? A resposta foi dada por Lázaro Brandão, de 83 anos, presidente do conselho de administração do Bradesco: “A mensagem que temos de passar é a seguinte: perdemos a liderança não por nossos defeitos, mas porque dois concorrentes se uniram”.

**AS PALAVRAS DE BRANDÃO** foram ouvidas por muitos como uma espécie de consolo resignado pela perda da liderança de um setor que responde por 8% do PIB brasileiro. Mas não havia consolo possível. “Ser o número 1 passou a fazer parte da identidade do Bradesco”, diz Betania Tanure, consultora e professora da PUC de Minas Gerais. Assim como não há uma atitude de resignação. O discurso ensaiado de Brandão e de todos os seus principais executivos esconde aquela que pode ser considerada a maior transformação da história do banco desde sua fundação por Amador Aguiar em 1943. Uma transformação que começou a ser forjada naquele 3 de novembro de 2008. Em várias frentes, e de forma silenciosa, o banco da Cidade de Deus tenta se reconfigurar para, um dia, voltar ao lugar que ocupou por mais de meio século. “Não faz sentido pregar coisas muito pretensivas”, diz Brandão. “Mas é verdade que queremos reduzir essa diferença de forma progressiva.” (Desde a fusão entre Itaú e Unibanco, a diferença que separa o novo banco do Bradesco caiu quase pela metade — um resultado



de certa forma previsível num processo de integração que segue a grandes operações como essa.)

Quis o destino e quiseram as circunstâncias corporativas que o responsável por esse movimento fosse o paulista Luiz Carlos Trabuco, de 58 anos de idade, 41 no Bradesco, onde começou a trabalhar como escriturário numa agência de Marília, no interior de São Paulo. Trabuco não é um revolucionário por opção. Ao longo de suas quatro décadas de trabalho, sempre se esforçou para encarnar o figurino clássico dos funcionários do Bradesco. Enfiado em ternos invariavelmente escuros, com os cabelos pretíssimos divididos por uma risca desenhada, ele escuta mais do que fala e o espírito de humildade pregado pelo fundador parece refletir em seu andar ligeiramente curvado. Seu respeito às tradições fica explícito na companhia frequente de Brandão e nas citações dos principais mandamentos de Aguiar. E sua identificação com o banco espraia pela vida familiar. Mora num bairro de classe média alta, a poucos minutos do trabalho. Sua filha mais velha trabalha no banco. Trabuco assumiu a presidência do Bradesco quatro meses após a perda da liderança para o Itaú Unibanco sabendo que uma reação seria necessária — e que, para isso, algumas coisas no banco teriam de mudar. Sua obsessão é fazer como se absolutamente nada estivesse acontecendo e, aos poucos, preparar o Bradesco para crescer numa nova fase da economia brasileira. Sua estratégia é tentar “saturar” o mercado, transformando em clientes gente que nunca entrou numa agência bancária. Se não há grandes bancos à venda no país, há milhões de brasileiros ainda à margem do mercado financeiro, espalhados por pequenos municípios onde o Bradesco já está e nenhum de seus grandes concorrentes

ainda chegou. Há, também, milhares de micro, pequenas e médias empresas surgindo — muitas delas informais — e um país cuja economia real se torna mais vigorosa. (Hoje, o Bradesco lidera o segmento de empréstimos para pequenas e médias empresas, com uma carteira de 70 bilhões de reais, 24% superior à do Itaú Unibanco.) Trabuco, obviamente, não é o único a ver tudo isso. Itaú e Unibanco se uniram, em boa medida, para se fortalecer nesse cenário. No ano passado, o espanhol Santander fez um IPO de 13 bilhões de reais, o maior da bolsa brasileira. Na época, Emilio Botín, controlador do banco, verbalizou sua ambição: liderar no Brasil. Diante desse cenário, a estratégia da gestão Trabuco é chegar antes de seus concorrentes — um maior, o Itaú Unibanco, e outro mais agressivo, o Santander — a esse novo mercado. “Estamos nos estruturando para ser um dos grandes vencedores numa das melhores décadas do país”, diz.

**O GRUPO DE 20 ECONOMISTAS** do Bradesco, uma turma liderada por Octavio de Barros, cravou um número para definir essa “década de ouro” que estaria à nossa frente. Para eles, o Brasil crescerá à média de 4,7% ao ano até 2020. Desse crescimento surgirá, nos próximos 15 anos, uma classe de 100 milhões de novos consumidores — pessoas que hoje estão à margem do mercado bancário, vivendo numa espécie de clandestinidade financeira. Se isso realmente ocorrer, dizem os economistas, o número de correntistas triplicará, repetindo um fenômeno que já ocorreu na última década. Atualmente, o Bradesco tem 21 milhões de correntistas. O Banco do Brasil, presidido por Aldemir Bendini, tem 35 milhões. E o Itaú Unibanco, 15 milhões (segundo dados de 2009). A soma desse contingente é formada, basicamente, por

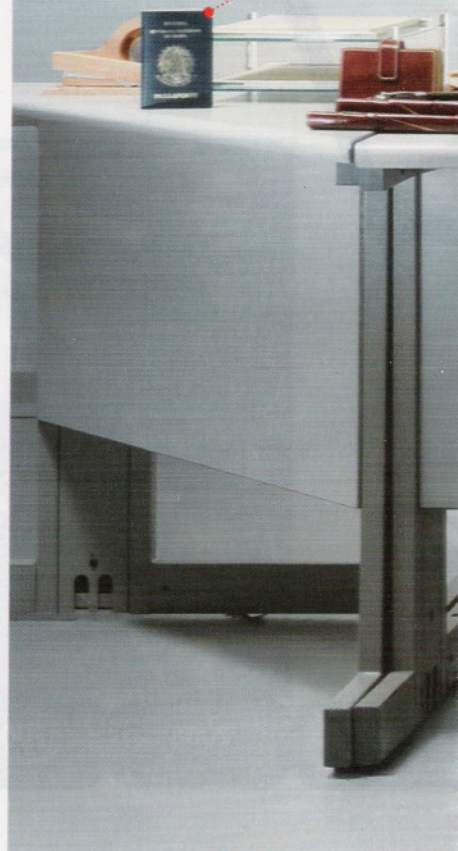
**“O Bradesco tem, talvez, a primeira cultura empresarial brasileira baseada em servir as massas”, diz Jorge Paulo Lemann**

## O FIGURINO DO BRADESCO

Como funciona a carreira para funcionários como João Carlos Lopes, gerente do banco — e o que começou a mudar na gestão de Trabuco

**ANTES**  
Trabalhar fora do Brasil não é uma opção de carreira

**HOJE**  
Está mudando. O Bradesco está ampliando seus escritórios no exterior







**ANTES**  
Costuma fazer carreira no banco — é comum que altos executivos tenham sido escriturários ou gerentes de agência

**HOJE** Continua igual

**ANTES**  
Preza a hierarquia — geralmente, não faz e não participa de reuniões para discutir estratégia

**HOJE**  
Está mudando. Começam a ocorrer debates entre profissionais de diferentes níveis hierárquicos

**ANTES**  
Não recebe bônus individual. A remuneração extra depende dos resultados do banco

**HOJE**  
Continua igual

**ANTES**  
Chega ao banco, na maioria dos casos, antes das 8 horas da manhã

**HOJE**  
Continua igual

**ANTES**  
Sabe que ter uma pós-graduação internacional é algo pouco valorizado — e que falar inglês não é essencial

**HOJE**  
Está mudando. O banco está enviando dezenas de profissionais para estudar em faculdades no exterior



pessoas com renda inferior a 2 000 reais por mês. O novo mercado que estaria emergindo seria formado sobretudo por integrantes das classes C, D e E, um perfil de cliente com o qual o Bradesco está acostumado a lidar. “O Bradesco tem, talvez, a primeira cultura empresarial brasileira baseada em servir as massas e promover o desenvolvimento de seus quadros. O Amador Aguiar enxergou a força desse tipo de cultura muito cedo”, diz o ex-banqueiro Jorge Paulo Lemann, um dos maiores acionistas individuais da cervejaria ABInBev e um dos mais admirados empresários brasileiros.

**NO BRASIL, É IMPOSSÍVEL SABER,** com exatidão, qual é o ranking das instituições financeiras mais fortes na baixa renda. Os números não são públicos nem auditados. O Bradesco afirma ter 46 milhões de clientes que ganham menos de 2 000 reais por mês — o que inclui as classes C, D e E. Esse número engloba quem só tem uma caderneta de poupança ou um cartão de crédito. A maioria deles não possui conta-corrente. O Banco do Brasil, por sua vez, diz ter 43 milhões. Itaú Unibanco e Santander não divulgam essa informação, mas a maioria dos especialistas acredita que eles sejam menores que o Bradesco. Há várias formas de chegar a essas classes. A mais difícil, mas talvez inevitável, é levar os bancos até o “Brasil profundo”, cidades, povoados e comunidades espalhadas pelas periferias das grandes metrópoles e pelas regiões mais ermas do país. “Levamos o objetivo estratégico de atender à baixa renda às últimas consequências em 2009, quando nos tornamos o primeiro banco privado a estar em todos os municípios brasileiros”, diz Trabuco. Medida por número de agências, postos e correspondentes bancários, a rede do Brades-

co é 40% maior que a do Banco do Brasil e cinco vezes mais ampla geograficamente que a do Itaú Unibanco.

Chegar a esse Brasil profundo é chegar, por exemplo, à favela de Heliópolis, a maior de São Paulo, com 120 000 moradores, 350 micro e pequenas empresas. É também chegar a Belém do Solimões, povoado de 5 500 habitantes, localizado a 1 400 quilômetros de Manaus. Dias antes do Natal, Odair Rebelato, diretor executivo do Bradesco, foi enviado para lá com a missão de montar uma rede de correspondentes bancários — donos de farmácias e pequenos mercados que realizam algumas operações bancárias, como pagamentos de contas e saques. “No povoado, ninguém tinha conta em banco e muita gente não sabia nem o que era o Bradesco”, diz Rebelato. Com a ajuda do cacique da aldeia ticuna e do padre da igreja local — “sem eles, não se chega à comunidade” —, ele credenciou dois pequenos comerciantes, que faturam menos de 1 000 reais por mês, para abrigar terminais do banco. De lá para cá, segundo Rebelato, cerca de 100 contas foram abertas em Belém do Solimões. Uma delas é a do comerciante Juvenal Ramos Marcos, de 32 anos, que preencheu o primeiro cheque da vida em março, ao comprar alimentos e bebidas para vender em sua loja — e, agora, negocia um empréstimo de 4 000 reais com o Bradesco para reformá-la. (Para falar com a reportagem de EXAME, Marcos andou 1 quilômetro até o orelhão mais próximo.)

Na mesma época, os executivos do banco fizeram um acordo com André Luiz de Araújo, o dono do *Voyager III*, um barco de 125 pés que leva cerca de 200 passageiros e 500 toneladas de itens como feijão e frango para ser vendidos às margens do rio Solimões, numa viagem que dura oito dias e vai de Manaus

**Há milhões de brasileiros fora do mercado, em cidades onde o Bradesco está e aonde nenhum de seus grandes concorrentes chegou**



Posto do Bradesco num barco que percorre o rio Solimões, na Amazônia: feijão, frango e contas-correntes



Agência na favela de Heliópolis, em São Paulo: para o Bradesco, mais 100 milhões de brasileiros vão entrar no mercado de consumo





FOTOS: DIVULGAÇÃO

à fronteira com a Colômbia e o Peru. Agora, o *Voyager III* conta também com um terminal de autoatendimento, por meio do qual é possível pagar contas, receber a aposentadoria e o dinheiro do Bolsa-Família, e com uma funcionária que domina o dialeto dos ticunas. Os dados são transmitidos ao banco via satélite. É claro que há uma clara estratégia de marketing por trás da iniciativa. Desde que Trabuco assumiu a liderança do Bradesco, toda a comunicação tem se fixado no conceito de presença. E colocar um ATM num barco no meio da Amazônia não poderia ser mais simbólico. O fato, porém, é que, em menos de quatro meses, 620 novos clientes foram conquistados pelo banco a bordo do *Voyager III*.

**A ESTRATÉGIA DE TRABUCO PARECE** fazer todo o sentido num Brasil cujas perspectivas de crescimento e desenvolvimento chamam a atenção do mundo. Mas seus críticos apontam o dedo para o alto custo. Clientes que recebem até

2 000 reais por mês são, na média, menos rentáveis para os bancos do que a elite. Segundo uma estimativa da consultoria AT Kearney, a margem de lucro de quem está mais perto da base da pirâmide social é 3%, enquanto os que ganham mais de 8 000 reais por mês geram rentabilidade nove vezes maior. “A baixa renda é lucrativa para os bancos quando consome cartões de crédito e certos financiamentos, como o de veículos. Mas tentar bancarizar essa população com a conta-corrente tradicional é um problema”, diz Rodolfo Spielmann, sócio da consultoria Bain&Company. “Os custos são altos e o saldo médio é baixo.” É bastante provável que a viagem do diretor Rabelato a Belém de Solimões ainda demore muito tempo para se pagar — assim como o investimento feito no posto do mercadinho de Juvenal Marcos e no *Voyager III*.

Trabuco e sua equipe sabem que, por mais encantadoras que sejam, as classes C e D não garantirão, sozinhas, os resultados e o crescimento do Bradesco daqui para a frente. Os escritórios no exterior estão sendo ampliados e foram criados departamentos de gestão de recursos, private bank e comércio exterior em Londres, Nova York e Tóquio. O banco de investimento — uma área frágil por não conseguir competir em salários com seus principais concorrentes — está contratando e ganhou posições nos rankings, embora ainda tenha feito metade das operações do Santander em 2009. Para compensar as baixas margens dos clientes populares, o Bradesco terá de crescer nessas áreas nobres. E talvez, aí, estejam os grandes desafios da gestão de Luiz Carlos Trabuco. É nessas áreas que fica evidente a necessidade de modernizar pontos da arraigada cultura corporativa do banco.

Mudanças são sempre traumáticas em empresas. Nesses processos sempre há os que ganham e os que perdem — e ninguém quer estar neste último lado. Mudanças culturais são ainda mais dolorosas, sobretudo quando se sabe que o jeito tradicional de fazer as coisas ajudou a manter a organização no topo por mais de 50 anos. No Bradesco, a reação tem sido a mais previsível possível. Nos últ-



timos meses, o clima de tensão se espalhou por vários níveis da hierarquia. “Nunca recebemos tantos e-mails da presidência para dizer que algum diretor saiu ou que há mudanças em alguma área. Ninguém sabe mais o que esperar”, diz uma funcionária. Entre os concorrentes, comenta-se que Trabuco “criou sua própria fusão”, numa referência ao ambiente de insegurança e ao senso de urgência que costumam imperar após a união de duas ou mais empresas. “É muito comum ver aqueles cochichos de corredor, aquela preocupação com o futuro”, diz um consultor próximo aos bastidores da Cidade de Deus. “Nesse sentido, eles não estão tão diferentes do Itaú e do Unibanco ou do Santander e do Real. Não têm a vantagem da tranquilidade.” Segundo pessoas próximas, Trabuco vem planejando a modernização da gestão do Bradesco antes mesmo de sentar na cadeira de presidente. Em janeiro de 2009, quando sua promoção foi anunciada, Trabuco começou a fazer reuniões com lideranças do banco para discutir como mudar. Teria chegado à conclusão de que o grupo havia se tornado menos competitivo e que se acomodara em algumas áreas — um sinal disso seria o fato do Bradesco ter perdido, em menos de um ano, as disputas pelo Unibanco e pela seguradora Porto Seguro, também comprada pelo Itaú.

Desde que assumiu, Trabuco reduziu o segundo escalão do banco de 20 para 15 cargos, instituiu reuniões entre esses executivos e seus subordinados — uma heresia numa estrutura de comando quase militar — para discutir estratégia, trocou diretores de área e criou um programa de treinamento em faculdades no exterior, algo inédito no Bradesco, onde boa parte dos executivos, inclusive do alto escalão, não tem inglês fluente. Suas viagens têm sido frequentes e incluem o encontro com os 23 000 gerentes do banco espalhados pelo Brasil. Sucumbindo às novas armas da internet, Trabuco criou um blog para se comunicar com os funcionários que recebe cerca de 2 000 comentários por dia. Nos corredores da Cidade de Deus, já se fala em novas mudanças, com mais uma rodada de cortes no segundo escalão. Com a primeira

reestruturação das diretorias, 15 executivos passaram a se reportar diretamente ao presidente — quase o dobro do que tinha seu antecessor, Márcio Cypriano. “É muita gente, coisa demais para gerenciar”, diz um profissional próximo a Trabuco. Quem mais deve sair? O mais provável é que Trabuco opte por um caminho menos doloroso — sete diretores executivos do banco terão de se aposen-

tar até 2014 por ter atingido a idade-limite de 65 anos. Especula-se que nem todos serão repostos.

Algumas mudanças começaram a produzir pelo menos parte dos resultados esperados por Trabuco. As novas reuniões semanais de diretoria, por exemplo — que agora envolvem não só o segundo escalão, como ocorria no passado, mas também os diretores de departamen-



**Um clima de tensão se espalhou pelo Bradesco nos últimos meses. Os concorrentes comentam que Trabuco “criou sua própria fusão”**





←  
**Bendini, presidente do BB: ousadia no crédito e quatro aquisições nos últimos dois anos**

IMAGO/ZUMA PRESS



←  
**Itaú patrocina torneio de tênis em Miami: para se aproximar do concorrente, o Bradesco amplia sua presença internacional**

IMAGO/ZUMA PRESS

tos —, tornaram-se um espaço aberto de cobrança de resultados. “Preciso de uma novidade toda semana para apresentar. A cobrança é bem maior”, diz um diretor. Em janeiro, sem avisar ninguém com antecedência, Trabuco pediu a suas secretárias para convocar os diretores para uma reunião dali a dois dias na sala do quinto andar do banco — espaço onde fica o tradicional mesão. “Não sabia o que esperar”, diz Nilton Pelegrino, diretor de empréstimos e financiamentos. Como a maioria de seus pares, ele estava no novo cargo há menos de um ano quando Trabuco fez uma rotação de funções em quase todas as áreas. “Achei que seria sabatinado. Pedi a meu pessoal para preparar um calhamaço de mais de 100 páginas com o que estava ocorrendo na minha área”, diz. Trabuco, porém, queria ideias. Em certa medida, o que está acontecendo no Bradesco hoje tem alguma semelhança com a reestruturação da IBM nos anos 90. Não pelo aspecto financeiro e de mercado. A IBM era uma empresa obsoleta, com receitas em franca decadência. O Bradesco continua sendo um dos maiores bancos brasileiros e seu lucro em 2009 foi de 8 bilhões de reais, o terceiro maior do mercado financeiro nacional. As coincidências resumem-se à cultura. Em situações assim, a primeira grande dúvida é o que manter e o que mudar. A segunda é como mudar. A IBM precisou de um forasteiro, o ex-diretor da McKinsey Lou Gerstner, para conduzi-la a uma nova era de sua história. O Bradesco tenta fazer isso com um legítimo defensor de sua cultura.

De modo geral, os líderes podem ser divididos em dois grandes grupos. Os que gostam de exercer o poder na base do chicote e das cenouras. E os que confiam mais no poder de sedução de suas ideias. Formado em filosofia, Trabuco parece ser do segundo time. Como gosta de dirigir por consenso, dificilmente toma uma decisão sem discutir com os executivos próximos. “Ele sabe ouvir. Mesmo quando a discussão fica quente, não altera a voz, não bate na mesa”, diz um profissional que trabalhou anos com o presidente do Bradesco. Quando a decisão é tomada, porém, cobra resultados rápidos. Foi assim que comandou a pro-



funda reestruturação que ocorreu na Bradesco Seguros entre 2003 e 2009. Houve demissões, mudança de estratégia, reestruturação de áreas. Ao final de seu período na empresa, a Bradesco Seguros havia se tornado mais lucrativa e era responsável por mais de um terço das receitas do banco. Internamente, é visto como um estrategista, um perfil mais parecido com o de Amador Aguiar, o primeiro entre os quatro presidentes da história do Bradesco. “Ele é um planejador e tem o DNA do banco, como Aguiar”, diz Dorival Bianchi, um ex-vice-presidente que trabalhou com Trabuco durante vários anos.

Apesar das mudanças promovidas nos últimos meses, ninguém acredita

numa revolução na Cidade de Deus — e, sempre que pode, Trabuco faz questão de dizer que esse não é o objetivo. “Há pouquíssimas empresas com culturas realmente fortes. Muitas companhias parecem ter comprado prontas suas definições de valores de tão artificiais que são”, diz a professora Sigal Barsade, da escola de negócios Wharton, da Universidade da Pensilvânia. O Bradesco — até os concorrentes reconhecem — é diferente. Para valorizar os funcionários de carreira, existe uma regra tácita de nunca recontratar quem pediu demissão e não se buscam executivos no mercado. (A exceção foi Bernardo Parnes, que veio do Safra para comandar o banco de investimento e ficou dois anos no cargo.)

“Num certo sentido, o banco se parece com a Igreja Católica. É preciso seguir as regras e ser coroinha para virar papa”, diz Liliana Segnini, professora da Unicamp e autora de um livro sobre o Bradesco. A maioria dos profissionais chega ao banco às 7 da manhã, pode ficar durante mais de uma década no mesmo cargo e preza a hierarquia. Até hoje, não se pagam bônus individuais lá dentro, só uma participação nos resultados proporcional ao cargo — a ideia é que os melhores empregados sejam reconhecidos com promoções. No limite, todos podem se tornar presidentes ou diretores executivos — a maioria do segundo escalão do Bradesco fez carreira ali começando de baixo. É preciso penar — trabalho obstinado e salários abaixo do mercado — para chegar ao paraíso. Quem entra nele, porém, recebe a recompensa: bônus por executivo que podem chegar a 7 milhões de reais por ano.

A despeito de suas culturas e da gestão que empregam, os grandes bancos privados brasileiros têm uma atuação muito parecida. Estão presentes em todo o país e oferecem de seguros a aplicações financeiras a milhões de clientes. O que os diferencia é a ênfase que dão a determinados segmentos. O Itaú Unibanco é forte em gestão de fortunas, banco de investimento e alguns tipos de crédito, como os financiamentos de veículos e a concessão de cartões. No Santander, os destaques são os empréstimos pessoais, o crédito imobiliário e, mais recentemente, o banco de investimento. O Banco do Brasil, que após quatro aquisições em série passou a ser observado de perto pelos bancos privados, tem uma expressiva participação no mercado de empréstimos a grandes empresas e de crédito consignado. Qual deles conseguirá tirar mais vantagem do crescimento econômico previsto para os próximos dez anos? Impossível dizer. O plano do Bradesco já está claro. Diz Trabuco: “Se em dez anos o Brasil não estiver entre as seis maiores economias do mundo, se as classes C, D e E não tiverem emergido, se o crédito não tiver se espalhado, será sinal de que o país não deu certo”. Nem o Brasil nem a estratégia do Bradesco. ■



**As novas reuniões de diretoria viraram um espaço aberto de cobrança de resultados, algo que não era comum no passado**