



## ENTREVISTA

# Márcio Cypriano

# M

árcio Cypriano é, desde 1999, presidente do Bradesco e, a partir de 2004, da Federação Brasileira de Bancos, a Febraban. Formado em Direito pela Universidade Mackenzie, ele é responsável por resultados recordes no Bradesco, que só no primeiro trimestre deste ano atingiu o lucro mais alto da história do setor. Nesta entrevista, Cypriano fala sobre as mudanças por que vêm passando os bancos brasileiros e as perspectivas para o futuro.

por Adriana Wilner FGV-EAESP

**Que diagnóstico o senhor faz do setor bancário brasileiro? Quais são hoje nossas principais forças e fraquezas?**

**M:** O sistema financeiro nacional está bem sólido e

bem posicionado em termos de prestação de serviços para os clientes. A inflação do passado fez com que os bancos procurassem alternativas para colocar rapidamente os recursos na conta do cliente e isso

trouxe um índice de produtividade grande. Quanto aos nossos desafios, diria que precisamos de mais crédito. Mas, para que isso aconteça, a economia do país precisa crescer. Hoje o crédito no Brasil representa

32%, 33% em relação ao PIB. Era 28%, 28,5% alguns anos atrás, mas ainda está em um patamar muito baixo quando comparado a outros países. Outro ponto importante é a bancarização. No Bradesco, estamos explorando algumas alternativas, como a do correspondente bancário e a da operação do Banco Postal. Com isso, estamos conseguindo atuar de forma mais forte para levar o serviço bancário a toda população brasileira. Avançamos muito, mas ainda temos algo a fazer.

#### **A bancarização é rentável imediatamente?**

**M:** Não, mas com o tempo as pessoas vão desenvolvendo o hábito de utilizar os serviços, usando cartões de crédito, quer dizer, tornando-se fiel a um banco. O fato de termos conseguido criar 5,5 milhões de contas correntes no Banco Postal e incluir essas pessoas no sistema financeiro é algo que certamente devemos conceber como uma vitória. Claro que não podemos medir esses custos, mas, no futuro, com certeza iniciativas como essas vão trazer uma rentabilidade importante. O microcrédito, só para citar um último exemplo, é um desafio enorme que temos pela frente. É importante para nós o que o Bradesco conseguiu fazer com a ajuda dos Correios.

#### **Com o aumento da concentração bancária que**

**Um país tem que ter banco forte. Veja o que aconteceu, por exemplo, na Argentina. Não há quase mais nenhum banco nacional. E, na hora em que apertou, boa parte dos bancos foi embora. O sistema financeiro de um país tem que ser forte para que tenhamos uma economia forte também.**

#### **se verifica no Brasil e no mundo, sobrar espaço para os bancos brasileiros?**

**M:** Em primeiro lugar, não acho que, no Brasil, haja muita concentração. Para você ter uma idéia, 50% do sistema é estatal, 30% estão entre os bancos privados nacionais e 20% entre os bancos estrangeiros. É um mercado extremamente competitivo. A gente sente, no dia-a-dia, que essa competição é muito forte.

#### **Um superbanco que somasse os ativos dos cinco primeiros do ranking nacional (Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Itaú e Unibanco) ficaria apenas no 54º lugar no ranking mundial. O senhor acha que os bancos brasileiros são fortes mundialmente?**

**M:** Com certeza, e isso tem sido precificado pelo mercado. O Bradesco hoje vale 76 bilhões de reais. Se fôssemos nos comparar com os bancos norte-americanos, apesar de o dólar estar des-

valorizado, seríamos hoje o nono banco nos Estados Unidos, em termos de valor de mercado. Acredito que cada um tenha o seu espaço. O Brasil tem grandes chances de se manter porque o índice de produtividade aqui é muito grande. No primeiro trimestre de 2006, o índice de eficiência operacional do Bradesco alcançou a marca de 42%, mas ainda está bem abaixo da meta de 50% que sempre tivemos como referência. Em relação aos bancos no futuro, os países asiáticos vão continuar tendo grandes bancos, os bancos espanhóis são muito fortes, e os bancos alemães passaram por dificuldades, mas estão bem. Há também os bancos ingleses e os bancos nortes-americanos, todos com excelentes perspectivas futuras e por isso não acredito em uma completa internacionalização do setor.

#### **Como a internacionalização está em pauta hoje no Bradesco?**

**M:** A internacionalização pode ser uma realidade no futuro. Não descartamos essa possibilidade, mas, no momento,



não temos interesse. Estamos em Cayman, em Nova York, nas Bahamas, em Luxemburgo. Para as operações dos clientes exportadores e *private*, o que temos atende perfeitamente às nossas necessidades até o momento. Temos ainda uma operação na Argentina, não muito grande, uma parceria com o banco BBVA na Espanha, uma operação no Japão para transferência de recursos dos *dekkasseguis* e com o banco Espírito Santo, em Portugal. No futuro, podemos nos expandir, principalmente se sentirmos que haverá espaço ou outros países de interesse, mas jamais faríamos varejo no exterior. Iríamos deparar com os mesmos problemas que os bancos estrangeiros que vieram ao Brasil encontraram. E, no fim, eles não conseguiram escala e acabaram voltando. Porque no caso de banco, você tem que ter escala. Senão fica difícil se manter.

**O que faz os bancos brasileiros conseguirem superar e adquirir concorrentes estrangeiros – algo que não se vê em outros setores no país nem no setor bancário, em grande parte, em outros países em desenvolvimento?**

**M:** Se analisarmos os bancos que saíram do Brasil, com exceção do Sudameris, que foi vendido, os demais adquiriram um banco com problemas, o que já é um mau início. Contrariamente o ABN,

por exemplo, comprou a operação do Real, que era um banco que estava muito bem, e aí conseguiu aumentar escala. Os bancos brasileiros têm investido muito em tecnologia e esse é um ponto importante. Outros pontos importantes da competitividade de nossos bancos envolvem capitalização, massa crítica, quer dizer, ganhos de escala e equipe. E também ter foco de mercado. O Bradesco conseguiu algo importante, que é atuar com a mesma eficiência em todos os setores: no varejo, que sempre foi forte, operações de *private banking*, operação de alta renda e no atendimento especial. Se me permite um trocadilho, consegue ser “um banco realmente completo”, como diz nossa propaganda.

**Como está o processo de integração da Amex, adquirida pelo Bradesco ano passado? Qual o próximo passo?**

**M:** Ainda não começamos a utilizar o potencial da Amex porque o Banco Central deve autorizar isso provavelmente até meados deste ano. Adquirimos uma base de mais de 500 mil contas de cartão Amex sem relação com as do Bradesco. Temos um trabalho importante para fazer pela frente. Considerando o tíquete médio do cartão Amex, que é quatro vezes superior ao tíquete médio dos cartões Visa e MasterCard, há um público com um potencial espetacular a explorar.

**A troca de controle das corporações via mercado de capitais pode ser uma boa alternativa aos processos tradicionais de fusões e aquisições?**

**M:** Fizemos duas operações nesse sentido, uma foi a do BBV e a outra do Espírito Santo. Nos dois casos realizamos troca de ações, em uma época em que a ação do banco não estava tão precificada quanto hoje. O mercado de capitais tem amadurecido, tanto que já estamos criando e dando forma ao nosso banco de investimentos. No passado, o Bradesco tinha essas atividades fragmentadas. Agora, estamos juntando as operações em uma só.

**Dos primeiros no ranking da *The Banker* pelo critério “retorno sobre ativos” estão, em sua maioria, bancos de países emergentes, como o Brasil, ou que atuam em nichos de mercado. O retorno dos bancos brasileiros é um retorno “anormal” para o setor?**

**M:** Não é. Se considerarmos os retornos sobre o patrimônio dos bancos norte-americanos e descontarmos a inflação, constatamos que eles são equivalentes aos nossos. Se considerarmos apenas o retorno sobre o patrimônio, encontraremos bancos com retorno entre 18% e 20%, em termos abso-

lutos. Naturalmente, devemos desconsiderar nesse cálculo a influência da inflação, que no Brasil está em torno de 6% a 7% ao ano.

**A revista inglesa *The Economist* escreveu um artigo, em 27 de novembro de 2004, a respeito do setor bancário brasileiro, no qual se lê: “em um país com uma taxa de juro real entre as mais altas do mundo, um banco não precisa entender muito de banco para ganhar dinheiro”. O senhor concorda com essa afirmação?**

**M:** Não é verdade, tanto que vários bancos quebraram. O Bamerindus, o Nacional e o Econômico quebraram porque não souberam administrar direito. Se você levantar a quantidade de bancos que existiam há 30 anos, hoje não sobrou nenhum praticamente, a não ser o Bradesco e o Itaú. Aqueles bancos que existiam antigamente, por exemplo, o Banco da Lavoura, o Crédito Real, o Mercantil de São Paulo, o Auxiliar, os mineiros, que eram grandes banqueiros, não existem mais.

**O senhor também acha que é um mito dizer que o setor financeiro foi privilegiado em relação ao setor produtivo? O senhor acha que a política**

**Hoje o crédito no Brasil representa 32%, 33% em relação ao PIB. Era 28%, 28,5% alguns anos atrás, mas ainda está em um patamar muito baixo quando comparado a outros países.**

**econômica praticada não beneficiou, intencionalmente ou não, o setor bancário mais do que o produtivo?**

**M:** Um país tem que ter bancos fortes. Veja o que aconteceu, por exemplo, na Argentina. Não há quase mais nenhum banco nacional. E, na hora em que apertou, boa parte dos bancos foi embora. O sistema financeiro de um país tem que ser forte para que tenhamos uma economia forte também. Também não acho que o governo tenha beneficiado os bancos. Acho que, como as taxas de juros estavam elevadas, os bancos souberam aproveitar a oportunidade. E partiram para uma concentração naquilo que fazem. No passado, fazíamos toda a distribuição de dinheiro pelo próprio banco, tínhamos empresa que fazia carro-forte, fabricávamos os móveis do banco, éramos totalmente verticalizados. Hoje nos fixamos nas áreas de seguros e financeira. Isso deu uma força muito grande. Soubemos, no momento certo, nos defender.

**O senhor acredita que possamos ter expectativas**

**de quedas maiores nos spreads bancários, dado o aumento de produtividade?**

**M:** Ainda temos alguns obstáculos a serem superados. Por exemplo, a cunha fiscal – CPMF, IOF, PIS, Cofins. Há o peso do recolhimento compulsório de 45%. E o problema da insegurança jurídica nos contratos. São pontos que ainda precisam ser mudados. No crédito imobiliário, os bancos estão um pouco mais animados para operar porque surgiu uma legislação específica que os protege, por exemplo, facilitando a retomada dos bens rapidamente e com mais rigor.

**Até agora, a recente expansão de crédito vem sendo bem-sucedida. No médio prazo, para quais desafios o senhor se prepara? O senhor acha que essa expansão pode vir acompanhada de algum perigo?**

**M:** Principalmente no caso das pessoas físicas, foram tomadas medidas providenciais como em relação ao crédito consignado. Esses acordos operacionais



**Se voltarmos no tempo, quando a inflação era elevada, os bancos estavam preparados para fazer captação e trazer recursos para dentro. Depois da estabilização da economia, os bancos foram obrigados a se tornar eficientes.**

que temos feito com as Casas Bahia e outras redes aumentam o volume de crédito. Um ponto importante é o crédito imobiliário. Existe uma carência muito grande em habitação, e os bancos vão operar fortemente nesse tipo de financiamento este ano. Já no caso das grandes e médias empresas, o que observamos é que elas estão tomando recursos no mercado de capitais, em operações estruturadas, de abertura de capital, de lançamento de debêntures, e não diretamente no crédito bancário. Mas a situação é diferente para as pequenas e microempresas. No caso destas, ainda é possível observar uma informalidade muito grande no acesso ao crédito. Quanto aos perigos, por exemplo de inadimplência, acho que as chances são baixas. Claro que, pontualmente, alguma coisa possa eventualmente ocorrer nesse sentido. Veja o que está acontecendo atualmente com o setor de *agribusiness*. É um setor que está ruim porque o dólar está muito baixo e alguns dos estados estão em dificuldade, seja porque o preço do grão está baixo, porque cho-

veu demais ou então porque não choveu o que deveria.

**Os bancos não perderam um pouco a prática de financiamento, que exige um conhecimento e uma tecnologia específicos?**

**M:** O sistema melhorou muito. Se voltarmos no tempo, quando a inflação era elevada, os bancos estavam preparados para fazer captação e trazer recursos para dentro. Depois da estabilização da economia, os bancos foram obrigados a se tornar eficientes. E tiveram problemas muito sérios, porque não estavam preparados para operar. Daí para frente, todos os bancos treinaram os seus funcionários e desenvolveram ferramentas para eventualmente aprovar e dar mais velocidade ao crédito, principalmente o massificado. Antigamente ninguém sabia emprestar dinheiro. Hoje o sistema está muito bem equipado.

**Como o senhor avalia o grau de desenvolvimento**

**tecnológico de nossos bancos comparativamente aos norte-americanos e europeus?**

**M:** Estamos muito à frente. No Brasil, um país com extensão geográfica muito grande, você coloca o crédito instantaneamente na conta do cliente. Se nos compararmos com o sistema norte-americano, que demora uma semana para compensar um cheque, estamos muito bem equipados tanto em termos de velocidade quanto de qualidade de serviços.

**Este é um ano de eleições presidenciais e não tardarão a surgir especulações sobre o futuro da política econômica do país. Qual perspectiva para o setor bancário o senhor antevê?**

**M:** Não vejo grandes problemas, pois o sistema financeiro, pela capilaridade e pela quantidade de serviços que presta, tem que dar sua contribuição e deve ser respeitado pelas autoridades tendo em vista a grande responsabilidade que possui no desenvolvimento do país.

**Adriana Wilner**

Doutoranda em Administração na FGV-EAESP  
E-mail: wilner@uol.com.br