

VIDA PROFISSIONAL

BANERJ

O futuro presidente do Banerj

O Globo, 04 de fevereiro de 1979

JOSÉ LUIZ - MINEIRO, MECENAS E ANTIBUROCRATA

José Luiz de Magalhães Lins vai fazer em abril 50 anos de idade, o que quer dizer que nasceu antes da reforma ortográfica, pela qual Luís passou a se escrever com s. Nasceu em Arcos, perto de Formiga, como ele próprio explica aos que não sabem onde é Arcos, nem muito menos onde fica Formiga, que não chega a ser ponto de referência. Mas ambas as cidades, Arcos e Formiga, eram há meio século duas cidadezinhas perdidas no Oeste de Minas. Isoladas e montanhosas, como todas as cidades daquela época, em particular as do Oeste de Minas, que, segundo João Guimarães Rosa, é, de todas as tristezas, a zona mais triste de Minas. O pai de **José Luiz**, Edmundo Lins Júnior, andava por essa época numa tentativa de fixar-se no interior, com estabelecimento próprio. O estabelecimento era uma serraria, aventura que durou pouco e levou **José Luiz** para o Rio, onde o menino foi criado, desde os 2 anos de idade.



José Luiz de Magalhães Lins

Apesar de criado no Rio, no Engenho Novo, **José Luiz** conservou-se mineiro dos pés à cabeça. Sua voz é grave, quase rouca, o que o torna macia e afetuosa em qualquer conversa banal. No Rio, **José Luiz** fez o ginásio e aqui prestou serviço militar. Antes disso, passou 6 meses em Minas, trabalhando na Secretaria de Finanças (hoje da Fazenda). Essa passagem por Belo Horizonte reciclou a mineiridade de **José Luiz**, que até hoje tem muitas recordações daquele tempo que em parte está retratado no recente livro de sua prima Sonia Lins, "Baticum", onde ela compara **José Luiz** ao mangrove e explica que "o mangrove é um emaranhado de raízes e troncos que à primeira vista parece indecifrável. Examinando de maneira mais próxima, vê-se que ele evolui de sua própria estrutura e flutua em águas rasas sobre trançado de raízes e ramos descendentes. Este é o solo que ele próprio fabrica para poder ampliar-se".

De volta ao Rio, **José Luiz** trabalhou como fiscal de barreira, o que obrigava a ir diariamente, mal raiava o dia, até a antiga Rio-Petrópolis, em Caxias. Mas o serviço público não era ainda o destino de **José Luiz**.

Ingressou, então, na vida bancária, no Banco Nacional de Minas Gérias, como qualquer anônimo. Foi escriturário e datilógrafo.

<http://www.joseluizdemagalhaeslins.com.br>

Com o crescimento do Banco, **José Luiz** foi-se fazendo notar e galgando naturalmente os postos, até a gerência. Em seguida, tornou-se assessor da Diretoria. Foi ali que **José Luiz** começou a conhecer e a tornar-se conhecido de muitas futuras relações cariocas. Em pouco se distinguia no Banco. de que veio a ser diretor e grande acionista, e, sem deixá-lo, passou pela direção da Cia. Atlântica de Seguros. Fundou a Nacional Seguros.

Como banqueiro, **José Luiz de Magalhães Lins** notabilizou-se por uma série de iniciativas inovadoras, sobretudo no campo do estímulo a atividades artísticas e culturais. Financiou vários filmes brasileiros, assistiu financeiramente editoras, criou o sistema de vendas a prazo de obras de arte (foi sócio de José Carvalho na "Petite Galerie", que revolucionou o mercado das artes plásticas). Sempre esquivo e arredio à publicidade, **José Luiz** tornou-se todavia extremamente conhecido e até mesmo popular, já que sua presença estava por toda a parte - até no futebol, quando foi conselheiro de Garrincha (cujo filme financiou).

Homem metódico, de hábitos frugais. Reservado e obstinado na perseguição nos objetivos, **José Luiz** é fisicamente o mineiro padrão, a crer nas definições de mineiro que datam de Saint Hilaire. Magro, seco, alto, reservado, veste-se sempre de preto. Detesta sair de sua rotina, que começa muito cedo, com a leitura dos jornais. Vai cedo para o escritório, na Atlântica-Boavista. É diretor do Conselho de Administração do Grupo Atlântica-Boavista de Seguros. Metódico em tudo, **José Luiz**, a despeito de sua memória prodigiosa, tem o hábito de anotar tudo que lhe pareça de interesse e, em meio à conversa, é freqüente vê-lo retirar um cartão do bolso e escrever alguns sinais indecifráveis, que ele depois passa para um caderno de capa preta onde anota todos os compromissos e todos os itens de seu cotidiano. Tem horror à burocracia e nunca deixa juntar papel em sua mesa, que por isto dispensa gavetas. Trabalha intensamente e depressa, com o máximo de concentração no que faz. Dá e recebe inúmeros telefonemas, através dos quais se mantém informando de tudo que se passa na empresa, na cidade, no mundo dos negócios, no país.

Casado com Nininha (Maria do Carmo) Nabuco de Magalhães Lins, tem quatro filhos: Ana Cecília, Maria Cristiana, José Antonio e José Luiz. É homem de vida caseira, extremamente familiar. Fez algumas viagens aos Estados Unidos e à Europa, mas agora prefere não sair do Rio, nem para subir a Petrópolis, que considera superada depois da invenção do ar refrigerado. Aliás, para evitar casa de veraneio, **José Luiz** tem uma casa no Alto da Boa Vista, onde passa grande parte do ano, quando não está na sua casa da rua Icatu.

Cultivando com fidelidade velhos amigos, **José Luiz** pouco aparece em público, detesta publicidade ou divulgação de seu nome e só comparece a festas ou <http://www.joseluizdemagalhaeslins.com.br>

reuniões de pouca gente. Sua vida social é discreta. Almoça no escritório, quase sempre em companhia de um dos dois amigos íntimos. Gosta do que comeu em criança, ou seja, tem preferência pela comida mineira. Só bebe gim, com muito gelo, marca Tanqueray. Gosta de cinema. Dorme muito pouco. Como empresário, **José Luiz** valoriza ao máximo a eficiência no trabalho e é de uma pontualidade britânica. Há anos desenvolve uma campanha para que todos os encontros se fizessem mediante hora previamente marcada, para acabar e limitar, ao mínimo, a perda de tempo.

Acompanhando de perto toda a vida pública, **José Luiz** não quis até hoje exercitar as suas qualidades de homem público, apesar das numerosas oportunidades e dos convites insistentes que teve. Colaborou, porém, com a vida pública, através das relações que mantém e como conselheiro prudente, objetivo e extraordinariamente atilado. Convidado várias vezes para altos cargos, só uma vez deixou a linha de sua atuação de financista, quando aceitou a presidência da Light, da qual se afastou. A presidência do Banerj é a primeira missão que tem **José Luiz de Magalhães Lins** na vida pública e, num certo sentido, é continuidade da sua formação profissional.

VIDA PROFISSIONAL

BANERJ
Relatório Confidencial
17 de Setembro de 1979

BANERJ
BANCO DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO S.A.

PRESIDÊNCIA

Rio de Janeiro, 17 de setembro de 1979

Senhor Governador,

O balanço que o Banco do Estado do Rio de Janeiro S.A. levantou a 29 de junho último, anexo por cópia, revela a inexistência de lucro no semestre.

Ao assumirmos a Presidência do BANERJ, em 15 de março, por honrosa designação de V.Exa., encontramos-le com uma previsão de prejuízo, para o 1º semestre de 1979, de mais de 200 milhões de cruzeiros. Uma previsão, posterior, agravada pelo abono salarial obrigatório de 20% concedido aos bancários em abril, elevou a expectativa de prejuízo para 400 milhões de cruzeiros.

O grande esforço que realizamos, objetivando o equilíbrio financeiro, só logrou êxito, no 1º semestre, graças à compreensão e à ajuda de V.Exa., consistindo na determinação de que os recursos do Estado permanecessem depositados no BANERJ, sem remuneração, até o final do semestre. Mesmo assim, fomos obrigados a não pagar dividendos aos Acionistas, rompendo uma tradição do Sistema Bancário que, por viver da confiança do público, necessita demonstrar solidez e boa rentabilidade.

Assim, decorridos 6 meses de nossa gestão, sentimos-nos no dever de apresentar a V.Exa. algumas considerações sobre a situação empresarial do BANERJ, suas causas e perspectivas futuras.

Excelentíssimo Senhor
Dr. ANTONIO DE PÁDUA CHAGAS FREITAS
Digníssimo Governador do
Estado do Rio de Janeiro

BANERJ
BANCO DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO S.A.

PRESIDÊNCIA

.2.

I - SITUAÇÃO ATUAL

1. Falta de rentabilidade

O problema mais grave e imediato que encontramos é o da falta de rentabilidade do Sistema. O Banco Comercial, já no segundo semestre de 1978, acusou prejuízo operacional de Cr\$ 142 milhões, somente coberto pela ponderável receita não-operacional, decorrente de lucro registrado na alienação de bens imóveis. Por sua vez, as empresas controladas não produziram lucros, tanto naquele semestre como no primeiro semestre deste ano, que permitissem ao Banco auferir dividendos ou melhor ressarcir-se de pesados custos operacionais.

2. Estagnação dos negócios do Banco

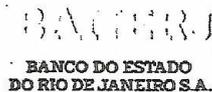
Os depósitos à vista do público e os empréstimos com recursos próprios têm tido, nos últimos tempos, uma evolução negativa, até em termos nominais, isto é, desprezada a inflação.

De 30 de junho de 1978 até 29 de junho de 1979 os empréstimos envolveram de Cr\$ 9.221 milhões para Cr\$ 9.051 milhões, em termos nominais, o que significa em termos reais uma diminuição anual de 30%.

A média dos depósitos evoluiu, no mesmo período, de Cr\$ 8.583 milhões para Cr\$ 9.972 milhões, significando um acréscimo nominal de apenas 16% e um decréscimo real de 17%.

3. Imobilizações

O BANERJ apresenta atualmente um ativo permanente no valor de Cr\$ 3.875 milhões - superior em Cr\$ 766 milhões ao montante de seu patrimônio líquido. Esse índice indica existir excessiva imobilização de recursos que estão, assim, desviados de sua destinação normal - os empréstimos, e deixam, conseqüentemente, de produzir receita. O excesso de imobilizações destinou-se, sobretudo, à instalação, remanejamento e reforma de Agências, e outros investimentos relacionados com as incorporações que o Banco teve de efetuar, e, ainda, à aquisição do controle acionário das empresas do ex-Sistema BANRIO.



PRESIDÊNCIA

.3.

4. Pessoal

O Sistema BANERJ dispõe de uma força de trabalho de cerca de 14.100 funcionários, dos quais aproximadamente 13.100 estão lotados no Banco Comercial e os demais nas empresas controladas. A folha mensal de salários e encargos sociais do Banco Comercial é de cerca de Cr\$ 280 milhões, devendo elevar-se, neste mês, com o reajuste do acordo já firmado com os bancários, a cerca de Cr\$ 380 milhões. O custo par capita passará a ser da ordem de Cr\$ 29.000,00, que é bastante superior à média dos bancos privados nacionais. Por outro lado, a afluência de fortes contingentes de empregados originários de instituições incorporadas e ainda não perfeitamente integrados; a falta de treinamento adequado, e uma política de pessoal perturbada pelas incorporações e carente de reformulação têm contribuído para a ocorrência de baixos níveis de produtividade e eficiência.

5. Baixa qualidade dos serviços

Os serviços prestados pelo BANERJ, que no passado foram de elevada categoria, baixaram muito de qualidade. O atendimento nas Agências é precário, provocando o descontentamento e a perda de bons clientes. O suporte das atividades-meio é deficiente, em consequência de excessiva burocratização e orientação técnica nem sempre adequada, cumprindo salientar que cerca de 40% da força de trabalho está concentrada na Direção Geral. Há insuficiência de equipamentos, especialmente de computação eletrônica, os quais se acham excessivamente sobrecarregados. O excesso de imobilização já apontado, dificulta, por outro lado, a realização dos pesados investimentos necessários à ampliação e localização mais adequada de tais equipamentos.

6. Créditos de difícil liquidação e títulos vencidos

Cerca de Cr\$ 2.680 milhões (valor não corrigido) de créditos de difícil recuperação e títulos vencidos comprometem os ativos das empresas que integram o Sistema BANERJ. Os maiores problemas concentram-se na Crédito Imobiliário, com Cr\$ 1.178 milhões, no Banco Comercial, com Cr\$ 1.373 milhões e no Banco de Investimentos, com Cr\$ 70 milhões.

BANERJ
BANCO DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO S.A.

PRESIDÊNCIA

.4.

II - ANÁLISE DAS CAUSAS

1. As grandes incorporações

O Banco do Estado da Guanabara S.A. - BEG, detentor de uma rede de 52 agências e com um quadro organizado de funcionários, era instituição bem organizada e que desfrutava de excelente situação financeira. Quase ao final do anterior Governo de V.Exa., em junho de 1974, a instâncias das autoridades financeiras federais, o BEG assumiu a liquidação do Banco e das demais empresas do "Grupo Halles". Com isso, incorporou 102 Agências à sua rede - algumas das quais por instalar ou remanejar - e estendeu-a a todo o País. Todavia, a inesperada triplicação das atividades do Banco e a admissão, em condições anormais, de 2.300 funcionários do Banco Halles, abalaram sua organização interna e afetaram a estrutura de seu quadro de pessoal. Por outro lado, não obstante o suporte financeiro, em especiais condições, fornecido pelo Banco Central do Brasil, o custo da absorção foi elevado e já ascende, até o momento, a cerca de Cr\$ 1 bilhão de cruzeiros.

Menos de um ano após, e em decorrência da fusão dos Estados do Rio de Janeiro e da Guanabara, o BEG teve que incorporar o então Banco do Estado do Rio de Janeiro S.A. - BERJ, tornando-se o atual BANERJ. Passou a contar então, com uma ampliada rede de 198 Agências, e, ao mesmo tempo, absorvia todos os problemas do BERJ, instituição deficitária, que enfrentava sérias dificuldades financeiras e estruturais. Ademais, a integração dos 1.800 funcionários do BERJ veio a contribuir para maior incidência de distorções nos quadros do BANERJ. Adicione-se, a tal situação, a admissão de cerca de 4.000 nos últimos quatro anos, e chegamos ao atual efetivo de pessoal do Banco, que onera de forma insuportável a nossa rentabilidade. Com a abertura posterior de mais 21 Agências a rede passou a ter o quantitativo atual de 219 unidades.

2. Formação do Sistema Financeiro BANERJ

Paralelamente à fusão do BEG e do BERJ, fundiram também,

BANERJ
BANCO DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO S.A.

PRESIDÊNCIA

.5.

com a administração separada, os sistemas não bancários dos 2 Estados - COPEG e CODERJ formando o Sistema BANRIO. Esse sistema, constituído de uma empresa holding, um Banco de investimentos, uma financeira, uma empresa de crédito imobiliário, uma empresa de seguros, uma distribuidora de valores, uma corretora de seguros e uma agência de viagens, não se consolidou. Ante as dificuldades econômicas, financeiras e administrativas com que lutavam as instituições não bancárias, o Governo do Estado de então decidiu unificar seu Sistema Financeiro, sob a liderança do seu Banco Comercial. Conseqüentemente, no decorrer de 1977, o BANERJ assumiu o controle acionário e administrativo das referidas empresas, liquidou a agência de viagens e transformou a antiga holding em empresa de serviços, formando o atual Sistema Financeiro BANERJ. Para propiciar o equilíbrio financeiro de suas novas subsidiárias, o Banco Comercial absorveu muitos de seus serviços e custos, agravando seu próprio problema de rentabilidade.

3. Serviços não remunerados

Nos últimos anos, o BANERJ absorveu carga pesadíssima de serviços prestados ao Estado e ao Município do Rio de Janeiro. Conquanto os Poderes Públicos tenham, em consequência dessa absorção, desativado totalmente suas máquinas arrecadoras e pagadoras, reduzindo expressivamente suas despesas, nem por isso vinham remunerando diretamente tais serviços. O custo extremamente elevado e crescente dessa massa de trabalho, em cuja execução emprega mais de 30% do seu pessoal, vinha pesando com intensidade cada vez maior sobre a rentabilidade do BANERJ, prejudicado, além do mais, pelo congestionamento e saturação de suas melhores dependências - as Agências Metropolitanas, com irremediáveis reflexos sobre o atendimento de sua clientela normal.

4. Remuneração dos Depósitos Judiciais

Os depósitos judiciais relativos a ações correntes no Foro do Estado eram tradicionalmente feitos no banco oficial, sem remuneração. Em meados do ano passado, por determinação do Poder Judiciário, o

BANERJ
BANCO DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO S.A.

PRESIDÊNCIA

.6.

BANERJ passou a remunerar tais depósitos com correção monetária. Isso de terminou uma despesa financeira imprevista de Cr\$ 264,9 milhões no 2º se mestre de 1978; de Cr\$ 289,3 milhões no 1º semestre de 1979, e, um impacto extremamente negativo e permanente sobre o já angustiante problema da rentabilidade do Banco.

III - MEDIDAS ADOTADAS E PERSPECTIVAS FUTURAS

1. Medidas adotadas e em desenvolvimento

Para enfrentar a situação encontrada, adotamos uma série de medidas administrativas e estamos desenvolvendo outras, no sentido de:

- estabelecer um amplo e vigoroso programa de ativação dos negócios, visando especialmente o incremento dos depósitos. Para esse fim, reforçamos toda a estrutura da área operacional, imprimindo-lhe maior flexibilidade e capacidade de ação;
- otimizar o uso do "open-market", mediante ação mais dinâmica e eficaz do Banco no mercado, com resultados já bastante significativos;
- ativar a cobrança dos "créditos em liquidação" e dos créditos vencidos em geral;
- sustar a admissão de novos funcionários, tendo evitado, desde o início de nossa gestão, qualquer nomeação;
- eliminar serviços paralelos e aglutinar atividades afins dentro do Sistema;
- promover a reciclagem e o remanejamento de pessoal excedente ou ocioso da área administrativa para a área operacional, objetivando especialmente a suprir as necessidades das Agências;
- consolidar a integração das empresas controladas, mediante plena realização de suas operações através da rede de Agências do Banco Comercial.



PRESIDÊNCIA

.7.

2. Perspectivas futuras

A previsão de resultado para o 2º semestre deste ano é bastante desfavorável, e, tendo em vista que nesse período do exercício ocorre o reajuste anual de salários dos bancários, chegou-se a estimar um prejuízo de 800 a 900 milhões de cruzeiros.

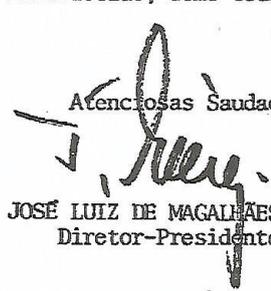
Graças, ainda uma vez, à elevada compreensão e inestimável ajuda de V.Exa., conseguimos suavizar substancialmente esse prognóstico negativo, através do convênio que firmamos a 7 de julho último. Por força desse instrumento, os serviços que o BANERJ presta ao Estado passaram a ter ressarcimento efetivo e direto, a exemplo do convênio existente entre a União e o Banco do Brasil.

Não obstante, apesar dessa importante conquista e das medidas administrativas e operacionais já adotadas, os indícios ainda são preocupantes e há perspectivas de virmos encerrar o próximo balanço sem condições, ainda, de restabelecer o pagamento de dividendos aos Acionistas.

Cumpre destacar que tal situação vem exigindo da Administração a adoção de medidas extremas, cujo próximo passo diz respeito à necessidade de diminuição do quadro de Pessoal - nosso maior item de despesas - já que há, incontestavelmente, um número excessivo de funcionários no Sistema.

Ao levar ao conhecimento de V.Exa. os fatos e as situações aqui relatadas, que procuramos retratar com realismo e ponderação, sem disfarçar-lhes a gravidade, anima-nos a certeza de que, com o apoio de V.Exa., que em nenhum momento nos tem faltado; com a ajuda das autoridades monetárias federais, e, mercê da confiança do público, o BANERJ emergirá dessa conjuntura plenamente fortalecido, como todos desejamos e como faz jus o Estado.

Atenciosas Saudações

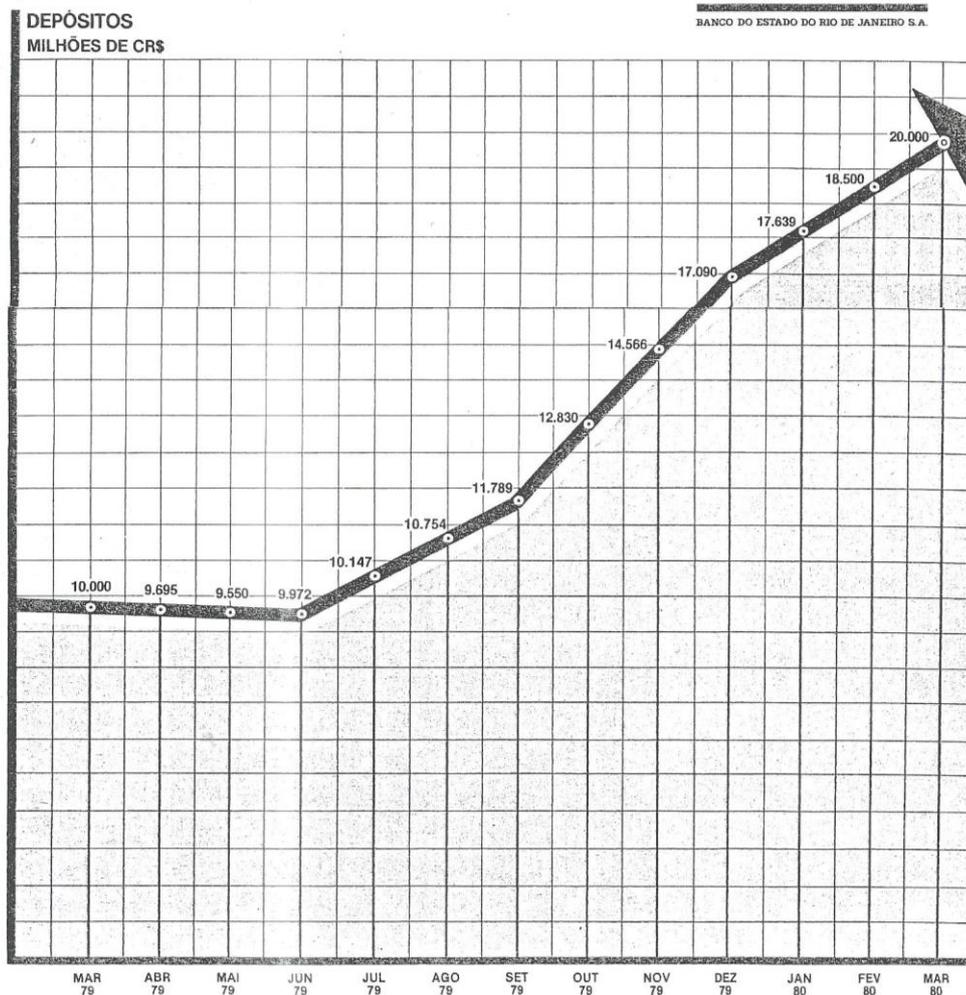

JOSE LUIZ DE MAGALHAES LINS
Diretor-Presidente

VIDA PROFISSIONAL

BANERJ Performance

Um ano de trabalho:
100% de aumento dos depósitos
voluntários do público.

BANERJ
BANCO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO S.A.



VIDA PROFISSIONAL

BANERJ

O Popular

Publicidade & Negócios

Cunha Jr.

Goiânia - 09 de janeiro de 1980

*“- Repercutiu muito bem nos meios financeiros, a precisão com que o Banerj publicou seu balanço nacional referente ao exercício de 79, em 2 de janeiro próximo passado, acusando um lucro de Cr\$ 454.037.892,54, pagando dividendos na base de 12,82%. Também, é preciso que se diga que seu presidente é **José Luiz de Magalhães Lins.***

...”