

# John Reed, do Citicorp, adversário duro para o Brasil.

Sempre calado e inflexível, ele não está disposto a fazer concessões ao País.

Na atual rodada de renegociação da dívida externa, o Brasil certamente encontrará na Citicorp, controladora do Citibank, maior credor do país, com US\$ 4,6 bilhões, um de seus parceiros mais inflexíveis. No inicio de fevereiro, antes da moratória, seu presidente, John Reed, já deixava claro que a organização não estava disposta a abrir a mão do que lhe é devido e nem a repetir com outros devedores a receita mexicana de novos empréstimos a prazos longos e baias taxas de risco.

Advertências explícitas à impropriedade dessa atitude, partidas de influentes gabinetes da Casa Branca, sequer mereceram respostas públicas. Talvez para não alimentar um desgastante entrevero interno e, certamente, porque a relação credor-devedor entre a Citi e o Brasil não passa pela intermediação oficial norte-americana. Apesar da inoportunidade política e diplomática, o banco só estava adiantando o seu desejo de manter os vultosos lucros obtidos com empréstimos ao Caribe, América Central e do Sul e que corresponderam, em 1985, a 25% dos US\$ 998 milhões obtidos.

A surpresa com Reed foi, aliás, muito mais brasileira que da comunidade financeira norte-americana. Sua maneira impositiva de pensar já é conhecida. Meses antes, quando representantes das Filipinas surgiram em Nova York, de pires na mão, pedindo concessões nas taxas de juros e maiores prazos de pagamento para seus empréstimos, toda a comissão de banqueiros concordou, menos o Citibank. Mesmo que essa recusa significasse o risco de desestabilização do governo de Corazón Aquino e a possibilidade de jamais se receber o dinheiro emprestado de volta conseguiu mudar sua opinião.

Por isso mesmo, John Reed é acusado, com frequência, de não ver as complexidades políticas de uma negociação. Mas ele jamais responde, preferindo administrar, com uma disciplina espartana, a estratégia administrativa que, segundo especialistas do mercado, deve conduzir com segurança o Citibank através dos anos 90 e levá-lo solidamente ao século 21. Mesmo que hoje, com um patrimônio de US\$ 186 bilhões, seja um banco considerado sem brilho e tenha suas ações numa queda de 6% em 1986.



Nessa estratégia, montada com sua jovem equipe de executivos — em média 45 anos —, a tática cotidiana não é a de maximizar os lucros e sim a de aumentar o capital, justamente para sobreviver a possíveis moratórias dos pobres e endividados países do Terceiro Mundo. Reed entende claramente que se prevenir de uma crise — e ele assumiu em 1984, quando ainda ecoavam os clarins que anunciam a de 1982 — é preferível a ter que controlar prejuízos. E por acreditar nos seus propósitos é que, em 1986, conseguiu elevar o capital do banco em 35%, saindo de US\$ 15,9 bilhões para US\$ 21,5, mesmo que para isso tenha reduzido os dividendos de seus acionistas.

Mantendo-se na mesma tática, segundo o financista Thomas E. Jones, em dois anos o banco acumulará um capital total de US\$ 30 bilhões. E poderá, ainda, manter como reserva para outros possíveis aumentos, se eles se fizerem necessários, imóveis de propriedade da corporação mas não essenciais ao seu funcionamento. Um edifício na Park Avenue, Nova York, e o mais novo Citicorp Center, nas proximidades, renderiam, no mínimo, US\$ 500 milhões cada um. Mas há prédios também em Los Angeles, em São Francisco, em Londres, que, num cálculo aproximado, totalizariam cerca de US\$ 2 bilhões.

Mas Reed dispõe também de outros recursos para enfrentar a bancarrota e a falta de pagamento de seus devedores. Em setembro de 1984, pouco após sua posse na direção da Citicorp, ele fez um seguro de US\$ 900 milhões contra perdas que poderia sofrer por seus empréstimos feitos ao Brasil, México, Venezuela, Argentina e Filipinas. Com validade de três anos, ou seja, até 1987, esse seguro cobra as demoras prolongadas nos pagamentos, por incapacidade ou falta de disposição dos devedores para obter as reservas necessárias.

Segundo informações não oficiais, pelo contrato firmado com a Cigna Corporation, da Filadélfia, os primeiros 25% dos débitos não pagos seriam absorvidos pela Citicorp. Depois, então, ela poderia reclamar e seis meses após receberia o seguro do restante das perdas.

O presidente da Citicorp trabalha, naturalmente, se equilibrando sobre o terreno movediço formado pelos seus devedores, mas com os

olhos mirando o futuro. E, neste momento, se apóia extensivamente no banco voltado aos consumidores, pois nem o institucional nem os investimentos estão apresentando resultados claramente positivos. E as áreas de informações e seguros têm crescimento previsto para o futuro da corporação.

Embora esse banco para consumidores esteja contabilizando em seu balanço de 1986 US\$ 700 milhões em dívidas de cartões de créditos pendentes, e mais US\$ 100 milhões referentes a imóveis abandonados por seus compradores, ainda está obtendo um lucro aproximado de US\$ 400 milhões. E Richard S. Braddock, diretor, acredita conseguir mais de US\$ 700 milhões durante os próximos cinco anos, considerando as filiais de Nova York (cada uma lucra US\$ 100 milhões anualmente) e as atividades internacionais da entidade.

Na verdade, John Reed, que vem dessa área, está transformando cada vez mais o Citibank num banco de consumidores global. No balanço geral, enquanto diminuem os empréstimos a empresas, aumentam aqueles dirigidos ao público. Eles já atingem 51% da carteira total, um acréscimo de 45% em relação a 1985. E mais: a renda desse banco aumentou 29% ao ano durante os últimos cinco anos, terminando 1986 com cerca de US\$ 75 bilhões em bens.

Um resultado altamente positivo para o quase sempre calado e inacessível Reed. Para ele, nesse banco os riscos são estatisticamente mais previsíveis do que nas atividades bancárias comerciais ou de investimentos. Como os empréstimos a consumidores estão espalhados por milhares de indivíduos, as reservas necessárias são menores que para os empréstimos comerciais ou os investimentos, onde um único e grande golpe no balanço geral pode ser fatal para a instituição financeira.

Como Reed e a equipe que dirige a Citicorp estão olhando para o futuro, onde o principal será a solidez, nenhum deles admite erros no presente, nem perder pontos para concorrentes, nacionais ou internacionais. Nem facilitar, para o agrado de um governo do qual não depende, a vida de seus devedores com concessões que considere desmedidas ou tomadas sob pressão.

Moroey R. de Oliveira