

ENTREVISTA/ ALCIDES DE SOUZA AMARAL

Citibank revê estratégia

O Citibank não está comprando nenhum banco brasileiro, garante o presidente do Citi no Brasil, Alcides de Souza Amaral. E a razão, diz ele, é simples: todas as forças da organização estão voltadas para a integração com o Travelers Group, a megafusão do setor financeiro americano que acaba de ser aprovada pelas autoridades dos EUA. O Travelers não tem praticamente nada no Brasil, a não ser uma participação de 50% no Banco Patrimônio por meio de seu braço, a Salomon Brothers. Mas não tem nada no setor de seguros, o outro grande negócio do Travelers ao lado da administração de recursos. O Citi também não tem seguradora e tem atuado apenas como corretor de seguros. É nesta área que o banco pretende crescer. Segundo o presidente do banco, o Citi quer aumentar o número de clientes no Brasil, meta que pode ter sofrido mudança de ritmo em função da crise internacional, mas não foi alterada em sua essência. Mas au-

mentar número de clientes, diz ele, não significa aumentar número de correntista. O banco quer vender seguro, fundos, cartão de crédito, para um público alvo que necessariamente não será o de seus correntistas. O desafio é aproveitar a experiência do Travelers para desenvolver aqui novos canais de distribuição que necessariamente não passem pela agência bancária. O banco está apostando em um retorno do fluxo de recursos externos para o Brasil a partir do segundo semestre de 1999. A festa acabou. Será um fluxo muito mais seletivo, que vai diferenciar riscos de empresas. Mas o dinheiro volta porque "os bancos têm que continuar operando, têm que continuar emprestando, porque do contrário fecham as portas". Os problemas no mercado financeiro continuam, mas são mais ameaçadores no mercado americano, pelo efeito contágio da quebra de fundos de hedge, do que nas economias emergentes.

Helvio Romero



A crise mudou a estratégia do Citibank no Brasil?
— A estratégia continua sendo a de crescimento, mas certamente essa crise leva a ajustes. Quando você está numa autopista, você vai a 100 quilômetros por hora. Se está numa estrada esburacada, você reduz a velocidade a 80, mas não muda a direção. Com a crise, você reduz a velocidade, tem que olhar um pouco melhor produtividade, custo, esse problema de crédito e reposicionar-se para continuar crescendo saudavelmente. Este ano abrimos 4 filiais, estamos com 27 e temos permissão para abrir 70. Estamos fazendo grande revisão de processos em toda nossa área de pessoas física e jurídica e na área de carão. Mas a direção não mudou nada, só a velocidade do crescimento.

Esse momento torna mais difícil ou ainda mais importante a estratégia de crescimento via aquisição de outro banco?

— Esse negócio de aquisição virou moda. O banco tem várias maneiras de crescer. Uma é aumentando sua base de clientes, abrindo filiais, buscando o ponto e o cliente, o que obviamente leva um tempo maior. Outra forma é aquisição, o que depende de oportunidade, custo e do tipo de organização que você está olhando. O negócio do Citibank é aumentar base de clientes e não número de agências. Obviamente, se tiver alguma oportunidade pela frente que case com os interesses do banco, que permita expandir a rede no nível de cliente que se quer trabalhar e aumentar o market share, vamos olhar.

Como a fusão do Citigroup com o Travelers altera esses planos?

— Por força dessa fusão, oficialmente aprovada dia 8, e ainda uma coisa muito recente, nossa prioridade número um é integrar essa organização no país. Porque o Travelers não tem praticamente nada no Brasil, e nós temos muito para fazer no sentido de trazer a experiência da Salomon Brothers em administração de recursos, de fundos, e do Travelers em relação a seguro, um mercado no qual nossa participação é muito pequena. Tem espaço muito grande para a gente ganhar dentro de casa. É o trabalho que está agora sendo feito. Há vários grupos de trabalho nas diferentes áreas do banco para ver como integraremos a nova organização e como alavancaremos em cima dela, porque certamente o novo grupo está trazendo algumas vantagens competitivas.

No Brasil as duas organizações só têm dupla estrutura na área de administração de recursos?

— Aqui única coisa que o Travelers tem é a participação da Salomon de 50% no Banco Patrimônio. Essa é uma decisão estratégica, porque o Citi tem no Brasil todas as atividades de qualquer banco de investimento ou comercial. O que a gente quer trazer da Salomon é a expertise na administração de recursos e mercados mais sofisticados, produtos híbridos, diferenciados, alguns tipos de derivativos que a gente não tem. Além de produtos na área de seguro, que nós não temos. Nós só trabalhamos como corretora de seguro, não temos seguradora e utilizamos os players do mercado. O Travelers, em compensação, tem uma participação de seguros muito importante.

O grupo terá uma seguradora?

— Como a gente vai crescer nesse business de seguros aqui no Brasil é o grande desafio. Porque seguros no Brasil ainda é uma coisa muito pequena em relação ao potencial do mercado, tendo em vista a experiência internacional. Esse é nosso grande desafio a partir do próximo ano para ter uma participação mais efetiva nessa área. Temos em mente que o banco precisa continuar crescendo nessa área de varejo. Eu estou falando em cliente, não estou falando em correntistas. Tem cliente que tem conta corrente e tem cliente de cartão de crédito, que compra investimento, que compra seguro, sem necessariamente ser correntista do banco. Essa é a gama de serviços que faz parte dessa grande área de consumo. E os canais de distribuição são muito diferenciados, não necessariamente são via rede de agência. O Travelers Group, que antes da associação com a gente tinha cerca de 50 milhões de clientes ao redor do mundo, como investidores de fundos ou de seguros, não tinha rede de agência, porque é outro sistema de distribuição. Então essa é a grande mudança que a gente está buscando.

Mas no Brasil, basicamente o canal para venda de produtos como fundos é banco. Como o Citi pretende usar novos canais de venda para um leque de produtos como seguro, cartão e investimentos?

— Estamos tentando ver o que a gente pode aprender da experiência internacional para implementar no Brasil e não ter que reinventar a roda. Certamente que as condições são um pouco diferentes aqui, porque tudo é feito via banco, todos os pagamentos são via banco, enquanto nos EUA tudo é feito pelo correio. Agora, não se pode esquecer a realidade de cada mercado, não adianta querer impor de cima para baixo alguns padrões, como, por exemplo, dizer que não aceita mais pagamento na boca do caixa, que tem que mandar via correio. Não

vai acontecer nada. Todas essas coisas estão sendo olhadas porque, na hora em que você pretende aumentar várias vezes a sua base de clientes, tem que ter outro tipo de canal de distribuição e aí a imaginação está aberta.

Nesse cenário, a compra do Banesp, por exemplo, estaria descartada, por ser um banco com um grande número de agências e funcionários?

— Não podemos descartar o que ainda não olhamos. O foco é rede de distribuição e base de clientes. Não adianta ter rede de distribuição e não ter base de clientes. E a base de clientes tem que ser dentro de um perfil que você queria trabalhar. À primeira vista o Banesp é uma possibilidade muito pequena de interesse.

Mas o Unibanco e o Banco 1 estariam mais perto do perfil de interesses que o sr. traçou. O Citibank está tentando comprar o Unibanco?

— Tudo tem que ser analisado em relação ao momento que estamos passando, o preço/retorno e o interesse da organização em entrar em um tipo de desafio novo, com muita coisa pela frente, quando se tem toda essa realidade den-

"O fluxo de recursos vai ser retomado, porque o sistema financeiro não pode ficar parado com o dinheiro em casa"

tro de casa para resolver. Nós não estamos comprando o Unibanco, não existe absolutamente nada, você pode ter absoluta certeza. No futuro a gente vai continuar olhando as oportunidades do mercado. Mas, hoje, nossa prioridade é resolver os problemas dentro de casa, não estamos olhando banco nenhum, não vamos comprar banco nenhum, estamos fora desse mercado e tudo o que você vê é especulação.

Até o agravamento da crise financeira, a onda de aquisições no setor bancário e a chegada de grandes bancos estrangeiros de varejo alimentavam a expectativa de que o Citibank também teria que se expandir no Brasil via aquisição. O apetite diminuiu com a crise?

— É uma questão de entender a realidade de cada organização. O Citi está no país há 83 anos. Bem ou mal construiu uma base de clientes e uma rede. Quem quer entrar agora para fazer a mesma coisa vai demorar dez a vinte anos e talvez não tenha tempo para es-

perar. Então não tem alternativa a não ser fazer aquisição, pagando um prêmio para poder ter o que temos em curto prazo. Isso não quer dizer que aquisição não seja bom para a organização A, B, C ou D. Quer dizer, ela vai pagar um tremendo prêmio de entrada e talvez ganhe dez anos. Agora, que tem um tremendo custo tem, e principalmente porque, de lá para cá, infelizmente o mercado jogou contra e tudo ficou caro considerando-se o que foi desembolsado para essas aquisições.

Quem comprou banco no Brasil então pagou caro?

— Hoje certamente tudo seria mais barato, qualquer ativo está mais barato. A grande realidade dessa crise é que todo mundo ficou mais pobre. Todo mundo perdeu dinheiro, todos os ativos se depreciaram. Eu diria que foi uma decisão inteligente, ou sorte, não termos feito algo precipitadamente para não parecer que não estávamos perdendo o bonde da história. A gente tinha uma preocupação muito maior que era a fusão das duas organizações.

O Citi fará plano de demissões. Como afetará o Brasil?

— O Citigroup tem 160 mil funcionários e tem um plano de ajuste de 5% de despesas, não é só na folha, para os próximos quinze meses. Todos terão que fazer o ajuste porque os balanços do trimestre que estão saindo agora vão mostrar as perdas que aconteceram por causa dessa reviravolta do mercado internacional, que está afetando menos ou mais todos no mercado financeiro.

O banco tem nova fase de inadimplência com esse novo aumento dos juros?

— Sem dúvida. Estamos passando uma fase de dificuldades, com taxa de juros muito altas que não podem ser sustentadas ao longo do tempo. Não há nenhum negócio que se pague com essa taxa de juros. É uma coisa que tem quer ser resolvida o mais rápido possível. E esse ajuste do setor público precisa ser rápido. Não existe pessoa física, jurídica ou governo que sobreviva sempre gastando mais do que recebe, um dia perde o crédito e no outro dia quebra.

Essa nova fase de inadimplência, agora, vai atingir maioria pessoa física ou jurídica?

— Em primeiro lugar acho que atinge mais o mercado de consumo, primeiro as pessoas físicas e depois por tabela as empresas e os bancos. Mas primeiro é na área de crédito direto ao consumidor, essas pessoas que se financiam com essas taxas de juros mais altas sem que seu salário tenha aumentado.

As empresas nesta crise estão mais líquidas do que estavam por exemplo em 1995,

quando as taxas de juros subiram?

— O setor privado brasileiro certamente sempre tem o que ajustar, procurar aumentar sua produtividade, mas já fez o trabalho de ajuste há muito tempo. Se o setor público tivesse feito 50% do que o setor privado fez nós certamente não estaríamos do jeito que estamos hoje. Desde a crise de 80, que afetou todo mundo e a taxa de juros aumentou para todo mundo o setor privado acertou o que tinha, pagou todo mundo e está por aí, com uma situação até certo ponto confortável dentro do cenário em que a gente está vivendo. O setor bancário há dez anos empregava 700 mil bancários e hoje emprega 450 mil e tem mais clientes. Todo mundo hoje está trabalhando mais em qualquer setor de atividade. Mas com uma taxa de juros desse tamanho você vai começar a ter problemas setoriais, é inevitável.

A redução do fluxo de capitais para o Brasil deve persistir durante todo o ano de 1999?

— É muito bala de cristal, mas a sensação é que em meados do ano que vem se comece a ter uma volta de fluxo, muito mais seletiva. Seletiva em

"Estamos vivendo uma crise pior que a do ano passado, mas não tivemos nenhum problema com bancos brasileiros"

termos de país e seletiva em termos de empresa. Nos últimos anos, como havia excesso de liquidez e taxa de juros baixa, o dinheiro começou a sair do redor do mundo buscando oportunidades sem olhar com mais cuidado os riscos envolvidos. Vimos canalização de recursos superior ao que muitos países estavam preparados para receber e empresas indo para o mercado internacional sem condições. Iam porque pagavam um custo maior e o mercado lá fora aceitava tudo. Essa crise está mostrando que tem que ser feita uma análise mais qualitativa, tanto na ordem de entrada quanto na ordem de saída. O sistema financeiro errou duas vezes: na primeira vez, porque entrou demasiadamente em alguns riscos sem análise e na segunda vez, ao sair sem fazer a mesma análise, tratando todos igualmente quando as realidades são muito diferentes. A primeira reação é botar a mão no breque, segurar e depois ao longo do tempo rever tudo.

Feito o ajuste fiscal, os recursos começam a voltar para o Brasil?

— O mundo está passando hoje por um problema de credibilidade. As pessoas perderam a confiança em tudo e fugiram para o porto seguro dos títulos do Tesouro americano. Não foi só papel de Terceiro Mundo que sofreu. Papel de Primeiro Mundo sofreu da mesma maneira. O sistema financeiro vive de ondas, mas tem que continuar operando, emprestando, do contrário não fica em pé. Durante algum tempo se ajusta e depois tem que operar, senão fecha as portas.

Mas durante muito tempo a crise ficou só na conta das economias emergentes.

— Entramos em uma crise que não esperávamos. Imaginava-se que era uma crise de países emergentes e de repente ela bateu no Primeiro Mundo, na hora em que quebrou o Long Term Capital Management, um fundo de US\$ 120 bilhões de ativos, em que 90% dos ativos eram papéis do Primeiro Mundo. Se fosse um fundo de hedge de papéis do Terceiro Mundo ninguém iria dar muita atenção. Mas, primeiro, era um fundo renomado, de gente com uma boa história e com uma qualidade de ativos inquestionável. O que está se questionando é o nível de alavancagem e o risco que se estava correndo jogando contra prazos, taxa de juros e moedas, e não necessariamente com junk bonds. Criou-se um mal estar muito grande porque, obviamente, este não é o único fundo. Tem outros semelhantes no mercado e qual o efeito contágio que se poderia ter? Estávamos acostumados com a palavra contágio entre um país e outro e temos o mesmo efeito contágio em relação a essa indústria que é grande e, por ser muito alavancada, criava muito liquidez.

Falsa liquidez

— Falsa liquidez, mas criava. Alavancava muito, criava mais liquidez e absorvia mais papéis do mundo inteiro. À medida que se fura essa bolha, diminui-se a liquidez. O que se tem é uma redução da liquidez por força da redução da alavancagem. Mas o fluxo de recursos vai ser retomado, porque o sistema financeiro não pode ficar parado como o dinheiro dentro de casa.

Desta vez os bancos brasileiros foram menos atingidos, não é?

— No Brasil, na crise do sudeste asiático em outubro e novembro do ano passado, vimos o que aconteceu com esses fundos de derivativos superalavancados que eram os campeões de bilhetaria, ganhavam muito mais que a média. A gente viu no que deu. Quem está muito alavancado, ou quem ganha muito mais que a média está correndo risco maior que a média e se alguma coisa der errada vai perder mais do que a média. Isso é tudo muito claro, mas as pessoas só vão perceber quando atinge a parte mais sensível do corpo humano, que é o bolso. O que aconteceu, então? O sistema se ajustou no Brasil. Estamos vivendo uma crise pior que a do ano passado e não tivemos nenhum problema de bancos, de fundos.

O que precipitou as perdas dos fundos de bancos brasileiros no ano passado?

— O que aconteceu no ano passado é que o papel da dívida externa brasileira se depreciou. Se você tem um papel que está sendo negociado no mercado a 80% do valor de mercado, você toma empréstimo até 70% do valor de face. Enquanto o mercado está estável, tudo bem. Se amanhã você tiver um problema você vende o papel, paga o empréstimo e ainda sobra algum. Agora, quando você tem uma depreciação do papel por causa de risco sistêmico, que foi o que aconteceu na Ásia e começou a afetar os papéis do Terceiro Mundo, o papel que valia 85, por exemplo o C-Bond do Brasil, caiu para 60. E você tinha tomado dinheiro para o nível de 80. Você vende seu título e não paga sua conta. De repente, você deve mais do que tem. E como resolve isso? De duas maneiras: ou você coloca algum dinheiro para liquidar uma parte e ficar com o mesmo papel ou põe mais papel para complementar para fechar a conta. E foi o que aconteceu no ano passado. Os papéis caíram e o banco teve que chamar margem.

Para colocar dinheiro o fundo vende parte do papel, e derruba mais ainda o mercado e então tem que colocar mais margem. E vai realimentando a queda...

— É mais você necessariamente não vende o mesmo papel. Com o problema da Rússia, quem tinha posições no papel russo tinha que fazer liquidez e qual papel tinha mais liquidez? Os papéis brasileiros. E venderam não porque queiram, mas porque o papel brasileiro ou porque fosse o maior risco, mas porque era o de maior liquidez.

A venda a descoberto de C-Bond pode causar problema para alguma instituição financeira?

— Pode porque isso ainda vai se acertar para frenete, porque à medida que há falta de papel, quanto mais sobre o papel mais o prejuízo aumenta. Esse mercado estava girando esses papéis várias vezes por dia inclusive com papéis alugados. Quando tem que liquidar, tem que devolver o papel mas ao entrar na cadeia o papel não aparece, porque ele caiu muito. Então há um problema sério; ficou mais dinheiro que papel no mercado. Para entregar o papel é preciso ir ao mercado e comprar pelo valor que ele tiver e com a maior procura o papel vai subir de preço. — Quem tem um prejuízo vai ter essa perda aumentar.

Com quem está essa conta?

— Está com o mercado financeiro internacional, bancos, bancos de investimentos fundos, pessoas, está espalhado. Não tem nenhuma grande concentração.