



Abril

Edição quinzenal



ECONOMIA — Dá, sim, para sair da crise profunda em que o país se meteu. Mas o governo precisa querer...

EDIÇÃO 1095 • ANO 49 • Nº 15 • 19/8/2015

www.exame.com

EXAME

*Lázaro Brandão,
presidente do
conselho de
administração do
Bradesco, e Luiz
Carlos Trabuco,
presidente do banco*

A revanche do Bradesco

Com uma agressividade incomum, o Bradesco vence a disputa para comprar o HSBC e encosta no Itaú na luta para ser o maior banco privado do país. Como isso muda a competição no mercado financeiro brasileiro



A REVANCHE DO BRADESCO

COM UMA AGRESSIVIDADE INCOMUM, O BANCO VENCEU A DISPUTA PELO HSBC NO BRASIL — E FICOU PERTO DE RETOMAR DO ITAÚ A LIDERANÇA PERDIDA EM 2008. COMO ISSO MUDA O JOGO DE FORÇAS NO MERCADO FINANCEIRO BRASILEIRO | GIULIANA NAPOLITANO



**LÁZARO BRANDÃO
E LUIZ CARLOS
TRABUCO:**
*o Bradesco se preparou
para brigar pelo HSBC*

GERMANO LUDERS

“

SSO NÃO VAI ACONTECER DURANTE A MINHA VIDA.”

Essa era a resposta de Luiz Carlos Trabuco, presidente do Bradesco, quando alguém perguntava se o banco voltaria a ser a maior instituição financeira privada do país. O Bradesco manteve o posto por 57 anos até 2008, quando Itaú e Unibanco se uniram. De lá para cá, todas as oportunidades de aquisição que surgiram foram de bancos pequenos, incapazes de recolocar o Bradesco na briga pela liderança. Isso até que o britânico HSBC

anunciou sua intenção de vender a operação no Brasil, a sexta maior do país. Foi então que se viu o Bradesco entrar na negociação com uma agressividade pouco comum. Tanta que o mercado achou o valor da transação alto — as ações do Bradesco estiveram entre as maiores baixas do Ibovespa no dia do anúncio da compra. O preço pago, de 17,6 bilhões de reais em dinheiro, equivale a quase 15 vezes o lucro projetado para o HSBC em 2015. Para ter uma ideia, o Bradesco, banco muito mais eficiente e rentável do que a operação do HSBC no Brasil, é negociado em bolsa por um múltiplo 45% inferior, segundo projeções do Deutsche Bank. “Subimos o preço ligeiramente”, disse a EXAME Lázaro Brandão, experiente e discreto presidente do conselho de administração do Bradesco. “Não podíamos deixar passar essa oportunidade, porque não há outra desse porte no mercado brasileiro. Estávamos psicologicamente preparados para a briga.”

A aquisição da filial do HSBC é o maior negócio registrado no Brasil neste ano em que a economia acumula uma notícia ruim atrás da outra. Em ple-

no ambiente de incerteza, não deixa de ser uma comprovação do dinamismo do setor privado brasileiro — mesmo em países desenvolvidos, operações desse porte não acontecem todo dia. No mercado bancário nacional, por sua vez, a união entre a quarta e a sexta instituição por total de ativos é a maior transação desde a fusão entre o Itaú e o Unibanco há quase sete anos. Ao comprar

o HSBC, o Bradesco passa a ter 31,5 milhões de clientes, cerca de 5 500 agências e 1,2 trilhão de reais em ativos. Supera a Caixa e assume o terceiro posto no ranking por ativos. E — talvez o mais importante — encosta para valer no rival Itaú.

Se conseguisse fazer o banco britânico crescer de uma hora para a outra tanto quanto o restante de sua operação, o Bradesco poderia passar o Itaú em dois anos. O cálculo foi feito pela consultoria Lopes Filho e exclui negócios não bancários, como as seguradoras. Por esse critério, o Itaú, antes da compra do HSBC, era 27% maior do que o Bradesco. Agora a distância caiu para 6%. Levando em conta todos os negócios das duas instituições, a diferença saiu de 17% para apenas 1%. Mas ser o primeiro realmente faz tanta diferença? Em termos objetivos, não. Escala é algo vital no setor

O BRADESCO SUBIU “LIGEIRAMENTE” O PREÇO PARA COMPRAR O HSBC, DIZ LÁZARO BRANDÃO



AGÊNCIA DO BRADESCO EM BARCO NA AMAZÔNIA:
o banco busca diversificar a base de clientes

bancário porque permite diluir custos fixos com sistemas de tecnologia, centros de operação, segurança e funcionários. Por isso, é a motivação central de fusões e aquisições no setor. Mas não é preciso ser o primeiro do ranking para obter esses ganhos. No caso do Bradesco, porém, a liderança tem um valor simbólico. “A cultura do banco foi construída pelo fato de ele ser o líder do mercado privado. Perder isso abalou o ego e tornou mais difícil motivar o time”, diz um especialista em gestão. É claro que, se a aquisição não fizesse sentido econômico, Brandão e Trabuco nunca fariam um cheque de quase 18 bilhões de reais só para o Bradesco voltar a ser o maior. Como foi possível aliar as duas coisas, melhor.

Trabalhar no setor bancário é peculiar por várias razões. Uma delas é o fato de que muitos fun-



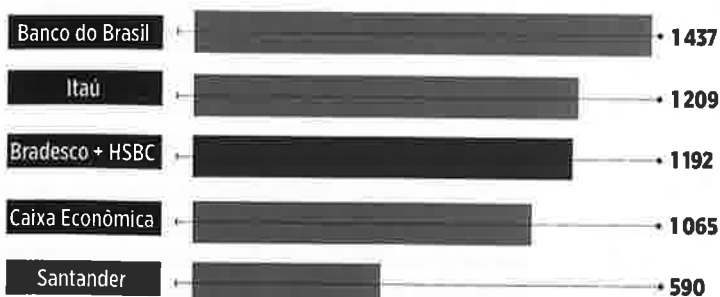
A COMPETIÇÃO MUDOU

Com a compra do HSBC, o Bradesco se distancia do Santander e passa a ser quase tão grande quanto o Itaú

Como fica o Bradesco após a compra do HSBC



Os cinco maiores bancos do país (por ativos, em bilhões de reais)



(1) Inclui a seguradora e outros ativos não bancários. Por isso, o número é diferente do divulgado pelo Banco Central (2) Dados de dezembro de 2014 Fontes: Banco Central, Bradesco, Instituto Assaf e Roberto Troster



FÁBRICA NO RIO GRANDE DO SUL: a crise pode elevar a inadimplência



GERMÃO LÜDERS

O HSBC TENTOU COMPRAR O BRADESCO NO PASSADO, SEGUNDO PESSOAS PRÓXIMAS AOS BANCOS

cionários não conseguem enxergar resultados palpáveis do que fazem no mundo real. Um gerente que convença um cliente a investir em um fundo de ações de empresas do setor elétrico, por exemplo, nunca saberá quais usinas poderão ser financiadas com sua decisão. Por isso é comum ouvir que esses profissionais se sentem como pequenas peças de uma engrenagem gigante. Para dar uma motivação aos funcionários que vá além de salários e promoções, a estratégia do Bradesco é criar um propósito mais concreto ao trabalho: a

ideia de que o esforço de cada um pavimenta o caminho do banco rumo ao topo. “A compra renovou o ânimo, inflamou o quadro de funcionários, pois mostrou que estamos avançando. É algo que tem de entrar no preço, certo?”, diz Brandão.

O que despertou o interesse do Bradesco, porém, foram coisas bem concretas: as joias do HSBC. A principal delas são os cerca de 1 milhão de clientes de alta renda — hoje, o Bradesco tem 800 000 correntistas desse perfil (aqueles que recebem mais de 10 000 reais por mês, de acordo com a linha de corte do banco). O HSBC tem também profissionais especializados em atender esse público, algo que o Bradesco ainda está aprendendo a fazer. Com a aquisição, Trabuco e seus comandados passarão a ter mais condições de competir com o Personnalité, do Itaú, um dos serviços de avaliação mais alta da categoria. Outra vantagem da compra é que, nas mãos do Bradesco, o departamento de crédito do HSBC deverá ganhar um novo calibre.



AS VANTAGENS DA COMPRA

Os possíveis ganhos que o Bradesco pode ter ao comprar o HSBC, segundo analistas de mercado

1. ECONOMIA DE CUSTOS

A maior parte dos ganhos deve vir da redução de despesas com a integração dos bancos — hoje, o HSBC é menos eficiente do que o Bradesco



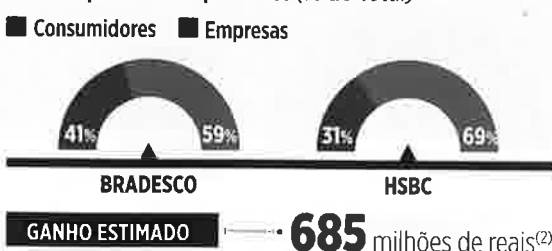
2. AUMENTO DE RECEITAS

Outra parcela dos ganhos pode vir do crescimento do crédito — hoje, o HSBC é conservador e depende mais de empréstimos a empresas, que pagam juros menores

Total de crédito em relação aos depósitos



Clientes que fazem empréstimos (% do total)



(1) Considera apenas os ativos relacionados a operações de crédito
 (2) Em até quatro anos Fontes: Brasil Plural e Credit Suisse

Hoje, a filial brasileira do banco britânico empresta pouco e direciona boa parte dos financiamentos a grandes empresas, muitas multinacionais, que pagam juros baixos (veja quadro ao lado). “O Bradesco tem a experiência necessária para balancear melhor a carteira e melhorar a rentabilidade”, diz Eduardo Nishio, analista do setor financeiro do banco Brasil Plural, com sede em São Paulo. O desafio é fazer essa mudança num momento em que se espera o aumento da inadimplência, motivada pela recessão econômica.

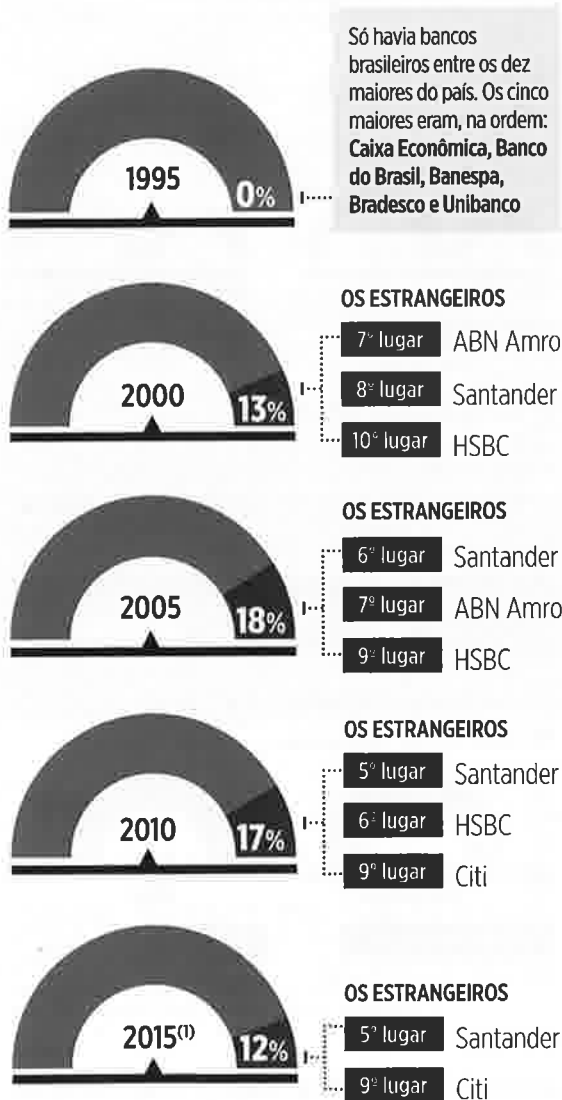
A conclusão do negócio tem também um quê de ironia. Há pouco mais de dez anos, era o HSBC que discutia a possibilidade de comprar o Bradesco, segundo pessoas próximas às instituições. Era uma época em que a grande dúvida no mercado brasileiro era se os bancos nacionais seriam capazes de resistir à chegada de concorrentes estrangeiros. O Santander acabara de comprar o Banespa, numa das maiores transações já vistas por aqui

até então. Antes, o holandês ABN Amro havia adquirido o Real. Hoje, apenas Santander e Citi continuam entre os dez maiores bancos do país — o Citi, com apenas 127 agências, tem menos de 1% de participação no total de ativos do mercado. O Santander é o único que se destaca, como o quinto maior banco, atrás de Banco do Brasil, Itaú, Bradesco e Caixa Econômica Federal. Ainda assim, os espanhóis estão mais contidos do que já foram. Chegaram a fazer uma oferta pelo HSBC, mas não entraram numa guerra de preço com o Bradesco,

O VAIVÉM DOS GRINGOS

Depois de aumentar entre o início do Plano Real e 2005, a presença dos bancos estrangeiros no mercado financeiro local caiu

■ Participação das instituições internacionais no total de ativos dos dez maiores bancos do país, em %



(1) Dados do Banco Central de dezembro de 2014, incluindo a compra do HSBC pelo Bradesco. Fonte: Banco Central

segundo executivos que acompanharam as negociações. Com a saída do HSBC, os estrangeiros passam a responder por 12% do total de ativos dos dez maiores bancos. Há dez anos, eram 18%.

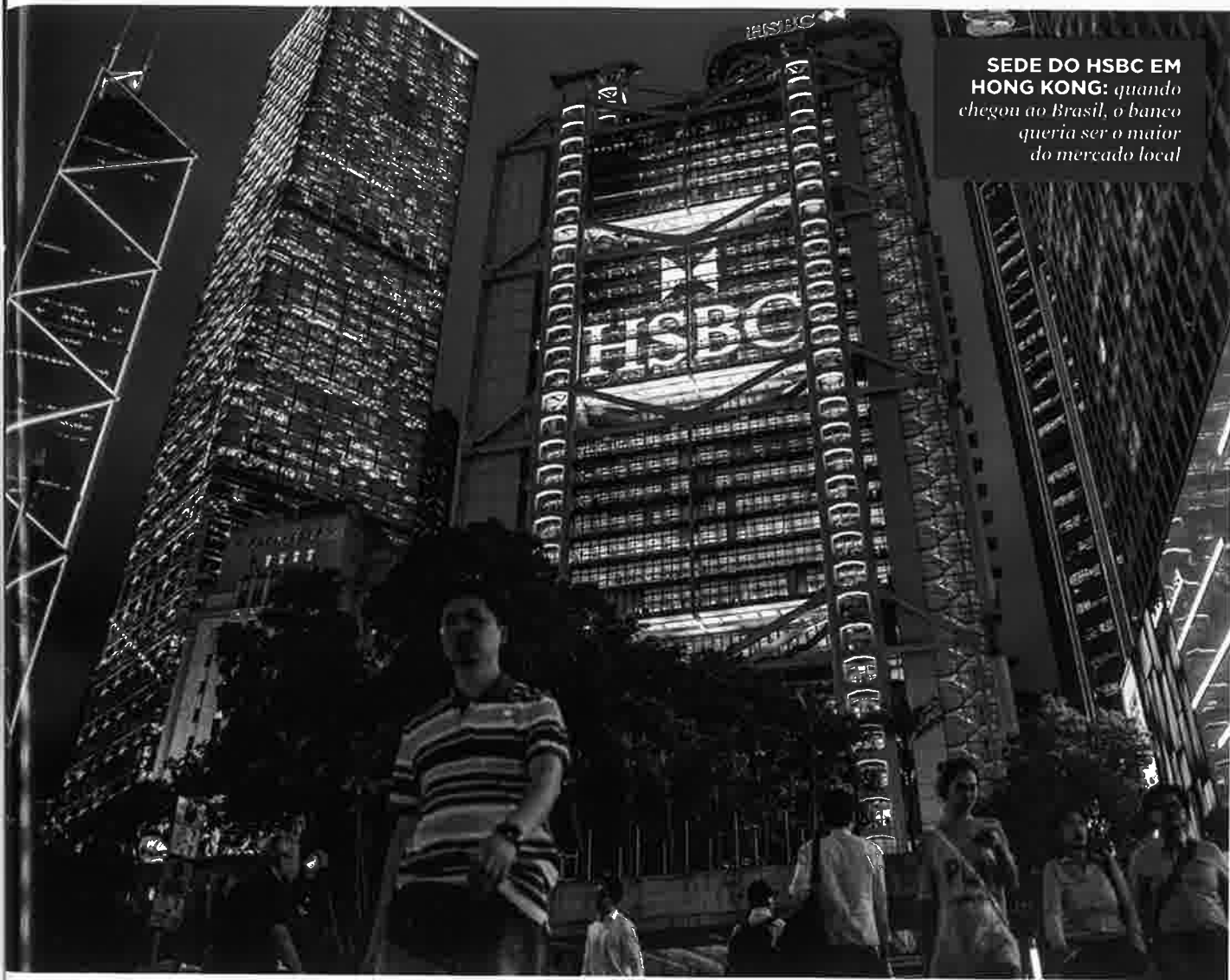
O que isso significa? O mercado brasileiro só faz sentido para bancos locais? “O Brasil não foi lido adequadamente pelos bancos internacionais”, diz

Rodrigo Dantas, sócio para o mercado financeiro da consultoria EY. “No atacado, uma única transação pode render uma comissão que garante o ano todo. Mas ganhar dinheiro no varejo é diferente, porque é preciso ter tamanho e o resultado só vem com o tempo.” Com exceção do Santander, os demais estrangeiros que lutavam para estar entre os grandes acabaram desistindo quando crescer se mostrou mais complexo do que parecia.

O exemplo do HSBC é ilustrativo. Ao comprar o Bamerindus, em 1997, a meta era ser a maior instituição privada do país — hoje, tem 30% menos agências. Em 2003, tentou ganhar terreno na baixa renda e comprou a financeira Losango. Anos depois, colocou a empresa à venda por metade do valor pago. Mais recentemente, decidiu se concentrar apenas em serviços a grandes empresas e a clientes de alta renda. Não deu certo: fechou 2014 com prejuízo. Com o tempo, segundo executivos que conhecem a fundo a operação, o Brasil deixou de estar entre as prioridades da matriz. Sem dinheiro para investir em aquisições, não conseguia ter escala. E, sem escala, não fazia dinheiro. É possível ganhar mercado de forma orgânica, abrindo agências e “roubando” clientes da concorrência, mas o processo é demorado e caro. “Os clientes não trocam de banco com facilidade. Podem até abrir novas contas, mas tendem a manter um banco como o principal”, diz um alto executivo do setor. E os clientes só se tornam rentáveis se fizerem investimentos, comprarem seguros e gastarem no cartão de crédito. A pá de cal nas ambições da maioria foi a crise de 2008. Em maior ou menor medida, esses bancos tiveram perdas e reduziram o que restava de apetite por investimentos no Brasil.

O DESAFIO DA INTEGRAÇÃO

Bradesco e Itaú passaram ao largo dessas questões. Nenhum deles colocou em prática estratégias mirabolantes de crescimento, nem quis revolucionar o mercado baixando preços. Também ajudou o fato de estarem longe do epicentro da crise financeira mundial. Ainda que o Itaú tenha comprado bancos e aberto agências em países da América Latina, mais de 90% do resultado vem da operação brasileira. Em geral, os dois bancos têm mais agilidade do que os estrangeiros na hora de decidir o que comprar e em que segmentos investir e, acima de tudo, são conservadores ao emprestar, o que manteve seus balanços sólidos ao longo dos anos. “Não temos alternativa. Por estratégia, estamos casados com o Brasil”, diz Trabuco. “Os ciclos econômicos são inevitáveis. Estamos num momento difícil, mas, se houver qualquer mudança de cenário — e, eventualmen-



SEDE DO HSBC EM HONG KONG: *quando chegou ao Brasil, o banco queria ser o maior do mercado local*

LAM YIK FEI/GETTY IMAGES

te, uma melhora vai acontecer —, vamos potencializar a taxa de retorno de nossa aquisição.”

Como acontece com todos os assuntos estratégicos para o Bradesco, a compra do HSBC foi analisada e discutida pela diretoria executiva em parceria com os conselheiros (não há membros independentes no conselho, formado por ex-funcionários, herdeiros de Amador Aguiar, fundador do banco, além de Trabuço). Há décadas, é esse grupo de pessoas que controla o banco. Juntas, têm 38% do capital da instituição — o restante está dividido entre fundos de investimento e acionistas na bolsa de valores. Na prática, porém, a palavra final sobre o que comprar e quanto pagar cabe ao experiente Brandão. Todos os envolvidos sabem que o que vai determinar se a compra do HSBC foi ou não um

A DÚVIDA É SE OS FUNCIONÁRIOS DO HSBC VÃO SE ADAPTAR AO ESTILO DE GESTÃO DO BRADESCO

bom negócio é como o Bradesco vai aproveitar as vantagens do HSBC — e isso depende do grau de sucesso da integração do banco. O Bradesco estima que apenas os ganhos de sinergia, trazidos pela escala, chegarão a 2,5 bilhões de reais já no primeiro ano. Para a maioria dos analistas, a meta é arrojada — o banco Credit Suisse, por exemplo, prevê 5,9

BOLSA DE NOVA YORK EM 2008: a nova regulação pós-crise está acabando com os bancos menores

COMPETIÇÃO OU OLIGOPÓLIO?

BRENDAN MCDERMID/REUTERS

O MERCADO BANCÁRIO É CONCENTRADO NA MAIORIA DOS PAÍSES. O BRASIL NÃO É EXCEÇÃO. MAS, AQUI, HÁ SINAIS DE ALERTA

Uma característica marcante da turbulenta e inacabada modernização da economia brasileira foi a concentração do mercado nas mãos de pouca gente. Salvo uma exceção ou outra (mais notavelmente, a indústria automotiva), as opções do consumidor foram diminuindo com o passar dos anos. Em nenhum segmento essa concentração é tão visível quanto no sistema financeiro. A competição foi eliminando os menores, que ou fecharam as portas ou acabaram comprados, e o mercado passou a ser dominado por cinco instituições — Itaú, Bradesco, Santander e os estatais Banco do Brasil e Caixa Econômica. Qual é o limite? Quando a concentração começa a prejudicar consumidores e empresas? Uma série de fatores faz com que, no Brasil, o ponto-limite esteja chegando.

O mercado bancário é concentrado na maioria dos países. Tipicamente, mais da metade dos ativos fica nas mãos de quatro ou cinco instituições, e centenas de outras dividem o que sobra. Aqui, após a compra do HSBC pelo Bradesco, a participação dos cinco maiores bancos no total de ativos do setor financeiro passou de 67% para 69%, uma taxa

parecida com a de países como Estados Unidos e México — o que não é, necessariamente, um problema. Afinal, uma crise no setor financeiro tem o potencial de arrasar toda a economia. Portanto, é bom ter bancos fortes. O risco é exagerar na dose e punir o cliente. Estudos sobre o tema indicam que uma combinação de fatores torna o mercado bancário mais ou menos concorrido. Além da concentração, pesa a oferta de produtos e serviços fora dos bancos — e, nesse campo, o Brasil vai mal. Aqui, as alternativas são muito restritas. “As empresas que precisam de crédito dependem demais dos bancos, que são rígidos em preços e condições e, quando há algum solavanco, todos ficam conservadores na mesma hora”, diz um ex-diretor do Banco Central. Segundo o Centro de Estudos de Mercado de Capitais, quase 65% do endividamento das companhias está concentrado nos bancos; o mercado de capitais responde por 22%.

Bancos de nicho poderiam ajudar a minimizar esses efeitos. Na teoria, instituições menores são capazes de se especializar em perfis de clientes e criar produtos específicos para eles — ou manter

MERCADO PARA POUCOS

O setor bancário é concentrado na maioria dos países

(participação dos cinco maiores bancos no total de ativos do mercado, em %)



(1) Já considera a venda do HSBC para o Bradesco Fontes: Banco Mundial e EY

algum fluxo de crédito em momentos de crise. Mas o número desses bancos menores vem caindo, e um dos motivos é o aumento de custos provocado por novas exigências regulatórias — aqui e no restante do mundo. “Na maioria dos mercados, uma competição forte aumenta o bem-estar e, portanto, deve ser incentivada. Há, no entanto, exceções. O caso mais notório é o da indústria bancária”, escreveu João Manoel Pinho de Mello, professor da escola de negócios Insper, no livro *Risco e Regulação*, de 2010. A lógica é que, se há muita concorrência, os bancos precisam arriscar mais para ganhar dinheiro, o que aumenta a possibilidade de problemas — e, como se viu após a crise de 2008, os impactos para a economia podem ser dramáticos.

Qual é a saída? Especialistas em finanças defendem a adoção de medidas pontuais de estímulo à concorrência. Uma delas é facilitar a portabilidade de contas-correntes e empréstimos de um banco para outro. O setor bancário é um dos poucos em que o preço não é uma variável tão importante. A conveniência conta muito: como trocar de banco é complicado, os clientes ficam anos numa mesma instituição, ainda que não estejam satisfeitos. No caso específico da venda do HSBC, é possível que a concentração fique acima do aceitável em regiões do país ou em alguma linha de negócio, segundo profissionais do BC encarregados de analisar a operação. Se isso acontecer, o BC pode exigir a venda de alguma linha de negócio ou controlar as tarifas cobradas. Não resolve, mas pode ajudar.

bilhões de reais em quatro anos, o que dá uma média de cerca de 1,5 bilhão de reais por ano.

Uma série de coisas pode dar errado numa integração desse tamanho. Demorar para transferir os correntistas de um banco para o outro e falhar ao decidir quais produtos deixarão de existir e que funcionários vale a pena manter são alguns exemplos. Conta a favor o fato de o Bradesco ter uma larga experiência nesse campo: comprou 48 instituições ao longo de sua história. Mas a operação do banco britânico no Brasil é a maior delas. A segunda maior compra foi a do BCN, no agora longínquo 1997. A expectativa de Trabuco é que a integração seja concluída em até três anos. “Mas não será uma heresia se levarmos cinco. Demoraríamos mais para crescer de forma orgânica”, diz ele. O processo só vai começar de fato quando o Banco Central aprovar a operação, o que pode levar meses, mas o Bradesco já montou um “comitê de transição”. É formado por três vice-presidentes, Alexandre Glüher, Domingos de Abreu e Maurício

TRABUCO QUER CONCLUIR A INTEGRAÇÃO DOS TIMES EM ATÉ TRÊS ANOS

Minas. Uma das tarefas de Minas, responsável pela área de tecnologia do banco, é avaliar a empresa que cuida do centro de operações do HSBC — e que fica em Curitiba, juntamente com a sede do banco. Como o Bradesco terceiriza esse serviço, pode passar a usar essa empresa. Isso ajudaria a resolver o que os analistas apontam como uma das maiores dificuldades da integração: a situação dos cerca de 7 000 funcionários do HSBC em Curitiba. Apenas uma pequena parcela trabalha nas agências. O restante está em áreas administrativas e no centro de operações — onde, geralmente, acontece o maior número de demissões. O sindicato dos bancários vem pressionando para evitar “demissões em massa”. Além disso, como o HSBC paga dezenas de milhões de reais em impostos à cidade, há uma pressão política para que os “ajustes” sejam feitos aos poucos. Em nota, a prefeitura de Curitiba disse que esse processo “deverá trazer impacto sobre a arrecadação, mas a parcela que isso representará depende da modelagem da negociação”.

Tradicionalmente, o Bradesco preocupa-se em manter os funcionários dos bancos que compra.



ALEX ALMEIDA/FOLHAPRESS

“FUNCIONÁRIOS DE FORA AREJAM O BANCO E ESTIMULAM A COMPETIÇÃO”, DIZ TRABUCO

Márcio Cypriano, que antecedeu a Trabuco na presidência, saiu do Banco da Bahia, adquirido em 1973. Atualmente, um terço dos vice-presidentes e diretores executivos do Bradesco veio de instituições adquiridas. “Trazer funcionários de fora é algo importante para um banco que é fechado e tem uma cultura tão própria, porque areja o quadro e estimula a competição. É um ganho intangível da compra”, afirma Trabuco. Pelo menos por enquanto, porém, não há planos de fazer mudanças no modelo de gestão para facilitar a adaptação dos que virão do HSBC. Entre outras particularidades, não há bônus individuais no Bradesco. Os funcionários recebem remuneração variável quando os resultados do banco superam

as metas, e o valor é o mesmo para todos os profissionais de um mesmo nível hierárquico (a exceção é o banco de investimento). Além disso, a hierarquia é rígida, tempo de casa conta nas promoções e a jornada começa, invariavelmente, às 7 da manhã. “Será preciso definir a cultura vencedora olhando o futuro do banco”, diz Betânia Tanure, diretora da BTA, consultoria especializada em gestão que tem grandes bancos como clientes. “O ideal é que não seja uma imposição do comprador. Se esse processo não for feito com clareza, a instituição pode perder os melhores talentos ou entrar numa briga interna que deixaria os clientes em segundo plano.”

Seria uma perda de tempo impensável para quem acaba de assinar o maior cheque do ano no Brasil. Por mais que o Bradesco afirme não ter pressa, é claro que o tempo para saber se a compra do HSBC foi ou não um bom negócio já está correndo. Depois de sete anos amargando um incômodo segundo lugar, a hora é mesmo de correr para retomar o topo. ■

Com reportagem de Maria Luíza Filgueiras

SIEMENS

Siemens

110

ANOS
EM
BRASIL

O que é importante para o Brasil é importante para a Siemens.

Há 110 anos estamos juntos, enfrentando desafios com inovações.

A Siemens tem uma história com o Brasil. Há mais de um século, estamos trabalhando em projetos inovadores que ajudam no avanço do país e a melhorar a qualidade de vida das pessoas que vivem aqui.

A energia sustentável é importante.

O primeiro parque eólico da Siemens foi construído no Ceará. Com um sistema avançado de monitoramento remoto, otimizamos a utilização dos ventos para gerar mais energia e aumentamos a disponibilidade das máquinas, com mínimas interrupções.

O avanço da indústria é importante.

Uma indústria de alta performance faz o Brasil ser mais competitivo no mercado global. Com os softwares e os sistemas de automação da Siemens, os processos industriais ganham eficiência e flexibilidade, reduzindo prazos e custos.

A infraestrutura inteligente é importante.

Para colaborar com um fornecimento confiável e eficiente no Brasil, nossos sistemas inteligentes monitoram em tempo real o desempenho da geração, transmissão e distribuição de energia, garantindo o melhor aproveitamento de todas as fontes disponíveis.

O cuidado com a saúde é importante.

A Siemens trabalha todos os dias com profissionais da saúde para levar avançada tecnologia em medicina diagnóstica e suporte ao tratamento de doenças ameaçadoras a mais de 200 milhões de brasileiros, onde quer que eles estejam.

Tudo isso é importante para o Brasil.

Para tornar real o que é importante, nossos mais de 7 mil colaboradores trabalham com clientes e parceiros, enfrentando grandes desafios com soluções inovadoras.



Interaja com este anúncio

- Abra o leitor de QR Code do celular
- Aponte a câmera para o código acima
- Instale e abra o aplicativo Siemens
- Aponte a câmera para a imagem do anúncio



siemens.com.br

UM PROBLEMA DE PREÇO

Depois de perder a disputa pelo HSBC, Jesús Zabalza, presidente do Santander no Brasil, diz que o banco não ficou conservador e continua buscando fazer aquisições no país — desde que o preço faça sentido | **GIULIANA NAPOLITANO**

O BANCO SANTANDER FICOU CONHECIDO pela ousadia ao fazer aquisições. Depois de uma série delas, a instituição, que era apenas a sexta maior da Espanha na década de 80, tornou-se uma das maiores do mundo, com valor de mercado de cerca de 100 bilhões de dólares. No Brasil, deixou o mercado atônito ao pagar 7 bilhões de reais pelo Banespa, quase quatro vezes acima do preço mínimo estabelecido no leilão de privatização do banco em 2000. Quem esperava ver algo parecido no processo de venda da filial brasileira do HSBC, porém, se decepcionou. O Santander ofereceu menos do que o Bradesco e perdeu a disputa. Os espanhóis ficaram conservadores? “Não, não”, diz Jesús Zabalza, presidente do Santander no Brasil. A EXAME Zabalza afirmou que o banco não vai “deixar passar boas oportunidades que acelerem a expansão no país” — desde que o preço da aquisição faça sentido.

prado em 2007), fizemos uma transformação interna: reduzimos despesas, aumentamos a eficiência, melhoramos o custo do crédito, baixamos a inadimplência e nos tornamos mais competitivos comercialmente. Agora temos a plataforma ideal para capturar clientes da concorrência. Somos o único banco internacional de grande porte com presença no Brasil. Não somos uma instituição de nicho. É uma posição importante para aproveitar agora.

A estratégia é explorar essa presença internacional para tentar atrair clientes do HSBC, já que o Bradesco é um banco local?

Sim. Somos procurados por empresas que querem exportar ou ampliar seus negócios no exterior e por companhias que querem vender para o Brasil ou se instalar aqui. Também oferecemos serviços para correntistas de alta renda, que podem, por exemplo, sacar dinhei-

ro em caixas eletrônicos de diversos países sem custo adicional. Vamos usar esse tipo de diferencial para acelerar o crescimento orgânico. A política do Santander no Brasil não é ser o maior banco. Queremos ter uma participação relevante no mercado — o que já temos — e ser o melhor banco.

Quando isso mudou? No passado, o Santander queria, sim, ser o maior.

Hoje, é difícil ser o maior. Mas queremos aumentar nossa base de clientes e fazer com que eles concentrem sua movimentação financeira conosco. Para isso, precisamos atender melhor. Estamos trabalhando para ter uma oferta de produtos e serviços de boa qualidade, a preços razoáveis. Também estamos investindo em treinamento.

O Santander está mais conservador ao fazer aquisições?

Não, não. A prioridade é o crescimento

Ficou mais difícil competir num mercado que é dominado por quatro bancos bem maiores do que o Santander?

Temos um tamanho que nos permite competir. Nos últimos três anos, depois da integração do banco Real (com-

“QUEREMOS TER UMA PARTICIPAÇÃO RELEVANTE NO MERCADO E SER O MELHOR BANCO. É DIFÍCIL SER O MAIOR”

orgânico acelerado, mas não vamos deixar passar boas oportunidades que complementem nossos negócios e acelerem nossa expansão no país. Mas o valor da aquisição precisa cumprir nossas exigências de retorno. Não ficamos conservadores. Podemos comprar quando o preço fizer sentido.

O Bradesco pagou caro para comprar o HSBC?

Obviamente, pagou mais do que considerávamos bom para nossos parâmetros financeiros. Por isso, levou.

e dois anos além do previsto para completar a integração. O HSBC é um banco menor. Além disso, o Santander já tem uma cultura absolutamente definida no Brasil, então não teríamos a discussão de qual cultura iria prevalecer. Seria, portanto, uma integração bem mais simples.

A rentabilidade do Santander é bastante inferior à de Bradesco e Itaú. Dá para melhorá-la?

Uma explicação para isso é o fato de sermos altamente capitalizados (como

investimentos que começam a dar frutos. No segundo trimestre de 2015, tivemos o melhor resultado de nossa história no Brasil. Esse resultado inclui ganho extraordinário com um processo tributário. Mas, mesmo sem isso, o desempenho tem melhorado.

Por que é tão difícil para um banco estrangeiro crescer no Brasil?

Para competir aqui, é preciso ter escala, processos bem estruturados, tecnologia e os melhores profissionais. Combinar tudo isso não é fácil. Além



BARCELONA:
o Santander espera atrair os clientes do HSBC que usam serviços no exterior

CORBIS/LATINSTOCK

Comenta-se que o Santander não foi tão agressivo na oferta pelo HSBC porque temia ter dificuldades na integração, como aconteceu com o Real. Essa era uma preocupação?

No caso do Real, compramos um banco que era quase do tamanho do Santander. O objetivo era aproveitar o melhor de cada instituição e criar um grupo que fosse a soma dos dois. Era uma meta agressiva, e acho que conseguimos cumpri-la, mas a consequência foi que demoramos entre um

o patrimônio é elevado, a rentabilidade em relação ao patrimônio é menor). Mas vamos melhorar esse indicador. Além da transformação que fizemos nos últimos anos, montamos uma instituição em conjunto com o banco Bonsucesso para ganhar terreno em empréstimos consignados; investimos 1,1 bilhão de reais num novo centro de operações em Campinas, que permite ampliar a escala de nossas operações; e assumimos o controle da GetNet, que processa operações com cartões. São

disso, os bancos locais têm um longo histórico de atuação e conhecem a fundo a dinâmica da economia doméstica. Mas a premissa de sua pergunta não se aplica ao Santander. Chegamos comercialmente ao Brasil somente no final da década de 90 e conseguimos nos tornar o terceiro maior banco privado do país. Em relação ao restante do mercado, não são apenas os estrangeiros que penam para competir no Brasil. Os bancos médios também enfrentam dificuldades. ■