

EXAME.COM

Abril.com

Revista Exame

19/11/2008 03:20

O Brasil na era dos megabancos

Qual é o teto para o Itaú, meu filho?" Nos últimos 15 anos, essa pergunta foi feita 11 vezes por Olavo Setubal ao filho Roberto, presidente daquele que já era um dos maiores bancos privados do Brasil. A cada nova aquisição realizada, o velho Olavo voltava a questioná-lo. "O sonho do meu pai sempre foi estar entre as principais instituições financeiras do país", diz Roberto. "Se ele pudesse me perguntar isso hoje, diria que vamos muito mais longe." A fusão entre Itaú e Unibanco, anunciada no último dia 3, tornou modesto o sonho de Olavo Setubal, morto em agosto deste ano. O banco tocado por seu filho agora é uma das principais instituições financeiras do planeta. No mercado brasileiro, o novo banco — ainda sem nome definido — passou a ocupar uma liderança invejada pelo Banco do Brasil e por seus principais concorrentes privados, Bradesco e Santander. Quando se comparam ativos financeiros, o único que se aproxima é o Banco do Brasil — e somente se ele concretizar as compras da Nossa Caixa e do Banco Votorantim, dadas como certas pelo mercado (até a data do fechamento desta edição, os dois negócios não tinham sido concluídos). Na esfera internacional, a fusão de Itaú e Unibanco criou o primeiro banco brasileiro de porte global. Juntos, eles formam o 16o maior do mundo em valor de mercado, acima do espanhol BBVA e do suíço Credit Suisse. "Nosso plano é transformar nosso negócio em um banco internacional de varejo, como o Santander", diz Pedro Moreira Salles, presidente do Unibanco.

Com a aliança, Itaú e Unibanco passam a fazer diferença na terra de gigantes em que se transformou o sistema bancário internacional nos últimos tempos. Em 1998, os 25 maiores bancos do mundo detinham 28% do total de ativos do setor. Dez anos e muitas fusões e aquisições depois, esse índice chegou a 44%. Antes da eclosão da crise financeira, os bancos compravam ou se fundiam com os concorrentes graças à fartura de capital barato e do otimismo gerado pelo crescimento sem precedentes da economia mundial. Após o agravamento da crise, o principal motor da consolidação passou a ser o medo do colapso do sistema bancário mundial. Entre julho e setembro deste ano, os anúncios de fusões e aquisições entre instituições financeiras totalizaram 174 bilhões de dólares, um dos trimestres mais aquecidos de todos os tempos. Nesse período, o maior negócio envolveu a venda do combalido banco de investimento americano Merrill Lynch para o Bank of America, por 44 bilhões de dólares. "Definitivamente entramos na era dos megabancos", diz o economista Martin Wolf,

colunista do jornal britânico *The Financial Times* e autor do recém-lançado *A Reconstrução do Sistema Financeiro Global*. Foi diante de um cenário de concentração cada vez maior e de avanço global dos sobreviventes que os dois banqueiros brasileiros costuraram, ao longo de 15 meses, a fusão entre o Itaú, controlado pelas famílias Setubal e Villela, e o Unibanco, da família Moreira Salles — até então o segundo e o quarto maiores bancos privados do país.

Mais do que gerar um gigante, a fusão redesenha o jogo de xadrez do mercado financeiro brasileiro. O Unibanco sempre foi visto como a noiva ideal, o aliado que poderia alçar Bradesco, Itaú ou Banco do Brasil a uma indiscutível liderança ou fazer com que bancos gigantes lá fora mas pequenos aqui entrassem para valer no jogo local. Rumores sobre uma possível venda do Unibanco circulam há mais de dez anos. Nesse período, a instituição teria sido sondada por Bradesco, Citi, Santander, HSBC e pelo próprio Itaú — e esteve muito perto de ser vendida para o Citi e para o Bradesco no fim da década de 90, de acordo com os relatos de executivos que estiveram envolvidos com as transações. Consta que a venda para o Citi foi cancelada 48 horas antes de ser anunciada. No caso do Bradesco, as conversas estavam tão adiantadas que foi montado um comitê de 20 profissionais dos dois bancos para cuidar da integração. Os negócios só não foram adiante porque não havia acordo sobre como seria a participação de Moreira Salles no novo banco. Segundo esses executivos, ele fazia questão de ter algum poder de decisão, mas, em geral, era oferecido apenas um cargo no conselho. (Perguntado sobre essas negociações, Moreira Salles preferiu não comentar o assunto.)

Desta vez, Moreira Salles aceitou ir para o conselho — mas em troca de uma concessão que poucos esperavam do Itaú. Setubal concordou em dividir, meio a meio, o comando da holding que controla o novo banco — isso apesar de o Itaú ter quase o dobro do tamanho do Unibanco. Além disso, as decisões estratégicas da nova companhia, como a compra de instituições, precisam ser tomadas em consenso. “O Roberto pensou grande e abriu mão de muito mais do que deveria se olhasse apenas a parte fria, numérica do negócio”, diz um presidente de banco. Esse acerto foi crucial — e explica, em grande parte, por que o Itaú venceu a disputa. “Foi o primeiro ponto que decidimos, o que levou mais tempo para ser construído”, diz Moreira Salles. “Foi uma conversa entre controladores, não entre companhias.” Dificilmente um acordo como esse seria fechado com outro banco que não fosse o Itaú. “As estruturas de comando das duas instituições são parecidas, o que favorece a aproximação”, diz Marcelo de Lucca, diretor da divisão de finanças da Michael Page, consultoria especializada em recrutamento de executivos. Itaú e Unibanco são o que o mercado chama de “bancos de dono”, dirigidos por dois dos principais clãs de banqueiros do país.

No mercado, o Unibanco é o “banco de diplomatas”, enquanto o Itaú é o “banco de engenheiros”. Em parte, os rótulos devem-se à trajetória dos pais de Moreira Salles e Setubal. Walther Moreira Salles foi embaixador do Brasil nos Estados Unidos em duas ocasiões. Olavo Setubal formou-se em engenharia, assim como Roberto, e sempre teve predileção por contratar engenheiros, especialmente da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, onde ambos estudaram. Mais do que mera informação

sobre os antigos presidentes, essas imagens traduzem a forma como as instituições são administradas até hoje.

No Itaú, os executivos dedicam-se com rigor quase científico à tomada de decisões. Foi o último banco brasileiro, por exemplo, a oferecer a seus clientes um cartão múltiplo (que engloba operações de crédito e débito) — só lançou o produto depois de realizar cinco pesquisas de mercado. Se costuma gastar mais tempo que os concorrentes no estudo dos produtos, compensa isso com rapidez na tomada de decisões, que tradicionalmente é centralizada em Setubal. Nas reuniões, seu pragmatismo é evidente. Ele não admite nenhum argumento que comece com “eu acho”. Quando uma proposta não interessa, simplesmente diz: “Próximo assunto”. Também não gosta de apresentações com PowerPoint porque o controle do tempo está com quem tem o controle remoto nas mãos. Outro traço da cultura do banco é a obsessão por medir resultados. Não é por acaso que o Itaú se mantém há anos como um dos líderes de mercado em rentabilidade sobre o patrimônio líquido, ao redor de 30%. Nas relações pessoais, a marca do Itaú é o formalismo. Altos executivos, como diretores e vice-presidentes, sempre tiveram salas separadas — algo abolido nos últimos anos pelo Unibanco, a exemplo do que faz o Bradesco, no qual os principais executivos dividem um único ambiente.

No Unibanco, o processo decisório é bem diferente. “O ambiente é informal, os debates são incentivados e a racionalidade do Pedro é conceitual, não matemática. As decisões são balizadas por argumentos lógicos”, diz um ex-diretor do Unibanco. Trata-se de um modelo que tem favorecido a inovação. O Unibanco foi pioneiro, por exemplo, ao criar um canal para oferecer empréstimos em caixas automáticos e um dos primeiros a criar um segmento específico para atender clientes de alta renda, o Uniclass. No passado, porém, nem sempre as novidades geravam resultados financeiros. Entre 2000 e 2004, por exemplo, a rentabilidade média sobre o patrimônio líquido do Unibanco era de cerca de 16%.

As diferenças entre Itaú e Unibanco começaram a se atenuar recentemente, quando os dois bancos colocaram em prática uma série de mudanças que aproximaram os dois estilos de gestão. O Unibanco iniciou uma reestruturação interna em 2004 que tinha a missão de aumentar a rentabilidade e levar a “decisões mais embasadas em dados e fatos”, segundo Moreira Salles. A primeira medida foi integrar as operações de atacado e varejo, que até então funcionavam quase como dois bancos separados. Houve cortes de custos e os processos internos foram aprimorados. Depois das reformas, a rentabilidade do banco cresceu. Neste ano, chegou a 24%. No Itaú, as mudanças começaram em abril deste ano. O objetivo foi tornar o banco menos formal e hierárquico e descentralizar as decisões. Na mais profunda transformação já realizada na alta cúpula, o time que se reporta a Setubal passou de 18 para dez executivos. Muitos dos que antes despachavam diretamente com ele passaram a responder a vice-presidentes, que ganharam poder e mais autonomia para tomar decisões executivas, como o lançamento de produtos.

Apesar da recente convergência entre as duas culturas, a missão de fundir os dois bancos será o grande desafio dos próximos anos. “Esse trabalho é monumental e não

deveria ser subestimado”, diz Jorge Maluf Filho, sócio especializado em finanças da consultoria Korn Ferry International. “Numa fusão entre companhias desse porte, até diferenças que parecem insignificantes ganham corpo — e esses conflitos podem prejudicar os negócios.” É verdade que Itaú e Unibanco têm experiência em integrar bancos — o Itaú comprou 11 instituições desde 1995, e o Unibanco, seis. Mas a maioria desses negócios envolveu bancos em situação, no mínimo, complicada — como o falido Nacional, adquirido pelo Unibanco, e os estatais Bemge, Banerj e Banestado, levados pelo Itaú. Em casos assim, o interesse costuma ser muito mais manter a carteira de clientes do que preservar a cultura do banco comprado. “É bem mais simples integrar uma operação que está pedindo para ser comprada”, diz Betania Tanure, especialista em comportamento organizacional da Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte. Numa fusão que pretende instituir um padrão de decisões por consenso e integrar modelos de gestão, a estratégia tem de ser diferente.

A tarefa mais espinhosa é escolher quem vai tocar o que no novo banco. O drama, no caso de Itaú e Unibanco, não é a falta, mas o excesso de profissionais vistos como talentosos. No mercado, diz-se que as duas instituições têm um “dream team” de executivos. Se é assim, como escolher quem vai para o banco de reservas? Por enquanto, a resposta dos banqueiros é a mais genérica possível — e talvez nem pudesse ser diferente, dada a ansiedade que costuma dominar qualquer conversa de corredor em empresas que acabam de se unir. “A integração é um processo que levará de dois a três anos. Nesse período, vamos analisar os diferentes processos e negócios dos dois bancos para adotar o que for melhor para a nova empresa. Não haverá imposições”, diz Setubal. Na segunda semana de novembro, 18 grupos de trabalho foram criados com equipes dos dois bancos para definir os próximos passos da fusão.

O debate que sempre acompanha uma operação desse porte é o da contínua concentração do setor bancário e de como isso vai afetar a competição — o temor é que a redução no número de concorrentes termine por piorar a vida dos clientes. Mas, com a crise financeira batendo à porta, a questão da competição tem ficado em segundo plano, e os analistas têm enfatizado a importância da solidez do sistema. “Quando o assunto são megabancos, há ganhos e perdas. Se eles forem bem geridos e diversificados, podem ser mais estáveis e, assim, beneficiar o sistema financeiro. O problema é que, se um entrar em dificuldade, seu tamanho é capaz de criar problemas para todos”, diz Martin Wolf, do The Financial Times. A idéia por trás da criação de megabancos é que grandes instituições financeiras são melhores porque conseguem se beneficiar de economias de escala. No caso do Itaú Unibanco, uma estimativa preliminar indica que os ganhos podem chegar a 2 bilhões de reais em três anos. “Há várias razões que justificam uma fusão, e a economia de escala é uma delas”, diz Shaun Wallis, presidente no Brasil do HSBC, um dos poucos bancos com presença global. “Na maioria dos casos, independentemente do setor em questão, os ganhos só são conquistados com corte nas despesas, entre as quais a folha de pagamentos.” Segundo Moreira Salles, o novo banco manterá um número maior de funcionários do que seria o indicado a uma instituição voltada apenas para o mercado interno, justamente porque planeja se expandir no exterior. Esse plano, no entanto, dizem alguns consultores, não deve evitar demissões.

O Itaú tem nas costas uma integração tensa com o BankBoston, comprado em maio de 2006. A análise fria dos números mostra um quadro favorável — cerca de 80% dos funcionários do banco americano ainda trabalham no Itaú e a retenção do quadro de diretores é da ordem de 70%. Fora isso, Geraldo Carbone, ex-presidente do Boston e um dos profissionais mais respeitados do setor, ficou dois anos no conselho de administração e recentemente passou a ocupar a cadeira de vice-presidente responsável pela importante área de varejo. Essa descrição, no entanto, mascara um intenso choque cultural que marcou a relação entre os funcionários do banco comprado e os do comprador. “Muitos executivos do Itaú quiseram tratar profissionais altamente qualificados, responsáveis por excelentes resultados, da mesma forma que funcionários de bancos estaduais”, diz Fernando Perez, ex-diretor de recursos humanos do Itaú, que permaneceu no cargo por sete anos e saiu há cerca de sete meses. O formalismo das relações e o clima pouco descontraído do alto escalão do Itaú também chamaram a atenção dos egressos do BankBoston. “A meta era usar a experiência do Boston para tornar o Itaú mais ágil e menos hierárquico”, diz Marcelo de Lucca, da Michael Page. Na prática, porém, o plano não se materializou na velocidade esperada. Além disso, houve baixas importantes na cúpula. Apenas três dos nove vice-presidentes do Boston permaneceram, nenhum deles com os títulos que tinham no banco americano. Quatro saíram logo após o anúncio da compra e nem chegaram a se mudar para o Jabaquara, bairro da zona sul de São Paulo onde está a sede do banco das famílias Setubal e Villela. Dois se mudaram para o novo endereço, mas acabaram saindo. Analisada com base nos resultados, a integração entre Itaú e BankBoston pode ser considerada um sucesso. Mas seus obstáculos dão uma pista da dimensão do desafio de unir bancos com culturas distintas.

Dezenas de estudos internacionais confirmam as dificuldades de uma fusão. Um deles, feito pela consultoria Towers Perrin com base em 150 fusões de instituições financeiras, mostra que 30% das companhias perderam valor de mercado de forma irreversível após a transação. Outro, da Accenture, mostra que as metas de corte de custos só foram atingidas por 45% das empresas. A concorrência está atenta à forma como Itaú e Unibanco vão conduzir a integração: se houver problemas, provavelmente sobrarão clientes insatisfeitos. Ao menos no curto prazo, essa pode ser a única maneira de Bradesco e Santander ganharem participação relevante de mercado.

A situação atual é particularmente frustrante para o Bradesco, que sempre esteve à frente do Itaú no ranking bancário brasileiro e mantinha a coroa de maior banco privado do país há mais de 50 anos. “O clima no Bradesco no dia do anúncio da fusão não era dos melhores”, diz um consultor. “Eles sabem que sobrou pouca coisa para ser comprada.” E, dos bancos que sobraram, ao menos dois estão na mira do Banco do Brasil: Nossa Caixa e Votorantim. No Santander, a união entre Itaú e Unibanco também causou desconforto. Na sexta-feira 31 de outubro, três dias antes do anúncio da operação, Emilio Botín, presidente mundial do Santander, esteve em São Paulo para apresentar o plano estratégico do banco no Brasil. Numa concorrida coletiva de imprensa, Botín anunciou investimentos de 2,6 bilhões de reais nos próximos dois anos e disse que eram “um passo decisivo no caminho para nos transformarmos no primeiro banco privado do país”.

Se no Brasil a nova estatura do Itaú Unibanco o deixa numa posição confortável, a situação é bem diferente no exterior. O Itaú é o banco brasileiro mais internacionalizado — e, ainda assim, sua presença no mercado bancário internacional é modesta. As operações na América Latina, nos Estados Unidos, na Europa e na Ásia representam apenas 8% dos ativos do grupo. “Não podíamos iniciar uma expansão internacional sendo vulneráveis aqui dentro”, diz Setubal. “Com a fusão, adicionamos uma importante base de capital que nos permitirá crescer lá fora, inclusive por meio da compra de bancos.” O alvo são países emergentes, e as prioridades, num primeiro momento, estão todas na América Latina: Argentina, Chile, Colômbia, México e Peru. O México, o maior mercado, é também o que conta com mais competidores estrangeiros: BBVA, Citi e Santander controlam os três maiores bancos locais privados. Nos demais países, há instituições familiares, que, pelo menos em tese, estariam mais abertas a possíveis investidas do megabanco brasileiro. “Conta a nosso favor a proximidade e o fato de estarmos presentes em alguns desses países. Conhecemos como esses mercados funcionam”, diz Setubal. “Mas, como se diz, it needs two to dance”, completou, para explicar que é preciso achar os parceiros certos na região. Apesar de as atenções estarem todas voltadas para a América Latina, parte da concorrência acredita que o novo banco não vai restringir sua atuação à região. “Mesmo sabendo que os países vizinhos são um caminho natural, não ficaria surpreso se o Itaú Unibanco aproveitasse alguma oportunidade nos Estados Unidos e na Europa”, diz Louis Bazire, presidente do banco BNP Paribas no Brasil.

Tendo em vista a concorrência nos principais mercados da América Latina, o crescimento do novo banco brasileiro não deverá ser fácil. Da mesma forma que um banco estrangeiro tem dificuldade para entrar agora no Brasil — seja porque há poucas instituições para ser compradas, seja porque o sistema financeiro tem suas peculiaridades —, o novo megabanco brasileiro encontrará resistências para conquistar uma região que é dominada há tempos por gigantes espanhóis e americanos. O Santander tem a maior rede da América Latina, possui operações em sete países e escritórios de representação em outros oito. Além disso, é um dos líderes de mercado em cinco deles — Argentina, Chile, México, Venezuela e Uruguai. Aonde chegou, ganhou participação de mercado de forma assombrosa. Mesmo com o salto dado por Itaú e Unibanco, o Santander é quase 50% maior em valor de mercado. Apesar dos enormes desafios à frente, o fato é que nunca antes uma instituição financeira brasileira esteve em condições tão favoráveis para entrar na briga global. A julgar pelo sucesso recente dos dois banqueiros, é melhor não subestimar a força que emana da união entre Itaú e Unibanco.

Recomendados para você



Dieta do futuro: Veja método que queima 600kcal/dia.

(Blog Super Ciência)



Método comprovado queima 600kcal em apenas 2 minutos por dia.

(Vida Organica)



Solange Frazão afirma: Tome isso e perca 3kgs por semana.

(Perdendo Peso)



A dica para ter fonte de renda além do emprego tradicional

(Vídeos - EXAME.com)



A nova queridinha da Bovespa já subiu 40% no mês

(Vídeos - EXAME.com)



Os melhores setores para abrir um negócio no Brasil

(Vídeos - EXAME.com)

Recomendado por

ASSINATURAS

Veja outras assinaturas, **clique aqui.**

AssineAbril.com

EXAME
Receba + 6 meses!
10x R\$ 44,20

VEJA
Ganhe uma mochila!
8x R\$ 65,00

VOC
Oferta E
6 x R\$

