



ENTREVISTA

Fábio Barbosa

O presidente do banco REAL ABN-AMRO, Fábio Barbosa, é uma figura de destaque no cenário empresarial brasileiro por suas posições abertas e arejadas. Com experiência em grandes empresas multinacionais, como Nestlé e Citibank, Fábio esteve à frente de grandes processos de mudança organizacional, como a aquisição e fusão do Banco Real. Nesta entrevista concedida à *RAE-executivo*, ele fala sobre produtividade, fusão de empresas e responsabilidade social.

por Adriana Wilner

Temos assistido a diversos movimentos traumáticos de fusões e aquisições de empresas. Muitos desses processos resultam em destruição de valor. O senhor esteve à frente do

processo de aquisição do Banco Real pelo ABN-AMRO e da posterior integração das duas instituições, e agora no processo de compra do Sudameris. Que experiências e lições tirou?

F: O processo de integração Real ABN-AMRO não foi traumático. Houve uma conscientização, desde o primeiro momento, de que o ABN havia feito a aquisição de uma organização muito boa. Então, não fazia sentido desmontar

essa organização. Dentro dos valores do banco, de respeito e também de preservação do ativo que tínhamos comprado, o processo aconteceu com relativa tranquilidade. Óbvio que algumas áreas foram impactadas. Mas também muitas pessoas falavam sobre choque cultural entre uma empresa holandesa e uma empresa brasileira. Havia uma percepção errada. O choque foi entre uma empresa profissional e uma empresa que ainda tinha a presença do dono. Uma empresa profissional é cheia de processos, enquanto uma empresa gerida pelo dono tem os processos mais fluidos, pois o dono tem o poder maior nas decisões. Por outro lado, cada banco tinha uma identidade bem forte. O Real sempre foi um banco muito voltado ao atendimento; tem em sua origem um DNA mineiro – embora houvesse uma defasagem tecnológica. O ABN sempre foi voltado ao relacionamento, não ao atendimento, porque não se tratava de um banco de varejo. Foi sob essa identidade que construímos uma nova cultura, e, obviamente, no final acabaram prevalecendo os processos.

O ABN incorporou algo da cultura do Real?

F: Houve mudança de ambas as partes. O ABN não tinha a visão de varejo, e sim a financeira. O banco aprendeu a visualizar a necessidade de colocar a alma nos negócios. E acho que, para o Real, ficou a idéia de que é preciso ter mais processos, mais transparência,

Todos os bancos vão ter de se diferenciar. Tecnologia, a longo prazo, não será um diferencial, embora, faço a ressalva, tenha de funcionar. É o atendimento que fará a diferença.

mais estruturas para que as decisões sejam mais bem fundamentadas. No caso do Sudameris, o processo ainda vai começar, a operação não está fechada ainda. Está totalmente amarrada com os italianos, faltam os processos burocráticos de CVM – Comissão de Valores Mobiliários –, a aprovação do Banco Central do Brasil e da Itália. Temos usado esse tempo para nos preparar, entender mais a cultura, as pessoas, as áreas que podem ter alguma sobreposição. O processo de fusão não tem uma data definida para acontecer. Temos dado muita ênfase à comunicação, a fim de que as pessoas entendam o que está acontecendo. Estamos fazendo uma pesquisa de cultura, entrevistando os principais executivos dos dois bancos, o que permite não só traçar um plano estratégico, como também gerenciar essa transição procurando preservar os valores humanos.

Em termos estratégicos, como o ABN está se posicionando no mercado brasileiro para se diferenciar dos concorrentes?

F: Primeiro, colocando o foco em atendimento. A idéia é

de que todos os bancos vão ter de se diferenciar. Tecnologia, a longo prazo, não será um diferencial, embora, faço a ressalva, tenha de funcionar. É o atendimento que fará a diferença, seja na agência ou na Internet. O conhecimento das necessidades do cliente e a superação das expectativas que o cliente tem, por meio de um atendimento personalizado, é uma condição de diferenciação. Acho que o banco tem se posicionado como um banco que acredita que valores econômicos e humanos devem caminhar juntos. Essa é uma visão real, não uma jogada mercadológica, até porque a máscara cairia.

Qual sua visão do futuro para o setor e para o ABN?

F: Nossa visão de futuro é a absorção do Sudameris. Acreditamos que, com a incorporação, teremos a massa crítica necessária para sermos competitivos. Entendíamos que tínhamos essa massa crítica quando compramos o Real, mas, em função da consolidação que aconteceu por parte de outros bancos, perdemos *market share* relativo. O Sudameris recoloca-nos na posição que precisamos estar para competir. A partir daí, temos confiança no



crescimento orgânico e na estratégia que decidimos seguir, de diferenciação no atendimento. Acho que o sistema bancário brasileiro vai ter de se aparelhar cada vez mais para trabalhar com crédito. Fizemos muito disso nos últimos anos. Nossa carteira de empréstimos cresceu 20% no ano passado, enquanto a média do mercado cresceu 8%. Este ano, crescemos, no primeiro semestre, 10%, enquanto a média do mercado foi 1,5%, 2%. Nos instrumentizamos para isso: *credit scoring*, *credit behaviour* são alguns dos instrumentos que utilizamos.

Os bancos holandeses estão entre os mais produtivos do mundo. No Brasil, apesar dos maciços investimentos em tecnologia de informação, ainda temos produtividade relativamente baixa. O que nos separa do benchmarking mundial?

F: A verdade é que os mercados não se comunicam, são isolados. A situação do mercado brasileiro é diferente da situação do mercado na Holanda, que é diferente da situação do mercado nos Estados Unidos. O arcabouço jurídico, a estrutura de taxa de juros, a estrutura da “bancarização” da população é diferente em cada país. A nossa produtividade nunca vai ser igual à da Holanda. É só ver o tamanho das carteiras de empréstimos no Brasil: são muito pequenas! Portanto, por esse ângulo, somos

ineficientes. Onde os bancos brasileiros são extremamente eficientes? Estão acima dos holandeses e dos norte-americanos na transferência de recursos, na prestação de serviços à população. No Brasil, você faz uma transferência no mesmo dia – isso não acontece nos EUA nem na Europa. E os bancos recebem conta de escola, de telefone, coisas que não são feitas em outros países. Isso distorce a comparação. São os concorrentes no mercado brasileiro que importa considerar. Melhoramos, mas ainda estamos abaixo dos principais mercados com os quais nos comparamos.

Alguns críticos advogam que a missão das empresas é gerar lucros e que alocar recursos para outras atividades, como apoio a ONGs e iniciativas voltadas para a comunidade, resulta, na verdade, em prejuízo para a sociedade, pois torna as empresas menos eficientes e os serviços mais caros. Como o senhor vê esse argumento?

F: Discordo totalmente. Friedman é quem dizia: “*the business of business is business*”. O húngaro Ervin Laszlo fala: “*the business of business is sustainable business*”. Concordo plenamente que nosso objetivo seja maximizar os lucros. Se eu dissesse o contrário, estaria sendo desonesto com nossos acionistas. Vou dar um exemplo que vai deixar mais claro meu ponto de vis-

ta: com essa visão do Friedman, há alguns anos, algumas mineradoras extraíam ouro, ou minério de ferro, e deixavam crateras – dentro do conceito de que “meu negócio é ganhar dinheiro, a cratera não é problema meu”. Eu me pergunto: hoje é possível isso? Não é possível. Hoje ela planta grama, refaz o que alterou. O mesmo ocorre com os bancos na sociedade: se eu ganhar dinheiro às custas de um dano monumental que causo à sociedade, que é menos visível, isso não é sustentável. Então, sim, estou em um negócio de buscar lucratividade para essa organização, e otimizar os recursos para a sociedade, vírgula, de uma forma sustentável, ponto.

No setor financeiro, parece haver um conflito entre atuar com foco em ganhos de curto prazo e agir de forma socialmente responsável, o que exige uma perspectiva de longo prazo. Como o ABN lida com isso?

F: Não há esse paradoxo. Um banco que tem 23 mil pessoas – agora vão ser 28 mil pessoas – e que apresenta mil agências, 2 mil pontos de venda, não tem objetivo de curto prazo. Só pode ter de longo prazo. Acho que a ideia de bancos de tesouraria, que especulam, é coisa da época de inflação elevada, e esses modelos todos ficaram no meio do caminho. Talvez por convicção, ou porque não tivessem alternativa, os bancos passaram a ter uma visão de longo prazo, de respeito ao clien-

te, mesmo porque os clientes passaram a ser mais exigentes.

Como mudar essa imagem negativa que os bancos têm?

F: Acho que é projeto de anos. Venho trabalhando nisso, e alguns outros bancos também têm se sensibilizado para isso. Banco não é para ser amado, banco é apenas para ser respeitado. Fica fácil criticar banco – a cobrança de juros já era criticada na Bíblia! Então, acho que temos de fazer um trabalho de formiguinha, no dia-a-dia, pois os clientes não têm problemas com o gerente ou com a agência bancária; as pessoas têm raiva da “entidade banco”, que é apresentada com uma imagem que normalmente não reflete a realidade, atribuindo ao banco responsabilidades que não lhe cabem. Dizem: “o banco não empresta”, “o banco cobra juros altos”, quando, na verdade, não empresta porque a poupança é absorvida pelo governo. Deixamos o governo se envolver com uma barbaridade e isso agora vai levar tempo para ser corrigido. O governo entende isso muito bem, tanto que trabalha com superávit primário de um lado e com a reforma da previdência de outro, para reduzir a condição de sugador de poupança.

O senhor não acha que há uma “privatização” da vida pública pelo fato de as empresas estarem assumindo responsabilidades que antes eram do governo?

Cabe à sociedade resolver seus problemas e não ao governo resolver os problemas da sociedade. A sociedade não quer que o governo pague para despoluir alguma coisa que uma empresa poluiu. A empresa é que tem de fazer isso.

F: Acho que governo e sociedade se confundem. Cabe à sociedade resolver seus problemas e não ao governo resolver os problemas da sociedade. A sociedade não quer que o governo pague para despoluir alguma coisa que uma empresa poluiu. A empresa é que tem de fazer isso. Os consumidores daquele produto é que vão pagar. A sociedade já não aceita mais a empresa que polui. No caso do Brasil, acho que a gente tem uma responsabilidade adicional. O governo carece de recursos, e acho que as empresas têm de desempenhar um papel no amparo que dá à sociedade. Pequenas coisas: revitalizamos a rua aqui ao lado, a alameda Rio Claro, uma rua que estava abandonada e que vamos inaugurar agora. Vai ter um mercado de flores. Não tem impacto nenhum na organização em termos de custo e é uma atenção que damos à sociedade. Se cada um mudar a rua ao lado, mudamos o mundo. Cidadania nada mais é do que você pensar no bem público, não pichar o muro, não jogar papel na rua, não entupir bueiros, pagar impostos.

Nas agências do Real, os funcionários fazem fila para

serem fotografados com o presidente. Há um risco em ser visto como um “guru” da organização?

F: Olha, vou citar duas coisas. Primeiro, como pessoa, sinto-me totalmente à vontade, porque ajo com muita naturalidade. Às vezes me dizem: “você se expõe e as pessoas vão ficar observando”. Aprendi cedo na vida que não existe *on* e *off*. Eu sou assim. Ficaria preocupado se houvesse algum grau de artificialismo. A segunda preocupação é a despersonalização. Quer dizer, não é a pessoa, mas são os valores e nosso jeito de ser, e acho que temos conseguido caminhar muito nessa direção. Eu gosto de uma frase que diz: “suas atitudes falam tão alto que não consigo ouvir o que você diz”. Acho que esse é o mote que temos na organização. Não adianta falar; prefiro que a gente faça e depois os resultados vão aparecendo pouco a pouco.

Adriana Wilner

Jornalista

Mestre em Administração de Empresas pela FGV-EAESP

E-mail: wilner@uol.com.br

Colaborador: Mário Aquino Alves