

REVISTA “ISTO É” DINHEIRO

Matéria de Capa da Edição 668 de 27/07/2010

Banco Itaú e sua visão estratégica de expansão internacional

Por Cláudio Gradilone

A fusão entre o Itaú e o Unibanco ainda não está concluída - deverá prolongar-se até meados de 2011, quando as mil agências do Unibanco terão sido convertidas em agências Itaú. Enquanto um exército de funcionários cuida dessa transformação, Setubal (Presidente Executivo do Banco Itaú Unibanco) e seus principais executivos já preparam os novos lances de uma estratégia agressiva de crescimento.

Um dos pilares dessa ofensiva é algo inédito no sistema bancário nacional: uma aposta firme no varejo fora do Brasil. Discreta e cautelosamente, o Itaú Unibanco está analisando as possibilidades de ampliar sua presença internacional.

“Já estamos em todos os países do Mercosul e no Chile e pretendemos expandir nossas atividades para o varejo nos países mais próximos do Brasil”, diz Setubal. Ele reconhece o tamanho do desafio. “Temos presença internacional, mas não somos um banco global; nossa aspiração é ser, no mínimo, um banco regional nos próximos anos”, diz.



Agência do banco em Tóquio (dir.) e edifício na avenida Nueve de Julio, em Buenos Aires (à esq.), já ostentam a marca Itaú.

“Não pretendemos atuar no varejo em todos os continentes. Vamos testar primeiro o mercado da América Latina”, diz Setubal. Ele descarta a hipótese de tentar operar no varejo europeu ou asiático. “As culturas são muito diferentes”, diz. A segunda decisão é não começar do zero, para não ter de percorrer toda a curva de aprendizagem. “Se formos para o varejo será por meio de aquisições ou associações.”

Em 2006, quando o Itaú comprou as operações latino-americanas do BankBoston, a filial chilena foi incluída na transação. Não era um banco grande, ocupava a sétima posição no ranking local, mas foi essencial para o Itaú aprender a trabalhar em mercados com o chamado grau de investimento: maduros, estáveis e com juros baixos.

Setubal não faz comentários, mas quem conhece os meandros do banco das famílias Setubal, Villela e Moreira Salles sabe que os brasileiros e hispânicos que trabalham nos Estados Unidos são um nicho de mercado apetitoso para qualquer banqueiro com ambições regionais.

O Itaú Unibanco já tem um atalho pronto para o mercado hispano-americano: uma operação de cartões de crédito que o Unibanco possuía no México, antes da fusão. O México não é relevante apenas por ser, ao lado do Brasil, uma das economias mais importantes da América Latina. É também o país latino com as ligações mais próximas com os Estados Unidos.

Ele voltou a desmentir os rumores que circularam insistentemente em 2008, de que poderia estar comprando o Banamex, segundo maior banco mexicano, que pertence ao Citigroup. Na época, o Citi atravessava a fase mais sinistra de seu processo de ajuste. Desesperado por capital, o banco americano poderia ter de vender ativos.

Coincidentemente, no anúncio da fusão, em plena crise bancária global, Setubal e Pedro Moreira Salles disseram que tinham ambições internacionais. Não demorou para que dezenas de banqueiros de investimento visitassem o Itaú Unibanco para demonstrar a lógica de comprar o Banamex.

Para os especialistas, a estratégia de mirar o varejo lá fora faz todo o sentido para o Itaú Unibanco:

“Os bancos brasileiros não podem querer se limitar a operar apenas dentro das fronteiras nacionais”, diz Antonio Bento Furtado de Mendonça Neto, vice-presidente sênior da consultoria europeia Solving Efeso *International*. “Eles têm de montar operações regionais para poder se manter à tona no cenário global.”

O Itaú Unibanco pode se aproveitar da experiência de outro banco que optou por se defender da concorrência crescendo na América Latina: o espanhol Santander. Há 20 anos, Emilio Botín controlava uma instituição familiar, com atuação limitada a algumas cidades do norte da Espanha.

Hoje, é o maior banco da península ibérica, um dos maiores da Europa e obtém quase dois terços de suas receitas no exterior. A América Latina é seu principal mercado fora de casa. Com quase 600 milhões de consumidores, o continente tem 21 países, dez territórios e gera 9% do PIB mundial.

Uma expansão regional é a melhor estratégia que o banco brasileiro pode adotar para manter-se à tona no cenário global. Há alguns anos, um concorrente que se sentisse incomodado com o crescimento do Santander poderia sustar o problema comprando a matriz na Espanha.

“Hoje, o banco espanhol cresceu tanto que isso deixou de ser uma possibilidade”, diz Mendonça Neto. O valor de mercado do Santander no fim de 2009 era de US\$ 136 bilhões. O do Itaú Unibanco, US\$ 104 bilhões. Com a crise europeia, a diferença diminuiu.

No final de julho, o Santander valia US\$ 105 bilhões e o Itaú Unibanco, US\$ 95 bilhões, segundo a Bloomberg. Continuar no ataque, portanto, é a melhor defesa para os brasileiros. “Os bancos que não quiserem ser alvos de uma proposta irrecusável de um gigante de fora têm de ganhar

musculatura além do mercado brasileiro”, afirma o vice-presidente da Solving Efeso *International*.

Essa estratégia tem riscos, é claro. O principal deles é que, ao migrar para fora do Brasil, a alternativa para o Itaú é testar países menos estáveis - basta pensar em uma improvável aposta na Venezuela, por exemplo. Sofrer com turbulências internacionais não é novidade na história do Itaú Unibanco.

Em 2002, quando o governo argentino decidiu não pagar sua dívida, a subsidiária argentina do Itaú teve de amargar um prejuízo milionário. Solavancos desse tipo fazem parte do caminho de qualquer banco que se arrisca a carimbar passaporte. Ficar em casa, porém, não é uma opção. “É o varejo que permite uma expansão internacional de fato”, diz Setubal. “Sem ele, as atividades bancárias de atacado não são sustentáveis no longo prazo.”

Fonte: REVISTA “ISTO É” DINHEIRO
Edição no. 668 | Finanças | 27.JUL - 2010 | São Paulo - SP - Brasil

Solving Efeso *International*, sociedade francesa de capital aberto fundada em 1980, mantém equipes completas especializadas em bancos e seguradoras ao redor do mundo porém, particularmente em seus escritórios da França (Paris) e do Brasil (São Paulo) tem desenvolvido projetos conjuntos de desenho estratégico, performance e management para algumas das maiores instituições financeiras do ocidente.

Solving Efeso *International*

144, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris
tel: 33.1.53.53.57.00 fax: 33.1.53.53.97.00

Solving Efeso Brasil

Avenida São Gabriel, 201 2º andar 01435-001 São Paulo
tel: 55.11.37.04.73.50 fax: 55.11.37.04.73.47
www.solvingefeso.com