

Na crise, onde está o esperto conselheiro?

New York Times

Uma vez por mês ou mais, o Citigroup convida um grupo seletivo de clientes para jantar com um anfitrião singular e muito especial: Robert E. Rubin, o ex-secretário do Tesouro dos Estados Unidos que, nos últimos nove anos, tem sido o autodenominado conselheiro do gigante do setor bancário.

Essas reuniões sociais discretas são realizadas na sala de jantar executiva da sede do Citigroup na Park Avenue, mas é uma festa móvel. Rubin tem feito as honras em noites similares no exterior e nos escritórios da Baixa Manhattan do banco, nas quais personalidades como Bill Clinton e Alan Greenspan juntam-se a ele para debater a economia global.

"Com Bill, eu era um pouco como um Larry King amador", diz Rubin. "Com ele há menos conversa do que com Alan."

Esse tipo de observação autodepreciativa é o clássico Rubin, e não leva em conta sua própria reputação de pensador político e corporativo. Em setembro passado, uma palestra de Rubin em Seul foi prestigiada por altos funcionários do governo, líderes empresariais e clientes da Coreia do Sul. "Houve uma recepção antes da palestra, e as pessoas só queriam apertar sua mão ou tirar fotos ao lado dele", conta Michael Schlein, que, como diretor de gestão internacional de franquias do Citigroup, esteve presente na palestra.

Os sul-coreanos o têm na mais alta estima por ele ter desempenhado papel decisivo para ajudar o país a sobreviver à crise asiática de dez anos atrás. Mas agora, mais perto de casa, outra crise financeira está criando um tipo bem diferente de notoriedade para Rubin. As complicações no mercado americano de crédito imobiliário custaram ao Citigroup perto de US\$ 40 bilhões, forçaram a saída do presidente-executivo, Charles O. Prince III, e inspiraram persistentes rumores dentro do banco de que Rubin pode em breve perder o cargo também.

Rubin e outros do Citigroup são rápidos em desmentir qualquer conversa a respeito de saída, mas um executivo do alto escalão diz que Rubin pode em breve trocar de título de forma a definir o punhado de funções que sempre foram ambíguas. Ele atualmente serve como chairman da comissão executiva; seu novo título ainda não foi decidido. "Isso não está em cogitação", insiste Rubin.

Deixando os títulos de lado, os acionistas e os analistas que assistiram o Citigroup sair dos trilhos continuam fazendo uma pergunta lógica a respeito de um estadista financeiro que, por sua longa e condecorada carreira, acreditava-se ser juiz astuto do risco: Onde estava Bob?

Enquanto muitos luminares de Wall Street foram alvo de críticas em consequência da crise financeira, Rubin faz parte de uma dupla Olímpica junto com Greenspan, o ex-chairman do Federal Reserve (Fed, o banco central americano) cujos legados são mais claramente ameaçados pelas complicações. "

O conselho ainda está bastante unido no apoio a Bob", disse uma fonte bem informada que mantém conversas frequentes com altos executivos do Citigroup e pediu anonimato por não estar autorizado a falar publicamente sobre o assunto. "A segunda camada de executivos do grupo está muito desapontada com ele por não ter se empenhado mais, por não ter feito mais", disse a fonte.

Na reunião anual do Citigroup da semana passada, Joe Condon, gerente regional aposentado do Citibank em Nova York, colocou uma questão similar: "Que tipo de conselho ele deu para Prince?", perguntou Condon, que trabalhou por 38 anos no banco. "Os executivos do Citigroup estão perdendo seus empregos, e Bob Rubin está ganhando US\$ 10 milhões, US\$ 15 milhões por ano."

As respostas a essas perguntas são complexas e cheias de contradições, que se ajustam bem na personalidade de Rubin. Nos últimos 43 anos, ele transitou livremente entre Washington e Wall Street, despontando como partidário declarado dos candidatos liberais do Partido Democrata como Walter F. Mondale e Michael S. Dukakis mesmo quando ganhava dezenas de milhões de dólares como presidente do Goldman Sachs.

Na qualidade de assessor econômico do presidente Clinton em 1993 e 1994 e de secretário do Tesouro de 1995 a 1999, ele defendeu os aumentos dos impostos e os cortes de gastos para reduzir o déficit, agradando os investidores mas decepcionando os liberais que pediam mais recursos para os programas sociais. E como chairman da comissão executiva do Citigroup, desempenhou o estranho papel de eminência parda oficial, assessorando os principais executivos e servindo no conselho enquanto, ele diz, ficava longe das decisões administrativas rotineiras. "Quando terminei meu trabalho no Tesouro, decidi que não queria mais assumir um cargo de responsabilidade operacional novamente", disse Rubin, de 69 anos, durante uma entrevista de duas horas no seu escritório. Sentado numa poltrona de forro vermelho e encostado num livro volumoso por causa de dores nas costas, ele deixou claro que a responsabilidade pelas assustadoras perdas do Citigroup não pode ser jogada nos seus pés. "As pessoas sabem que eu estava preocupado com os mercados", diz. "Claramente, havia coisas erradas. Mas não conheço ninguém que tenha previsto uma tempestade perfeita, e é isso o que tivemos aqui."

"Não me sinto responsável, em face dos fatos, conforme tomei conhecimento deles no meu cargo", ele acrescenta. Mas ele cometeu erros? "Pensei muito a respeito disso", responde. "Eu honestamente não sei. Se pudéssemos voltar, faríamos tudo diferente. Mas no contexto dos fatos como os conheci e da minha função, estou inclinado a pensar que provavelmente não."

Os contornos exatos das funções de Rubin no Citigroup são difíceis de definir, mas eles se apoiam na sua estatura para atrair clientes e negociar com as autoridades reguladoras, enquanto também aproveitam sua experiência em questões estratégicas. Um paradoxo em tudo isso é que ele mantém grande influência no Citigroup mesmo não tendo responsabilidades operacionais diretas.

Até meados de 2007, a comissão executiva em nível de conselho, encabeçada por ele, reunia-se só algumas vezes por ano, mas Stanford I. Weill, que como presidente-executivo levou Rubin para o grupo em 1999, diz que eles conversavam praticamente todos os dias durante seu exercício no cargo. Rubin também colocou-se à disposição para Prince e outros que buscavam seu conselho.

O acordo funcionou bem enquanto o Citigroup prosperava as ações mais que dobraram entre 2002 e 2007 - mas no ano passado, quando os lucros do banco e o preço das ações murchavam, Rubin teve de suportar mais revisões críticas. Na conferência anual do Citigroup com os analistas e os investidores institucionais em 9 de maio, ele provavelmente vai confrontar mais perguntas hostis.

Modesto e genial ao extremo, Rubin é também orgulhoso e zeloso de sua excelente reputação. Adornando a parede atrás de sua mesa está uma moldura da capa da "Time" de 1999,

aclamando sua atuação no que a revista chamou de "Comissão para Salvar o Mundo"; a capa sobre a crise econômica asiática mostra ele ao lado do vice-secretário do Tesouro, Lawrence H. Summers, e de Greenspan, então chairman do Fed.

Respondendo à presente rodadas de críticas, Rubin faz defesa apaixonada sem parecer nem um pouco na defensiva. "Não havia como saber o que estava se passando com um livro de riscos sem estar diretamente envolvido com a arena de negociações", ele diz. "Nós tínhamos pessoas bastante experientes e qualificadas no comando da operação."

Isso ainda não satisfaz os especialistas como Frank Partnoy, ex-executivo do banco de investimento Morgan Stanley que agora é professor de Direito na Universidade de San Diego. Ele diz que há muito admira Rubin como "pessoa inteligente que se levanta contra as forças poderosas em Washington e que era consistentemente a voz da razão". Mas ele diz que as colossais perdas do Citigroup abalaram essa fé.

No Departamento do Tesouro, Rubin seguiu uma linha moderada no tema sempre controverso de regulamentação do mercado, navegando entre os defensores conservadores do livre mercado, como Greenspan, que queria simplificar as regras, e os defensores mais liberais, que exigiam monitoração mais rigorosa do setor de valores mobiliários. Ao mesmo tempo, Rubin pressionou os países em desenvolvimento a abrir seus mercados à concorrência estrangeira enquanto privatizavam economias dominadas pelo Estado. Essa abordagem eventualmente ficou conhecida como Consenso de Washington e ganhou tração profundas na América Latina, Ásia Oriental e Leste Europeu, regiões onde o Citigroup mais tarde buscou agressivamente novos negócios.

No exterior, o legado de Rubin permanece controverso quase uma década depois de ter deixado o Departamento do Tesouro. Na América Latina, os líderes populistas chegaram ao poder em parte argumentando que a privatização e as reformas orientadas para o mercado em grande parte enriqueceram a elite, mas não beneficiaram o restante da população.

Barney Frank, democrata por Massachusetts e chairman da Comissão de Serviços Financeiros da Câmara dos Representantes, sugere que Rubin e os altos funcionários de Clinton estavam mais ligados no impacto que o livre comércio teria para os trabalhadores americanos do que para os trabalhadores de outros países. "O livre comércio promove o crescimento mas promove desigualdade", ele diz. "Em termos de ajudar as vítimas desse processo, eles contribuíram mais no plano interno do que no internacional."

Fazendo uma retrospectiva, Rubin diz: "Éramos a favor da liberalização do comércio e também bastante centrados no potencial do comércio de aumentar a igualdade e a mobilização do trabalho". Ele acrescenta que, "se fizéssemos isso novamente, concentraríamos nossos esforços para estabelecer redes de segurança social para os pobres durante as crises".

Quando Rubin deixou Washington e voltou para Nova York em 1999, ele ponderou os prós e os contras de sua próxima decisão profissional. "Era o supremo responsável tanto no Goldman Sachs quanto no Tesouro, e não queria isso novamente", escreveu ele em "In na Uncertain World", seu livro de memórias. "Estava num estágio da vida no qual queria tentar viver de modo um pouco diferente."

Isso significava, ele diz, uma posição sem responsabilidades administrativas diretas e que lhe permitisse servir como estadista financeiro mais velho - mas que fosse muito bem pago. Desde que fincou os pés no Citigroup, Rubin tem recebido remuneração no valor de nada menos que US\$ 126,1 milhões, segundo a Equilar, uma empresa que estuda a remuneração de

executivos. Essa renda o coloca firme nos principais 25% dos profissionais mais bem pagos se comparado aos salários de presidentes das empresas do índice Fortune 500.

Uma pessoa que insistiu para não ser identificada por ser próxima a Rubin disse que havia uma questão central que o ex-secretário do Tesouro não levou em conta quando assinou o contrato com o Citigroup: "E se eu assumir uma função não operacional e algo acontecer e as pessoas colocarem a culpa em mim?" Segundo muitos amigos e defensores de Rubin em Washington e em Wall Street, essa é exatamente a posição na qual ele se encontra.

"Bob tem sido cobrado de forma injusta, eu realmente acredito nisso", diz Richard D. Parsons, chairman da Time Warner e membro do conselho do Citigroup. "Ele fez um acordo claro quando subiu a bordo. Não se pode dizer que isso ocorreu durante sua sentinela porque esse não era seu turno de sentinela."

De fato, a função de Rubin no Citigroup tem sido única. Seu contrato estipula que ele não terá responsabilidades empresariais específicas e está livre para usar sua posição privilegiada para expressar suas opiniões sobre as ações de políticas públicas - mesmo se as opiniões divergirem das do banco.

E quando o assunto chega às complicações financeiras correntes no Citigroup e em outros bancos, Rubin diz que sua consciência está limpa. "Olhando para trás, é preciso dizer que muitas pessoas cometeram muitos erros", ele diz. "Não culpo as pessoas por estarem zangadas. Elas perderam muito dinheiro."

Embora Rubin regularmente ressalte que ele não supervisionou diretamente os negócios do Citigroup, os executivos do banco dizem que ele não precisava ter essa autoridade para exercer influência. "Ele é como o Mágico de Oz atrás do Citigroup, ele é o sujeito que manipula todos os cordões", disse um executivo do Citigroup que não estava autorizado a falar em público sobre a situação. "Ele certamente era o sujeito a quem eram submetidas as decisões estratégicas importantes relacionadas a risco."

"Quando se tem responsabilidade sem prestação de contas, é uma situação muito perigosa em Wall Street", diz o executivo.

Embora as interações de Rubin com os reguladores federais tenham sido objeto de investigações no passado, essa fonte disse que Rubin agiu "em seu próprio nome e não em nome do Citigroup". Essa fonte disse que Rubin tomou a decisão porque acreditava que o corte nas taxas de juros poderia encorajar ações precipitadas em Wall Street.

Entre todas as bombas relógios ocultas no portfólio do Citi, um tipo particularmente arriscado de investimento em ativos lastreados em hipotecas que tem uma característica conhecida como "liquidity put" chamou a atenção. "Liquidity puts" são contratos financeiros pelos quais os detentores de títulos garantidos por dívidas têm o direito de vender os papéis para o emitente pelo preço original. Os analistas dizem que as perdas derivadas desses produtos podem finalmente custar ao banco dezenas de bilhões de dólares, e Rubin surpreendeu na revista Fortune por não saber mais sobre essa exposição. "Os contratos de 'liquidity puts' são uma nota de pé de página do balanço de US\$ 2,2 trilhões", ele responde. "Os reguladores não os perceberam, que eu saiba. Os analistas não se deram conta. Nem os contadores notaram."

Os investidores do Citi não sabiam da existência deles, tampouco. O banco só se livrou completamente dos contratos de "liquidity puts" por uma questão de risco em novembro de 2007.

Desde então, Rubin tem de se equilibrar para ajudar a estabilizar o grupo sem mergulhar fundo demais nos assuntos rotineiros do grupo. Depois que Prince renunciou em novembro, Rubin concordou com relutância servir como chairman provisório, mas deixou o posto cinco semanas depois quando Winfried Bischoff tornou-se o chairman permanente.

Mesmo durante esse breve interinado, seu Rolodex folheado a ouro foi útil. Quando o Citi recorreu à Autoridade de Investimento de Abu Dhabi para captar US\$ 7,5 bilhões em capital novo, foi Rubin que pessoalmente voou para Abu Dhabi no fim de semana de Ação de Graças para concretizar o acordo.

Além disso, a comissão executiva em nível de conselho de Rubin também começou a realizar reuniões regulares pela primeira vez desde que ele entrou para o conselho em 1999. A cada duas semanas, o grupo se reúne com o restante do conselho para atualizar as informações com os principais executivos do banco. Rubin oferece observações gerais sobre tópicos como as condições do mercado de crédito e o que as novas regras podem significar para o Citi. Mas as questões essenciais, como de que modo avaliar ativos, são na maior parte transferidas para outros.

Rubin também ajudou a recrutar o homem agora responsável por tirar o Citigroup da areia movediça financeira - Vikram S. Pandit - e os dois formaram uma forte aliança. "Temos uma pessoa especial em quem nós todos podemos confiar e buscar conselho", diz Pandit, que tornou-se presidente-executivo do Citigroup em dezembro. "Isso é um grande conforto e um grande atributo dessa organização."

Rubin diz que ele "empenhou sua palavra com Vikram de que será ativo no Citi quando trabalha para resolver os problemas". Por sua parte, o conselho do Citi, disse Bischoff, sentiu-se "muito bem servido por Bob" e não o responsabiliza pelos problemas. "Essa responsabilidade finalmente recai sobre a diretoria", disse. "Talvez se ele fosse o tomador final de decisões, as coisas poderiam ser diferentes."

Fonte: Gazeta Mercantil, São Paulo, 30 abr. e 1 mai 2008, Finanças, p. B2