

Ed Alves/CB



Eu não consigo entender por que isso (o microcrédito) não havia acontecido antes. Porque são dezenas de milhões de pessoas que não têm alternativa"

pagam menor taxa. Pessoas que têm um histórico de crédito pior pagam uma taxa maior. Agora, quem não tem histórico nenhum, normalmente vai pagar uma taxa maior. Então é daí que nós estamos fazendo essa análise. E a gente está avançando. Agora, sem dúvida nenhuma, essa primeira viagem foi muito importante, porque mostrou uma dinâmica nova, à qual a gente não estava acostumado.

É cedo para falar em projeções sobre microcrédito?

A gente começou em setembro, estamos melhorando. Em seis meses, fizemos uma operação que acabou sendo menor do que a gente esperava. Por quê? Porque a gente teve uma restrição grande de quem poderia tomar. Por isso a gente precisa analisar, porque é esse equilíbrio entre o banco social e o banco da matemática. Qual era a preocupação? Como nós não tínhamos o histórico dessas pessoas, em prestar para quem não tem histórico é sempre mais complicado. Então a gente está criando uma curva de inadimplência, e essa curva de inadimplência vai fazer com que a gente possa reavaliar as taxas e definir para quem a gente pode emprestar.

E, aparentemente, há várias modalidades de microcrédito.

De fato você tem várias maneiras de microcrédito. Essa é uma conclusão clara nossa. A gente tem a capacidade de oferecer pelo banco digital uma operação que Bangladesh e Quênia não têm, e mesmo no caso do Creditamigo do Banco do Nordeste. A gente não tem problema de funding, não tem problema de capital, não tem problema tecnológico. A gente quer fazer uma operação maior ainda, mas tem que fazer com calma. Se não fizer com calma, tem um risco de inadimplência muito grande. Nós fazemos as coisas solidamente. Ao mesmo tempo, a gente sabe a relevância que tem o microcrédito para a população mais carente.

Vocês têm os números mais atualizados do microcrédito?

Isso não estou falando ainda. Existem determinadas coisas que a gente está discutindo que podem ser novidades ao longo das próximas semanas. Mas avalio que tem sido um bom resultado. A gente já tem uma análise de cinco milhões de pessoas. Mas esta é análise de uma pessoa só. A operação de microcrédito é envolve cinco, dez, até 77 pessoas. São operações complementares. Não estamos fazendo ainda crédito em grupo. Mas queremos fazer.

Como avalia essa operação no contexto da economia brasileira?

Eu acho que a gente consegue chegar em dois por cento ao mês. Com mais informação.

Em outra entrevista ao Correio, o senhor disse que as taxas de juros podem diminuir e o crédito aumentar. Isso seria um caminho natural a partir de agora?

Exatamente. Quanto mais a pessoa tem um histórico de bom pagamento, menos você precisa cobrar. Em Bangladesh, eles sabem muito bem quem consegue pagar e quem não consegue. Aí você imagina o seguinte: taxa de juros local a 7%, a nossa está em dez. Inflação de 5%, a nossa está um pouco maior, mas 4% é uma inflação recorrente esperada pra cá. Então dá pra fazer uma comparação. Ou seja, você esperar que o microcrédito, na hora de equilíbrio, vá entre 20 e 25%, eu acho que essa é a taxa que a gente pode esperar para o Brasil, ao redor de 1,8% a 2% ao mês. E lá eles pensam ao ano. A gente aqui fala ao mês. E, na verdade, o pagamento do Grameen a maioria é semanal — algo que a gente não estava fazendo. Então por exemplo o que que pode nessas regiões agrícolas aonde você tenha mais uso do papel, ou no mínimo uma relação, você pode e a gente tava discutindo fazer um pagamento semanal. Em operações nas cidades, com maior uso do celular, pode ser mensal. De novo, vamos conversar, entender, porque é uma operação que não tem volta. A Caixa Econômica vai fazer o

microcrédito e vai fazer por todo o Brasil. Vai utilizar a tecnologia, mas também vai utilizar a relação olho no olho.

Como surgiu a ideia da viagem?

Desde o meu discurso de posse, em janeiro de 2019, eu falei do microcrédito. Isso vem desde sempre. Quando fui com o presidente Bolsonaro à Índia, eu tinha marcado para março, abril de 2020, uma volta àquele país para falar com os bancos de microcrédito. Mas aí veio a pandemia, e a gente não pôde. Este ano, Bangladesh e Quênia estavam mais abertos. Além desses dois lugares, tem a volta à Índia. Devo ir ainda ao Paquistão e, na África, a Uganda, Sudão e Tanzânia.

Somente para conhecer outras operações?

Tudo microcrédito. A operação do microcrédito é muito diversa. Bangladesh tem quase a população brasileira, sendo 15 vezes menor do que o Brasil. Então tem um tipo de racional. No Quênia, são 50 milhões de pessoas, em um país parecido em termos de tamanho com Bangladesh. Logo você tem muito menos concentração nas cidades, por exemplo, como tem em Bangladesh. Então, são racionais diferentes. A Índia é um país com 1,5 bilhão de pessoas. Então, ela já vai estar mais próxima de Bangladesh. E nós temos o Brasil. Porque você tem, nas cinco regiões, características totalmente diversas.

O que os bancos de Bangladesh podem aprender com nossa experiência?

Tecnologia. A gente tem uma tecnologia que nenhum deles têm. Essa é a nossa vantagem. A vantagem deles são 50 anos de expertise, e foi disso que a gente conversou. Conversei com os presidentes do Banco Central de Bangladesh e do Quênia.

Ambos gostaram muito. E o Roberto Campos (presidente do Banco Central) também. Na volta, a gente se encontrou por uma coincidência. Conversei bastante com ele, e ele ficou muito animado. Então a gente tem também um alinhamento com o Banco Central do Brasil na promoção do microcrédito.

Na verdade, o sistema bancário brasileiro pode servir de referência para esses outros países.

Com certeza. O que faltava aqui era uma preocupação para esse microcrédito, porque havia uma ideia de que não ganhava dinheiro. Como é que a gente vê? É um grupo muito grande de clientes, que vão ser clientes do banco nos próximos 20 anos. Então é um investimento que nós fazemos ganhando dinheiro — porque tem que ganhar dinheiro no curto prazo — mas eu vejo como um passo estratégico. Então o microcrédito, na minha opinião, é um modo de a Caixa ter acesso a milhões de clientes que vão crescer ao longo dos próximos anos, e a Caixa ajuda.

O senhor completou o terceiro ano à frente da Caixa. O que pretende em 2022?

Excelente pergunta. Nesses três anos, saímos de um banco que tinha severos problemas de governança. O balanço da Caixa tinha ressalva. O balanço da Caixa Par, que era uma de holding de investimentos, tinha ressalva. O balanço do FGTS, que são 89 milhões de brasileiros, tinha ressalva. E o balanço do fundo de investimento do FGTS tinha ressalva. O que significa uma ressalva? É quando o auditor fala: "Tem um problema muito grave". Normalmente era problema por investigação do Ministério Público Federal, das prisões de pessoas, perdas relevantes e investimentos mal sucedidos, de bilhões de reais. Ou seja, todas as ressalvas diziam

respeito a problemas graves de gestão passada. Nós resolvemos todos, sem exceção.

Foi uma mudança drástica.

Em 2021, a gente teve basicamente as melhores avaliações pelo TCU, CGU, Banco Central, auditorias. A gente teve as melhores avaliações de todas as estatais financeiras. Isso nunca tinha acontecido. A Caixa nunca tinha tido uma nota melhor do que a do Banco do Brasil, ou do BNDES. Nunca. Foi a única empresa estatal que ganhou os três prêmios da CGU. De 378 estatais analisadas pelo TCU, foi a terceira. Sendo que as duas primeiras eram empresas com 200 funcionários. E isso nunca aconteceu. Hoje a gente é um exemplo de governança. Ganhamos todos os prêmios de governança.

Há um reconhecimento na área de ESG (sigla em inglês para meio ambiente, social e governança) também.

Em termos de auditoria, só tem quatro bancos no mundo, pela Moody's, que tem a melhor nota em meio ambiente, é a Caixa, um banco da Irlanda, um banco da Suécia e um banco da Suíça. Ou seja, a Caixa tem a melhor avaliação de respeito ao meio ambiente do Brasil, da América do Sul, da América Latina, do Hemisfério Ocidental e do Hemisfério Sul. Em termos sociais, do ponto de vista da Fitch, é a melhor avaliação do Brasil, a melhor avaliação da América do Sul e, junto com o banco no México, uma das duas melhores notas de social. Então quando você fala de ESG, a Caixa é um exemplo — nesta gestão. Nunca tinha sido. Então, isso me deixa muito confortável e feliz.

E para 2022?

É um ano de consolidação do crescimento do agro, de desenvolvimento do microcrédito e a manutenção de notas excepcionais de governança. Tem duas

coisas que a gente precisa ainda avançar. O agro, que a gente saiu de oitavo para terceiro e até maio a gente já deve ser o segundo maior banco do agro, e o microcrédito. E aí tem um racional. Quando a gente assumiu, a Caixa, que é o banco da habitação, estava em quarto lugar. E por quê? Porque não tinha capital e não tinha funding. Então não é porque os empregados não sabiam emprestar. É porque você tinha problema de capital, ou seja, de índice de Basileia e de funding. Hoje, dos cinco maiores bancos, a gente é o que tem maior índice de Basileia. Ou seja, a gente é o que mais pode emprestar. E que tem maior base de depósitos podendo emprestar. Por isso é que a gente está crescendo tanto no agro.

E esse fortalecimento do banco vai ao encontro do potencial brasileiro no agronegócio.

Qual é o único país do mundo que pode crescer a oferta de produtos do agro pelos próximos 50 anos? O Brasil. Do ponto de vista de estratégia, olhando para os próximos 50 anos, não faz nenhum sentido a Caixa não estar no ato. É uma questão matemática, uma questão de estratégia. Quando as pessoas perguntavam para mim: "Pedro, por que você está crescendo no agro, na Caixa?" A minha resposta era simples: "Por que não estava?" Quando perguntavam sobre o microcrédito, eu falava: por que que não estava?

O senhor devolve a pergunta.

Sim. Por que emprestavam-se dez bilhões para uma empresa e quinze bilhões para outra? Um dos grandes orgulhos que tenho é: duas empresas tinham o mesmo volume de crédito e patrimônio do que 500 mil micro e pequenas empresas hoje. Ou seja, a minha pergunta é: para um banco estatal, social, o que a sociedade prefere: que se empreste para quinhentas mil micro e pequenas empresas ou

pra duas empresas? Que nenhuma dessas duas precisou na Caixa? E uma delas não pagou tudo. Então assim, isso é uma outra questão básica de banco, de gestão de banco. Você não empresta para quem acaba tendo um poder sobre você. Quando você empresta dez, 15 bilhões de reais, a empresa passa a ter poder sobre você.

Outra transformação importante na Caixa é relativa às mulheres. O que mudou?

Duas coisas não aconteciam aqui. Não se valorizavam as mulheres e não se respeitavam as pessoas com deficiência. São fatos numéricos. Quando assumimos, dos 50 vice-presidentes e diretores, todos eram homens. A partir do momento em que eu assumi, todas as escolhas foram meritórias. Meritocraticamente. São 14. Então, hoje, são 28% da liderança do banco.

O programa Caixa Mais Brasil está com aproximadamente 130 edições. Quais decisões foram tomadas a partir das visitas realizadas em todo o país?

Por exemplo, nós reduzimos em mais de dez bilhões de reais nas despesas. Viajando pelo Brasil, sempre quis ver onde que as pessoas ficavam, tanto as agências quanto as pessoas fora das agências. E a gente viu muitos prédios que não tinham nenhum sentido. Então nós saímos de mais de cento e cinquenta prédios. Aqui em Brasília, a gente tinha 26 prédios. Fomos para seis, dos quais dois são de TI. Na Avenida Paulista, nós estávamos em dez prédios. Hoje está em um. Isso, só se descobre viajando. Porque ninguém me falou. Da mesma maneira, ninguém tinha me falado dos PCDs, tinha. Como é que a gente descobriu? Viajando.

A viagem à Ásia segue essa lógica? Viajar para conhecer?

Sim. Essas visitas a Bangladesh e ao Quênia seguem o mesmo racional. A gente tem que conhecer para aprender. Eu não quero ninguém sendo dono da verdade. Somos muito humildes para ouvir. No Caixa Mais Brasil, em 131 finais de semana, nós visitamos 500 agências, falamos com 30 mil empregados e cem mil clientes. As críticas são rapidamente analisadas e resolvidas. Ou são críticas com as quais não concordamos, mas nós ouvimos. Agora por exemplo, foi muito importante durante o pagamento do auxílio ir para as agências. Em especial no começo. Entendo que, hoje, no banco, existe essa clareza de que a gente precisa ficar um tempo aqui. Mas o mais importante é viajar, visitar e em todos os locais.

O programa, então, trouxe benefícios diretos?

A consequência mais direta do Caixa Mais Brasil foi uma redução de despesa superior a dez bilhões de reais é o valor presente do que a gente terminou. Além disso, o microcrédito se beneficiou muito, o agro se beneficiou muito porque nós digitamos mais de cem fazendas. E, nessas visitas, a gente visitou de tudo, desde produção de arroz, café, soja, milho, aquicultura, carcinicultura. Então, a gente acaba indo visitar e nestas visitas, por exemplo, a gente descobriu que tinham várias dessas operações que estavam proibidas. Eu não tinha a mínima noção.

Era uma maneira de sair da bolha.

A gente só conseguia entender porque viajava e saía dessa bolha, porque lá na minha sala, só tem notícia positiva. Ninguém me fala nenhum problema. É como se a gente estivesse na Goldman Sachs, o principal banco de investimento do mundo. Zero problemas. Aí quando você vai lá no interior do Acre, aí o pessoal fala. Aí você vê. Então assim, tem que ter o equilíbrio, tem que ir no interior do Acre, mas tem que ficar aqui, senão as coisas também não andam. Se eu ficar só no interior do Acre, as coisas não andam aqui. Se eu ficar só aqui, os problemas não chegam.

Crédito:CEF/Divulgação:



Em Bangladesh: mulheres mais responsáveis com finanças

Crédito:CEF/Divulgação:



Em Nairóbi, no Quênia: conhecendo o crédito para MEIs