

## **PREZADOS ACCIONISTAS,**

Assumi, com toda a honra, a liderança do Citi há pouco mais de um ano, nas circunstâncias mais desafiadoras de toda a sua longa história. Totalmente consciente da responsabilidade que vós accionistas depositaram em mim e na equipa de excelência do Citi, posso assegurar-lhes que estamos inteiramente comprometidos em restabelecer a rentabilidade do Citi, o mais rapidamente possível.

Reconheço a enorme desvalorização financeira que os nossos accionistas têm sofrido ao longo dos últimos meses. O meu compromisso para convosco é recuperar este valor com a energia e urgência a que o momento apela.

Encontro-me igualmente sensível às enormes pressões financeiras que o sector imobiliário e os consumidores estão a enfrentar no momento. São muitos os bons profissionais que se encontram em apuros financeiros que nunca imaginariam serem possíveis. No Citi, estamos comprometidos em ajudar aqueles que passam necessidades imediatas e em participar nas reformas do sector que permitirão ao sistema financeiro recuperar a sua força e saúde.

Também estou consciente sobre os investimentos feitos no Citi pelo governo dos Estados Unidos e pelos contribuintes americanos. O nosso compromisso para com eles é trabalhar com o governo e com os reguladores no sentido de atender às prioridades económicas da nação e fazer tudo o que está ao nosso alcance para agilizar a recuperação dos nossos mercados.

Mais do que nunca, estamos comprometidos em ajudar os nossos clientes e consumidores a navegarem por estes mercados. Mesmo perante tantas incertezas, o objectivo diário do Citi é conduzi-los ao sucesso.

E, finalmente, estamos também comprometidos em criar uma empresa forte, onde os funcionários do Citi continuem a ter oportunidades de aprender e a terem acesso aos recursos necessários para o seu desempenho. As nossas equipas estão a fazer um trabalho conjunto para garantir que a viragem que pretendemos antecipar, aconteça rapidamente. Satisfazer todos esses compromissos seria um feito ousado até mesmo em melhores momentos. Mas a história comprova que o Citi demonstra o seu melhor desempenho quando as circunstâncias apelam à visão, inovação e acções mais arrojadas. Eu não tenho ilusões sobre o impacto desta severa desordem financeira. Tal como não tenho dúvidas de que com o trabalho árduo contínuo, o Citi estará novamente no seu melhor desempenho, neste momento difícil, e também para o futuro.

## **REEQUILÍBRIO GLOBAL**

O ambiente em 2008 foi particularmente mais desafiador do que o esperado. Quatro sectores económicos principais – habitação, matérias-primas, alavancagem institucional e consumo pessoal – precisam ser reequilibrados antes que os mercados financeiros globais se possam estabilizar. O resultado tem sido uma desordem económica global sem precedentes com desafios muito sérios para o sector dos serviços financeiros. Lamentavelmente, o ónus deste reequilíbrio caiu de forma acentuada sobre os proprietários de imóveis, consumidores e investidores particulares.

Os governantes de todo o mundo têm respondido a esta pressão com medidas decisivas para garantir a disponibilidade de fundos e capitais para os bancos. No início de 2009 o

sector financeiro, os políticos e a economia encontravam-se unidos de maneira complexa. O caminho para restaurar a força económica, a nível global e nacional, é o mesmo que irá restaurar a rentabilidade do sector bancário. Reconhecemos que o sucesso depende do nosso trabalho em conjunto.

## **ATITUDES PARA RESTAURAR A CONFIANÇA**

A confiança do investidor nas instituições financeiras estremeceu, à medida que a economia piorava consideravelmente no quarto trimestre de 2008. Participámos no programa de resgate do governo, o TARP (Troubled Asset Relief Program), que foi criado para fornecer mais capital aos bancos para fazerem face a este ambiente. Em Novembro, o Citi recebeu um investimento adicional do governo dos Estados Unidos e adquiriu um seguro para US\$ 301 biliões de activos. Estes programas foram criados para despertar as questões de confiança. Declarações de apoio feitos pelo Tesouro dos Estados Unidos e outros governantes reforçaram este esforço.

A oferta pública (exchange offer) anunciada em Fevereiro de 2009 foi estruturada para originar a conversão de uma parte do investimento em acções preferenciais do governo dos Estados Unidos, em conformidade com o TARP, assim como uma parte das nossas acções preferenciais privadas em acções comuns. Esta oferta pública de troca de papéis foi criada para fortalecer as nossas acções comuns tangíveis e aumentar a confiança na força do nosso capital. Porém, esta foi uma decisão muito difícil, pois tratou-se de uma troca entre a diluição para os accionistas comuns pela melhoria da nossa base de capital com a qual servimos os nossos clientes. Em última instância, a troca que fizemos servirá melhor, a longo prazo, os interesse dos nossos accionistas.

## **COLOCANDO OS FUNDOS TARP EM FUNCIONAMENTO**

Levamos muito a sério a responsabilidade de fazer com que os fundos TARP funcionem de forma a ajudarem os nossos clientes e as comunidades neste período difícil. O capital recebido através do TARP está a ser utilizado para aumentar o empréstimo aos devedores em dificuldades. Comprometemo-nos em gerar um retorno excepcional para todo o capital das partes interessadas e estamos a fornecer todas as informações sobre as nossas actividades e continuaremos a fornecê-las a cada trimestre. Também estamos conscientes da nossa responsabilidade em fazer tudo o que está ao nosso alcance para reactivar a economia e renovar a actividade produtiva. Estamos a trabalhar com os clientes individuais para ajudá-los a aliviar algumas das pressões que estão a enfrentar.

Ao utilizar a informação e o conhecimento que temos dos nossos clientes, conseguimos identificar aqueles que correm risco de falência. É nosso papel ajudá-los a reestruturarem os seus empréstimos antes que realmente entrem em falência. O nosso Programa de Assistência para a Aquisição da Casa Própria (CHAP, em inglês) é um programa pró-activo que ajuda a evitar a perda de casas e protege as prestações e futuros potenciais de empréstimo. Através de novos programas de assistência, já ajudámos cerca de 440.000 de proprietários de imóveis a enfrentarem este período de dificuldades económicas. Apoiamos igualmente a abordagem do governo em relação às modificações dos empréstimos hipotecários.

## **RESULTADOS FINANCEIROS EM 2008**

Reportámos uma perda de US\$ 27,7 biliões em 2008. Este resultado inaceitável reflecte o impacto da fraca economia e a perda de liquidez do mercado sobre vários activos que nos levou a este período de dificuldades económicas. Como divulgado anteriormente, os nossos resultados incluíram US\$ 32 biliões em perdas de receitas de mercado no nosso negócio de *Securities and Banking*. Além disso, como todos os bancos importantes, estamos a sofrer uma elevada perda de crédito à medida que os nossos clientes enfrentam dificuldades em amortizarem os seus empréstimos. Conforme se vai deteriorando a qualidade do crédito, foram aumentando as reservas nos empréstimos. Os nossos resultados em 2008 reflectem um acumulado líquido de US\$ 14,7 biliões nas nossas reservas de perdas de empréstimos. Finalizámos o ano com um total de reservas de perdas de empréstimos de US\$ 30 biliões.

Os nossos resultados financeiros deste ano foram extremamente decepcionantes. Entretanto, à parte destas perdas, as nossas sucursais principais estão com um bom desempenho e os nossos clientes continuam activos e comprometidos com o Citi em todo o mundo. É com esta confiança dos clientes que vamos levar novamente o Citi ao lucro.

## **PLANO DE TRÊS ETAPAS PARA RESTAURAR A FORÇA**

Após ser nomeado o CEO do Citi em Dezembro de 2007, conjuntamente com a minha equipa de gestão, procedemos a uma ampla revisão das operações do Citi. Encontrámos uma incrível estrutura global com importantes vantagens competitivas em muitos negócios. Descobrimos alguns dos profissionais mais talentosos do nosso sector e identificamos várias oportunidades de crescimento.

Porém, também herdámos muitos activos de alto risco que não são essenciais para o nosso negócio principal. Descobrimos que alguns recursos do Citi estavam alojados a actividades que não criavam valor suficiente para os nossos clientes e que não geravam retorno adequado em relação ao risco para os nossos accionistas. Ao mesmo tempo, encontrámos uma estrutura de custos super dimensionada e sistemas de tecnologia de informação ineficazes que, em muitos casos, não podiam se conectar uns com os outros.

Criámos um plano para atacar todas estas questões e em Maio de 2008 traçámos um plano de vários anos para restaurar a força e posicionar a empresa para crescimentos futuros em três etapas: Entrar em Forma, Reestruturar o Citi e Maximizar o Citi (Get Fit, Restructure Citi, and Maximize Citi).

Durante todo o ano de 2008, no meio da desaceleração económica global e da crise financeira global, permanecemos focados em “entrar em forma”. Fizemos e continuamos a fazer progressos significativos para fortalecer o capital do Citi e a sua liquidez estrutural; reduzindo o balanço patrimonial, as despesas e o número de funcionários e diminuindo o risco por toda a empresa.

- Levantámos capital significativo de investidores privados e também através do TARP. Aumentámos a nossa taxa de capital de Nível 1 em aproximadamente 11,9% no final do ano, tornando o Nível 1 do Citi um dos mais altos do sector.
- Aumentámos a nossa liquidez estrutural em 66% do total de activos no último trimestre de 2008.

- Reduzimos os nossos activos de US\$ 2,4 triliões para cerca de US\$ 1,9 triliões e finalizámos 19 alienações de activos.
- No quarto trimestre de 2008, reduzimos 16% das nossas despesas “normais” com o negócio em relação ao quarto trimestre de 2007 em cerca de US\$ 12,8 biliões.
- Fizemos difíceis, porém necessários, cortes de pessoal e terminámos o ano com o total de 323.000 funcionários reduzido do total de 375.000 anteriores.
- Reorganizámos as operações e a tecnologia além de outras funções para criar uma organização mais moderna com uma maior responsabilidade pelo desempenho.
- Acrescentámos ao grupo de liderança do Citi alguns dos talentos mais experientes e qualificados do sector.

A nossa capacidade em realizar tanto num período tão curto com as graves dificuldades do mercado, é uma prova do trabalho árduo e do desempenho dos meus colegas do Citi em todo o mundo. Nada disto seria possível sem a perseverança e o profissionalismo extraordinários desta equipa.

## **REESTRUTURANDO O CITI**

Acelerámos a segunda etapa da nossa campanha de criação de valor – reestruturar o Citi – ao realinhar o Citi em duas unidades de operação - Citicorp e Citi Holdings. Esta estrutura destaca o valor da nossa empresa e reflecte as mudanças rápidas e drásticas nos fundos de mercados, nos modelos de operação e nas necessidades dos clientes.

A nova estrutura simplifica o Citi e define um caminho simples para a rentabilidade e para a criação de valor.

Na nova estrutura, o Citicorp é o nosso banco global para negócios e consumidores. O Citicorp é constituído pelo Global Institutional Bank, que inclui Global Transaction Services, Corporate and Investment Bank, Citi Private Bank e Retail Bank. O Retail Bank inclui actividades bancárias regionais de clientes e comerciais, além de negócios de cartões em todo o mundo. Aproximadamente dois terços do balanço patrimonial do Citicorp estão baseados em depósitos. Possui um risco relativamente baixo, activos de alto retorno e opera nas áreas que possuem o mais rápido crescimento do mundo. De forma independente, acredito que não há uma firma de serviços financeiros mais forte do que o Citicorp.

O Citi Holdings inclui alguns dos excelentes negócios que possuem fortes posições no mercado, mas que não são essenciais à nossa principal estratégia de operação. O Citi Holdings é formado por corretagem e gestão de activos; finanças do consumidor, empréstimos hipotecários e cartões de crédito de marcas privadas; e um grupo de activos especial. Aproximadamente um terço de nosso corpo de funcionários atende o Citi Holdings e isso inclui os US\$ 301 biliões dos nossos activos cobertos pelo nosso acordo de partilha de perdas com o governo americano. Continuaremos a administrar esses negócios e activos para garantir que maximizamos o seu valor para os nossos accionistas e estaremos atentos às tendências ou combinações que possam ocorrer.

Com o risco mais baixo e um conjunto de negócios mais canalizado, esperamos que o Citicorp seja um negócio de alto retorno e alto crescimento. Com o Citi Holdings, seremos capazes de ajustar o nosso foco na gestão de risco e na qualidade de crédito. E com a

estrutura correcta e gestão bem posicionada, seremos capazes de centralizar a nossa atenção na terceira etapa da nossa estratégia de crescimento: maximizar o Citi.

## **2009 E O FUTURO**

A melhor maneira de assegurar os nossos compromissos junto dos investidores, clientes, governo, funcionários e cidadãos é fazer com que o Citi volte a ser lucrativo, o mais rápido possível. Como accionista do Citi, assistiu a um ano extremamente frustrante e sei que qualquer retorno à rentabilidade é mais do que devido. Digo-lhe que estamos a fazer tudo o que está ao nosso alcance para acelerar esse retorno.

Reconhecemos que a rentabilidade do sector pode continuar a ser atingida pela volatilidade do preço dos activos e pela deterioração do crédito. Mas também sabemos que as políticas implementadas até o momento estão a preparar as condições para a recuperação.

Iniciámos 2009 bem posicionados para atingirmos a rentabilidade. Os nossos fundos, capital de risco e níveis de receita subjacente são sólidos. As nossas despesas e riscos foram reduzidos. Estamos a assumir o controle daquilo que está dentro do nosso controle. Embora 2009 provavelmente continue a ser um ano desafiador (particularmente em termos de custos de crédito), acreditamos que à medida que o ambiente económico comece a recuperar, o que inevitavelmente ocorrerá, o Citi estará bem posicionado para criar o tipo de valor para o accionista que todos nós sabemos que o Citi é capaz e que você, conseqüentemente, pode esperar. **CONCLUSÃO**

Em momentos tão desafiadores vale a pena ponderar o que é realmente valioso sobre o Citi. Estou convencido de que há algumas verdades eternas que permanecerão intactas no decorrer dos próximos anos.

A primeira é que a nossa vantagem competitiva continuará a ser a nossa presença global, que é rica tanto em história quanto em relacionamentos com o cliente. No coração do Citi encontra-se uma empresa insubstituível, construída há quase 200 anos, com mais de 200 milhões de contas de clientes, em mais de 100 países. Através desta rede global única, permitimos que as pessoas se relacionem entre si e que trabalhem juntas em todo o mundo.

A segunda é que continuaremos a construir sobre o nosso rico legado de inovação: inovação para garantir que possamos atender as necessidades de uma população altamente móvel e que está cada vez mais urbana e internacional em perspectiva; inovação para ajudar as pessoas e as empresas a trabalharem de forma mais colectiva em várias redes e fusos horários; inovação para facilitar novas formas de pensamento sobre o dinheiro e sobre o papel que ele desempenha na vida quotidiana e nos negócios.

A terceira é que continuamos determinados em construir uma cultura de meritocracia, onde os talentos são reconhecidos e recompensados com oportunidades, onde cada funcionário tem a chance de alcançar o seu potencial e onde o melhor faz mais.

A quarta é que continuaremos a fazer a diferença nas comunidades em que trabalhamos e vivemos. Em novembro, 50.000 colegas do Citi e amigos reuniram-se em 550 cidades de todo o mundo, num único dia, para consertarem escolas, entregarem comida e ajudarem as pessoas em dificuldades. Com tantas pessoas que agora se encontram em dificuldades, o Citi está mais dedicado do que nunca em melhorar a sociedade e o meio

ambiente nas comunidades onde trabalhamos através da filantropia, do voluntariado, do compromisso com a ordem pública e com as nossas principais actividades de negócios.

Cada funcionário do Citi está totalmente consciente dos desafios que virão. Todos nós conhecemos pessoas cujas dificuldades económicas não possuem precedentes e são devastadoras. Temos o compromisso com os clientes, accionistas e funcionários do Citi em criar soluções que minimizem o impacto desses momentos difíceis. E, contando com a melhor equipa do sector, seremos bem sucedidos.

**Vikram Pandit**

Chief Executive Officer, Citigroup Inc.