

Série Especial



Prêmio Profissional  
de TECNOLOGIA  
da INFORMAÇÃO  
2008

## ▶ atalho

No setor financeiro, o CIO corre, cumpre uma agenda apertada, exige empenho de seus funcionários. O CIO trabalha intensamente — sem saber direito por quê. Poucos sabem explicar, tintim por tintim, a importância do grau de investimento (ou do *investment grade*, como eles dizem). Mas ele sabe bem uma coisa: a área de TI precisa melhorar muito. Nisso ele está certo. O CIO viveu um passado glorioso (ele enfrentou e venceu a inflação), aprendeu muito com esse passado, se orgulha desse passado, e portanto mal vê a ameaça que esse passado glorioso representa agora. Os sistemas construídos para vencer a inflação são inadequados para um país com grau de investimento.

# Bancos: enfim, a globalização começou.

Márcio Simões

No dia 30 de abril, por causa da Standard & Poor's, o CIO dentro dos bancos brasileiros ganhou uma vida mais difícil. Vários CIOs, contudo, não tiveram tempo de reconhecer a grandeza da mudança. Entre eles Laércio Albino Cezar, vice-presidente de TI do Bradesco.

A Standard & Poor's é uma espécie de Serasa mundial. Seus funcionários dizem, por meio de notas, até que grau o investidor pode levar calote ao comprar os papéis de um país. No dia 30, esses funcionários passaram a nota do Brasil de BB+ (a nota mais alta entre os países para especular) para BBB- (a nota mais baixa entre os países para investir). O Brasil ganhou o esperado grau de investimento.

Quase todos os administradores de fundos estrangeiros de investimentos seguem o conselho embutido nessas notas. Se a nota diz não invista, eles não investem, porque, se algo der errado, eles perdem o emprego. Se a nota diz invista, eles investem, porque têm o respaldo da super-Serasa.

“Atender o investment grade”, diz Laércio, “é

como atender uma nova regulamentação.” O Bradesco faz modificações rápidas e complicadas da noite para o dia, como tirar a CPMF, modificar as tabelas do IOF. “Os bancos brasileiros”, diz Laércio, “vieram dos tempos da inflação. Eles aprenderam há tempos a ser rápidos.”

Com o grau de investimento, as empresas brasileiras devem tomar dinheiro emprestado no exterior. “Isso não é relevante”, diz Laércio. “Já existem bancos estrangeiros no Brasil.”

Mas o professor Alberto Borges Matias, da USP, especialista no sistema financeiro, antevê conseqüências graves. As grandes empresas brasileiras, diz Alberto, já não tomam dinheiro emprestado de bancos brasileiros faz tempo, para evitar os juros no Brasil. “Em alguns meses, por conta do grau de investimento, muitas empresas médias e pequenas também conseguirão evitar os bancos brasileiros.”

### Os minutos contavam

Na década de 80, a lei obrigava o banco a abrir uma empresa para cada serviço bancário. Conta corrente era uma empresa, com seus funcionários, sistemas e bancos de dados. Conta poupança era outra empresa, com seus funcionários, sistemas e bancos de dados. Seguro de vida — outra empresa. Ao longo dos anos, os bancos compraram essas empresas e interligaram os sistemas e os bancos de dados entre si, adicionaram sistemas de checagem. Sempre correndo contra a inflação.

Nos Estados Unidos, uma pessoa pode pôr uma conta e um cheque no correio, e pagar a conta pelo correio. Às vezes, essa operação leva duas semanas. Se uma pessoa fizesse isso no Brasil em junho de 1994, o cheque perderia 22,72% do valor. Os CIOs brasileiros construíram sistemas para realizar operações em tempo real. Os minutos contavam. Hoje os dias contam. De julho de 1994 (o primeiro mês do Plano Real) até abril de 2008, o índice de preços ao consumidor

(IPC) ficou em 188,73%.

Para quem possui R\$ 50 mil, cada dia vale R\$ 10,70. Por causa da inflação, os bancos brasileiros estão entre os mais automáticos do mundo.

O professor Alberto há anos estuda os bancos; sempre compara os números de bancos brasileiros e estrangeiros.

Em linhas gerais: os bancos brasileiros usam uma TI complexa, completa e veloz, mas cara, para realizar poucas transações financeiras, de valor médio baixo, mas com taxas de juros altas. Os bancos

Hamilton Penna



Laércio, do Bradesco: atender o grau de investimento é como atender uma nova legislação.



estrangeiros usam uma TI mais simples e barata para realizar muitas transações financeiras, de valor médio alto, com taxas de juros baixas. “Existe a noção de que os bancos brasileiros lucram mais que os estrangeiros”, diz Alberto. “É um erro de percepção. Eles lucram mais ou menos a mesma coisa. Só que o banco brasileiro ganha nos juros, e o banco estrangeiro ganha no volume.”

Os bancos falam de eficiência operacional: despesa dividida por receita. Dá uma porcentagem: quanto menor, melhor. Laércio diz que a eficiência operacional do Bradesco está em 47%. “É uma das melhores do mundo.” Um dos objetivos do Banco do Brasil, diz Glória Guimarães, vice-presidente de TI, é terminar 2009 com eficiência “bem menor que 45%”.

Antes do grau de investimento, os bancos estrangeiros jogavam no Brasil segundo as regras brasileiras. Depois do grau de investimento, a empresa brasileira terá acesso a dinheiro mais barato no exterior. Muda tudo. O banco brasileiro não terá mais como cobrar juros tão altos. “Desde 1994 os juros caem”, diz Alberto. “Agora, eles devem cair ainda mais.” Com juros mais baixos, a taxa de eficiência operacional no Brasil sobe, porque a receita cai.

Quando Alberto aplica os números de outros países emergentes (México, Rússia, Austrália, Coreia do Sul) aos bancos brasileiros, “não sobra banco capaz de se sustentar”. É uma situação difícil para o banco, para o CIO e para a equipe de TI.

### “Eu já sou assim.”

O CIO deveria reduzir o custo da operação de TI? Laércio coordena a execução do Projeto TI Melhorias, com verba de R\$ 1,2 bilhão: é um projeto de reforma da área de TI, com 28 objetivos, entre eles “reduzir bastante” o custo da operação de TI. Segundo números da Febraban, os outros bancos fazem mais ou menos a mesma coisa. Em 2007, os 155 bancos investiram R\$ 6,2 bilhões em TI, 16% a mais que em 2006. Contudo, as despesas totais (incluindo investimentos) ficaram em R\$ 14,9 bilhões, só 4% a mais que em 2006.

Em outras palavras: os bancos têm investido bastante, e têm tomado o cuidado de investir em sistemas que, depois de ativados, reduzem o custo da operação.

O CIO deveria colocar todas as informações sobre clientes num banco de dados comum? Todos os bancos mantêm projetos com essa meta. A maioria deles montou um banco de dados central, interligado aos outros bancos de dados por meio de algoritmos de sincronismo. Tais projetos se refletem nos números da Febraban. Em 2007, os bancos mantinham sistemas de armazenagem com 7 petabytes; em 2003, com 2 petabytes. De 2003 para 2007, os bancos aumentaram os sistemas de armazenagem em 250%.

O CIO deveria se aproximar mais dos outros executivos do banco? Um dos objetivos do TI Melhorias é entrosar bem a área de TI com todas as outras áreas. Laércio até montou um serviço de plantão: se o usuário precisa pedir alguma coisa importante para a área de TI, pode fazer isso a qualquer hora do dia ou da noite. E mesmo assim ele está descontente com o entrosamento. “Apesar do discurso do alinhamento, quanto mais baixo na hierarquia, mais a pessoa se coloca à parte. Ainda existe uma casca dura, e ainda

existem alguns muros.” Laércio trabalha com o problema do entrosamento há seis anos, e só pretende parar quando não for possível distinguir entre “nós e eles”.

Para cada conselho do professor Alberto, o CIO responde: mas eu já faço alguma coisa nesse sentido.

### MBA em finanças?

Segundo o professor, contudo, depois do segundo título de investimento concedido por agência grande (o BBB- da Fitch Ratings, do dia 29 de maio), o CIO do banco tem mais ou menos 18 meses: o dinheiro estrangeiro vai “jorrar” no Brasil a partir de 2010 — talvez antes. Os fundos de investimento estrangeiros precisam criar procedimentos e controles, modificar sistemas de informática; eles precisam desses 18 meses para se organizar. Ou os bancos brasileiros reformam bastante os sistemas, diz Alberto, ou esse dinheiro todo vai “jorrar por fora”.

Em essência, Alberto e os CIOs concordam. No grau, eles discordam.

O CIO, diz Alberto, não deve só reduzir o custo da TI. “Ele precisa ganhar dinheiro com a TI. Ganhar dinheiro de verdade.” Por exemplo, rodar algum aplicativo para o cliente, em troca de aluguel. “Assim, ele compensa o custo da TI.”

O CIO não deve só centralizar as informações



Glória, do Banco do Brasil: a meta é baixar bastante os custos totais da TI.

dos clientes num banco de dados central (e desativar os velhos bancos de dados sobre clientes, para economizar). Ele deve ajudar o banco a compreender o cliente por meio desse banco de dados. Na agência, o gerente deve emprestar dinheiro para o jovem X (sem um tostão na carteira e com um piercing no nariz) porque vê, na tela do computador: o jovem X é filho do velho X, um empresário de sucesso, cliente do banco há 21 anos.

O CIO não deve só se aproximar dos outros executivos do banco. Ele deve aprender mais sobre o setor bancário. Deve ser capaz de pôr uma calculadora financeira em cima da mesa e de imaginar novos produtos bancários. “Que profissional de TI”, pergunta Alberto, “já fez um MBA sobre o sistema financeiro?”



Hamilton Penna

Alberto, da USP: o banco brasileiro ganha nos juros, o estrangeiro ganha na quantidade de operações.