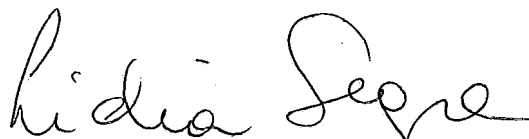


Uma Análise da Evolução do Sistema Bancário, sua Automação  
e Tendências para a Década de 90

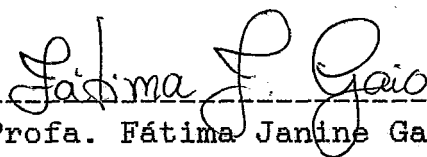
*Gilda Aché Taveira*

Tese submetida ao Corpo Docente da **Coordenação** dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de Mestre em Ciências em Engenharia de Sistemas e Computação.

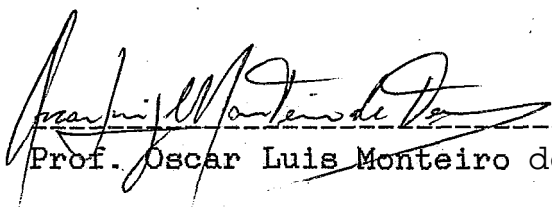
Aprovada por :



\_\_\_\_\_  
Profa. Lídia Micaela Segre, D.Sc.  
(Presidente)



\_\_\_\_\_  
Profa. Fátima Janine Gaio, Ph.D.



\_\_\_\_\_  
Prof. Oscar Luis Monteiro de Farias, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL  
Maio de 1992

TAVEIRA, GILDA ACHÉ

Análise da Evolução do Sistema Bancário. sua  
Automação e Tendências para a Década de 90 [Rio de  
Janeiro] 1992

11, 205p. 29,7 cm (COPPE/UFRJ, M.Sc., Engenharia  
de Sistemas e Computação, 1992)

Tese - Universidade Federal do Rio de Janeiro,  
COPPE

1. Automação Bancária

I. COPPE/UFRJ II. Título(Série).

■  
*À minha filha Luciana, a meus  
pais Gilda e Carlos Cesar, a  
meu marido Ricardo, e a meus  
avós Edith e Hoche (in  
memorian)*

## AGRADECIMENTO

Agradeço a meus pais pela força, incentivo, carinho e apoio total e decisivo que sempre me deram, não só na **elaboração** deste trabalho, mas ao longo de minha vida. A meu marido **Ricardo**, pela paciência inesgotável e apoio nos momentos em que mais precisei- A meus amigos **Marcinha** Fonseca e **Ricardo** Belfort pelos dias, noites e madrugadas dedicados intensamente à digitação e impressão desta tese, Aos meus colegas da UERJ, e em especial aos amigos Regina Santos, Nery Machado, Gastão Rocha e Regina Rocha pelo apoio e incentivo. A Maria Helena Gomes, colega de **mestrado** da COPPE, pelo apoio efetivo ao longo deste trabalho, A Tecnologia Bancária **S.A.** nas pessoas do **Dr.** Renato Mascaretti e **Ricardo** Vilella. Ao Banco Nacional nas pessoas do **Dr. Humberto** Maravilha e **Dr. Tabajara** Araújo- A Marilene, amiga de todas as horas.

Poucas pessoas tenho encontrado na vida, com a seriedade e a dedicação com que se entrega a tudo que faz, como a **Profa. Lidia** Segre, Orientadora desta Tese, **Exigente**, atenta, severa e paciente, ela me conduziu com segurança nas trilhas que me levaram ao final deste trabalho. Eu lhe sou *imensamente grata por* isso,



Resumo da Tese apresentada a **Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia** da Universidade Federal do Rio de Janeiro com parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Mestre em Ciência (**M.Sc.**)

***Uma Análise da Evolução do Sistema Bancário, sua Automação e Tendência para a Década de 90.***

***Gilda Aché Taveira***

***Maio, 1992***

Orientadora: **Profa. Lídia** Micaela Segre

Programa: Engenharia de Sistemas e Computação

Universidade Federal do Rio de Janeiro - **UFRJ**

Esta tese tem como objetivo analisar a evolução do sistema bancário brasileiro, seu processo de automação e as tendências para década de 90.

É feita uma caracterização do Banco como instituição formal. Iniciando o tema central da tese, fazemos uma análise da evolução do sistema **bancário** desde sua pouca expressividade, passando pelas condições favoráveis ao seu desenvolvimento (sobrecarga operacional, necessidade de redução de custos e aumento da competitividade) até chegar ao estágio atual, onde atuam

como verdadeiros "supermercados financeiros", amplamente automatizados,

O processo de Automação Bancária é caracterizado por fases que não se excluem, mas pelo contrário, se completam e se sobrepõem.

É apresentada ainda uma análise detalhada dos serviços oferecidos e das tecnologias utilizadas pelos diversos grupos financeiros, colhida em entrevistas, artigos e revistas especializadas.

São analisadas finalmente as tendências para a década de 90, onde procuramos caracterizar tanto as tendências do setor financeiro propriamente dito, quanto das tecnologias que estão sendo desenvolvidas para atender as necessidades do cenário que desponta.

Abstract of Thesis presented to COPPE as **partial** fulfillment of the requirement for degree of **Master** of Science (**M.Sc.**)

*The Analysis of the Improvement of the Banking System, its Automation and Tendencies of the nineties*

*Gilda Aché Taveira*

*May, 1992*

Thesis Advisor: **Lidia** Micaela Segre

Department: Systems Engineering and Computer Science

Universidade Federal do Rio de Janeiro - **UFRJ**

The **purpose** of this thesis is to analyse **the** evolution of the **brazilian banking** system, its automation process and its **tendencies** for the 90 **decade**.

The **bank** characterization is **made** as a formal institution, For the beginning of the **thesis central** subject, we **made** an **analysis** of the evolution of the banking system since its **small** significance, passing upon the favorable conditions to its development (operational surcharge, necessity of costs **reduction and** increase of **competition** capacity) **untill** to come to the present stage when it acts as real "financial **supermarket**" **totally automatic**.

The banking automatic data processing is characterized by phases that **don't** exclude one **another** but, on the contrary, they accomplish **and superimpose** one another.

A detailed **analysis** of the offered services and of the utilized technologies by the **several** financial groups **is** yet presented, gathered from interviews, articles and specialised **magazines**.

Finally, the tendencies are analysed for the 90 decade when **we'll** try to characterize both the tendencies of the financial sector itself and the technologies that are coming into development to meet the necessities of the scenery that begins to **appear**.

# SUMÁRIO

Capítulo 1 - INTRODUÇÃO .....	1
Capítulo 2 - O BANCO .....	8
2.1 Conceitos Básicos .....	8
2.2 Brevíssima Notícia Histórica .....	10
2.3 Pressupostos Teóricos e Conceituais .....	17
2.3.1 As Necessidades do Homem .....	17
2.3.2 O Dinheiro .....	24
2.3.3 O Crédito .....	28
capítulo 3 - ATIVIDADE BANCÁRIA NO BRASIL .....	36
3.1 Breve Notícia Histórica .....	36
3.2 As Transformações no Setor .....	39
3.2.1 A Reforma Bancária .....	42
3.2.2 O Crescimento da Indústria Bancária .....	49
3.2.2.1 Uma Justificativa .....	49
3.2.2.2 Concentração Bancária .....	51
3.2.2.3 Diversificação dos Serviços .....	55
3.2.2.4 O Mercado do Dinheiro .....	65
3.2.2.5 Bancos e Inflação .....	68
3.2.2.6 A Conglomeração .....	72
3.3 Síntese .....	77
Capítulo 4 - A AUTOMAÇÃO BANCÁRIA NO BRASIL .....	81
4.1 Introdução .....	81
4.2 As Motivações .....	86
4.2.1 Sobrecarga Operacional .....	87
4.2.2 Menores Custos Operacionais .....	88
4.2.3 Aumento da Competitividade .....	89
4.3 Condições Favoráveis para a Automação .....	90
4.4 Evolução da Política de Informática no Brasil .....	93
4.5 Fases da Automação .....	100
4.5.1 Uma Breve Notícia Histórica .....	100
4.5.2 Automação da Retaguarda .....	105
4.5.3 Automação da Agência .....	114
4.5.4 Integração Vertical .....	126
Capítulo 5 - SERVIÇOS E TECNOLOGIA .....	132
5.1 Breve Comentário .....	132
5.2 Itaú .....	133

5.3	Tecnologia Bancária S.A.....	160
5.4	Unibanco .....	167
5.5	Citibank .....	173
Capítulo 6 - Perspectivas e Tendências .....		175
6-1	Tendências Tecnológicas .....	175
6.2	Tendências da Indústria Nacional de Informática ..	186
6.3	Tendências do Setor Financeiro .....	188
Capítulo 7 - CONCLUSÃO .....		199

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

# ÍNDICE DE TABELAS

I - Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	pag 22
II - Número de Firmas e Agências de Bancos Comerciais .....	pag 52
III - Quantidade de Documentos e Valores manipulados por um grande Banco Privado Nacional (1991) .....	pag 59
IV - Estrutura do Conglomerado Itausa .....	pag 76
V - Distribuição de Computadores por ramo de atividade .....	<b>pag 97</b>
VI - Número de Computadores Instalados no Brasil em 1984 .....	pag 98
VII - Número de Equipamentos Computacionais utilizados na <b>Automação</b> Bancária Brasi- leira em 1990 .....	pag 99
VIII - Crescimento do <b>Número</b> de Agências "on-line" no Brasil ( <b>80/91</b> ) .....	pag 126
IX - Movimento Médio Diário <b>dos</b> Diversos Serviços oferecidos pelo Banco Itaú (1991) .....	<b>pag 157</b>
X - Relação das Empresas participantes da Tecnologia Bancária <b>S.A.</b> .....	pag 161
XI - Esquema do Ambiente de Processamento de Dados da Empresa Tecnologia Ban- cária <b>S.A.</b> .....	pag 165
XII - Movimento Médio Mensal dos Diversos Serviços oferecidos pela Empresa Tecnologia Bancária <b>S.A.</b> .....	pag 166
XIII - <b>Estrutura do EDI</b> .....	<b>pag 179</b>
XIV - Limites Mínimos para Aplicação <b>Financeira</b> dos diversos bancos nacionais (JB <b>23.01.92</b> ) .....	<b>pag 193</b>
XV - Relação dos <b>Custos</b> das Tarifas <b>Bancárias</b> em diversos bancos nacionais (JB <b>Jan/92</b> ) .....	pag 195
XVI - Relação das Tarifas Bancárias em diversos bancos brasileiros (JB <b>Abril/92</b> ) ..	pag 196

## CAPÍTULO 1

### INTRODUÇÃO

O Brasil, país de contrastes, sofreu profundas mudanças nesses últimos 30 ou 40 anos e, em consonância com o ritmo das transformações ocorridas na área econômica, a atividade bancária brasileira teve uma evolução bastante significativa e, até, inusitada, pela diversidade das causas, dos aspectos e dos efeitos de seu processamento.

A escolha do tema de nossa tese teve uma razão de ser. No Brasil, os mais significativos avanços da informática, em termos de adiantamento tecnológico e ao mesmo tempo, de amplitude de efetiva implementação ocorreram no campo da atividade bancária. É possível até que, em algumas áreas restritas, possam ter ocorrido fatos de maior sofisticação tecnológica, mas em nenhuma delas a informática terá tido presença tão marcante, tão atuante e com tão ricas consequências quanto no setor financeiro.

O trabalho tem por objetivo fazer uma análise da evolução do sistema bancário brasileiro, das causas e dos efeitos do fato de o setor financeiro ter investido pesadamente na indústria de informática. Ao longo de nossa pesquisa, verificamos a existência de uma sensível diferença entre os bancos que possuem indústria de



informática e os que não a possuem. Desta forma, serão apresentados bancos e empresas onde procuraremos mostrar tais diferenças. Os dados apresentados foram colhidos em entrevistas, documentos internos, artigos, jornais e revistas especializadas, Durante o levantamento, sentimos uma grande dificuldade em obter informações mais detalhadas a respeito das tecnologias utilizadas. Isto se justifica, de certa forma, pelo fato de que atualmente o grau de automação e sofisticação apresentado pelos bancos está intimamente ligado a sua imagem de modernidade, segurança e solidez. E mais, a tecnologia e a automação tem sido um dos principais fatores para o surgimento de serviços cada vez mais "atraentes" e um dos principais pontos de diferenciação dos diversos grupos financeiros, constituindo um poderoso instrumento de marketing e concorrência entre eles.

Inicialmente no Capítulo 2 , como pano de fundo, faremos uma breve reminiscência histórica da imagem do Banco, instituição formal de maior destaque do sistema capitalista; e ligeiras digressões sobre as Necessidades do Homem, Dinheiro e Crédito, fatos que, explícita ou implicitamente, estarão presentes em todo este trabalho.

No Capítulo 3 será feito um apanhado histórico da atividade bancária no país, que até a década de 30 pode ser

caracterizada pela pouca expressividade, reflexo natural de uma economia subdesenvolvida - exportadora de produtos primários e importadoras de bens manufaturados.

As **induções** políticas e normativas dos vários Governos da República, desde Vargas, visavam ao desenvolvimento econômico do país, através do fortalecimento do capitalismo nacional, mesmo às custas da estatização da economia e do endividamento externo. As pressões do mercado, que iam se aquecendo e se tornando mais exigentes em relação aos serviços bancários e, ainda, a feição inflacionária do modelo econômico adotado, - em conjunto, - funcionaram, a seu modo, como fatores de compulsão ou incentivo à transformação da maneira de ser dos bancos brasileiros.

Para apreciar a evolução do sistema bancário, analisaremos as seguintes fases que consideramos significativas: Reforma Bancária, **Concentração Bancária**, Diversificação dos Serviços e Conglomeração.

Em conjunto todo esse processo evolutivo, levado a efeito por forças de indução diversas, teve sua maior alavancagem na **Automação** do Sistema Bancário Brasileiro, sem a qual aquela evolução não teria existido, ou estaria, ainda, infinitamente distante **dos** níveis que logrou alcançar.

No Capítulo 4 analisaremos **automação** e atividade bancaria que **são** fatos que se casam e se completam: "poucas espécies de empresas podem colher através da informatização dos seus dados como os que se observam na automação dos bancos" (FEBRABAN-26). "No Brasil, a automação bancaria tem luz **própria**" (SPROESSER-27) e o que "causou mais admiração foram a rapidez e a intensidade da **implantação**, a tecnologia empregada e o volume de capitais envolvidos no processo da informatização dos bancos **brasileiros**". (BOLIVAR-17)

Devido a baixa capacidade **operacional** dos bancos brasileiros face a uma economia de escala que se desejava implantar no país, a automação representou uma reação estratégica dos banqueiros em adaptar seu "negócio" as novas condições **econômicas**, tendo como principais motivações a grande sobrecarga operacional, a necessidade de redução dos custos **operacionais** e o aumento da competitividade.

Procura-se descrever a saga da **informatização** bancária no Brasil, seu início, as motivações subjetivas e objetivas, centradas na necessidade de satisfazer à demanda e, logo a seguir, de obter maiores lucros; as **condições** favoráveis **intrínsecas** e o apoio **político** ao feliz **consórcio** entre os Bancos e a Automação, permitindo o

desenvolvimento de uma indústria de informática, especificamente direcionada no sentido de atendimento as peculiaridades da atividade bancária. Como contribuição para a compreensão do processo de automação bancária definimos tres fases principais que não são sequenciais já que se sobrepõem: a informatização da retaguarda, como forma de assegurar o controle do processo, através do modelo "batch" e, **mais** tarde, a automação das agências, com as ligações "on-line", levando ao público as vantagens plenas da modernidade, contidas no capítulo seguinte, e finalmente, a Automação de Escritórios implantada na área gerencial e decisória, de modo a promover a automação e **integração** vertical.

Complementando os capítulos anteriores, os quais foram mais fundamentados em pesquisas bibliográficas, no Capítulo 5 descrevem-se as várias "comodidades **tecnológicas**" que os diversos bancos colocam a disposição do público numa franca atitude de competitividade e "marketing", na tentativa de captar **um** maior número de melhores clientes. Tais informações foram colhidas em sua maioria, através de **entrevistas**, publicações e documentos internos dos diversos bancos pesquisados.

Como "representante" dos grupos financeiros que possuem industria de **informática**, selecionamos o banco

Itaú, não só pela facilidade de acesso que tivemos, mas principalmente pelo fato de ser um dos maiores e mais importantes bancos nacionais privados. Em sua análise, procuramos mostrar os desafios **tecnológicos** com os quais se deparou e venceu, possuindo atualmente, através da Itautec, uma capacitação extremamente sofisticada em termos de automação bancária, software básico, hardware, transmissão de dados, etc.

Os bancos que não possuem indústria de informática se automatizaram, em sua maioria, através da criação da empresa Tecnologia Bancária S.A., que tem por objetivo o desenvolvimento de produtos e serviços para atender a sua rede bancária associada, tendo como "carro chefe" o Banco 24 Horas.

Complementando a pesquisa realizada, serão apresentados serviços e tecnologias oferecidos por outros bancos, de modo a registrar o que há de mais novo e de mais sofisticado em termos de automação bancária.

No capítulo 6, analisaremos as tendências da atividade bancária brasileira no decorrer da década de 90, tanto em termos do setor financeiro propriamente dito, quanto em relação as tecnologias que darão subsídios ao cenário que vai surgindo.

Por último, no capítulo 7, faremos uma análise dos fatos mais importantes abordados ao longo do trabalho, apontando algumas conclusões e evidências observadas.

## CAPÍTULO 2

### O BANCO

#### 2.1. Conceitos Básicos

Considerações de ordem ideológica à parte, o Banco pode ser considerado como uma das mais importantes instituições do estágio da civilização em que **estamos** vivendo. Em imagem histórica, reduzida à expressão mais simples, o Banco se apresenta como uma empresa comercial cujos negócios, basicamente, seriam:

- receber e guardar dinheiro em depósito, geralmente retribuindo com módicas quantias a confiança do depositante e ...
- mediante sólidas garantias, emprestar dinheiro ou acolher dívidas de terceiros, cobrando por isso, ao devedor, um ágio, uma taxa, uma recompensa, enfim, sensivelmente superior às modestas retribuições concedidas ao depositante;
- **por** meio de documento firmado em tábuas de argila, pergaminho, papiro ou **papel**, universalmente aceito - no universo

consensual da transação realizada, bem entendido, - transferir valores de uma cidade para outra, dentro ou fora do país, permitindo que seu portador recebesse o valor estipulado, em dinheiro, na localidade de destino, evitando assim, o transtorno e o risco do transporte de incômodas e valiosas quantidades de moedas, em viagens longas, por perigosos caminhos terrestres ou marítimos;

- permutar moedas de várias procedências e valores diversos, fluidificando, com isso, as relações comerciais com mercadores de diferentes origens e regiões, presentes no mercado e, normalmente, ansiosos por realizarem suas transações em tempo hábil, para logo poderem acertar outras mais.

Valeria mencionar que, em cada uma daquelas operações - empréstimos, transferências de valores, permuta de moedas, assim como em outras tantas que fossem surgindo, como de fato surgiram muitas, através da História, - o Banco cobraria pelos serviços que prestava; afinal de contas, o Banco sempre foi considerado uma empresa comercial e não uma entidade filantrópica; além disso, sem



a **intermediação** financeira, em suas várias modalidades, por ele proporcionadas, os negócios tornam-se mais difíceis e, alguns deles, simplesmente, inviáveis.

O conceito de "Intermediador Financeiro", por excelência, marcou profundamente a imagem do Banco através dos tempos, desde sua origem. Na atualidade, porém, suas funções se multiplicaram e se expandiram de modo a transformá-lo num *supermercado financeiro* de proporções nunca antes imaginados e, nessa transformação, a informática tem desempenhado um papel de inquestionável importância, como veremos adiante.

## **2.2. Brevíssima Notícia Histórica**

Suas origens perdem-se muito longe nas brumas da História Antiga e, naturalmente, confundem-se com o aparecimento do dinheiro, que constitui, a **própria razão** de ser das atividades de um Banco. Antes da invenção e utilização corrente da moeda, seria até possível admitir a função da intermediação dos negócios como forma embrionária de atividades bancárias; mas, realmente, só com o estabelecimento da moeda como "*comum denominador de valores*" é que o Banco assumiu a posição definida no domínio da **economia**. [1]

Há indícios arqueológicos convincentes de que as primeiras operações bancárias teriam tido lugar na Babilônia e Fenícia, regiões situadas na rota ou pontos de destino de caravanas **pejadas** de mercadorias que, **trazidas** do Oriente, demandavam o **Mediterrâneo**[1] para serem comercializadas com povos mais distantes. Aí, então, ter-se-ia estabelecido intensa atividade mercantil, numa **babel** de línguas, produtos, moedas, e de **interesses** diversos, cujo traço comum seria o desejo e a busca de maiores lucros. Nesse caldo de cultura tão propício, devem ter surgido os primeiros bancos, - primitivos, toscos, embrionários, - tentando disciplinar o caos existente por meio de seus serviços, basicamente semelhante Aqueles hoje em dia oferecidos pelos sofisticados bancos modernos; e lucrando com isso, naturalmente.

Da **Asia** menor, expandiram-se as relações comerciais com as várias civilizações mediterrâneas que se sucederam na hegemonia, breve ou duradoura, do mundo de então e, com isso, as práticas bancárias, sempre justapostas as operações mercantis, foram sendo **adotadas** e aperfeiçoadas por diferentes povos. Na Grécia, por exemplo, a constituição de Solon (VII AC) já autorizava os empréstimos com juros, o que estimulou fortemente o comércio de dinheiro, realizado até nos Templos (Delfos e Éfeso) que funcionavam como autênticos bancos. Em Roma - a

princípio, agrícola, depois francamente mercantil no relacionamento com os seus vastos domínios, passaram a atuar abusivamente os "Argentarii", emprestando dinheiro a juros elevados, sobre os arcos do **Forum** ... (21)

Bem mais tarde, durante o período medieval, já na Europa cristã, **malgrado** a anatemização dos juros pela Igreja, havia sempre um meio de contornar os rigores das proibições éticas ou religiosas, e as casas bancárias, continuavam a existir e a prosperar, operadas por lombardos, templários e judeus extremamente atuantes, onde quer que existisse dinheiro a ser movimentado. Em Londres atual, a Lombard Street é uma reminiscência dessa época distante.

Os grandes bancos, na acepção comum que hoje em dia lhes é atribuída, tomaram forma e ganharam corpo, da metade para fins da Idade Media, acompanhando "pari passu" o desenvolvimento mercantil ocorrido na Europa medieval, historicamente assinalado como uma das **conseqüências** das Cruzadas (1096 a 1222). Com efeito, as incursões militares na **Asia** Menor, algumas delas vitoriosas, vulgarizaram e alargaram os caminhos para o Leste, ao mesmo tempo em **que** a **revelação**, logo amplamente difundida, da vida faustosa dos povos **asiáticos**, testemunhada no longo e íntimo contato dos cruzados com os chefes inimigos, vencedores ou vencidos, -

vida tão diferente da rude e desconfortável existência medieval européia - estimularam a cobiça dos mercadores do ocidente: o Mar Mediterrâneo foi deixando de ser um grande lago muçulmano para tornar-se veneziano ou genovês, por onde singravam navios mercantes carregados de preciosas mercadorias, muitas delas exóticas, vindas de várias regiões da **Asia** até a **Asia Menor** - perfumes, sedas, jóias, especiarias, lãs, porcelanas - que chegavam a Gênova e Veneza e, de lá, eram despachadas para o resto da Europa e vendidas com lucros altamente compensadores.[3]

Com o alvorecer da Idade Moderna, a inteligência do Homem renasceu, desabrochou e ressurgiu em múltiplas e variadas realizações quase simultâneas, no campo da artes e das ciências; em um período de tempo relativamente curto, o mundo ocidental passou por profundas e radicais mudanças artísticas, científicas, econômicas, políticas, sociais e religiosas, cuja evolução, ora mais rápida, ora mais lenta, deu origem, a grosso modo, às estruturas de natureza semelhante de nosso mundo atual - que agora já começam a sofrer novas mudanças, sob os efeitos da eletrônica e da cibernética. Recordemos, em breve síntese, os aspectos econômicos dessas transformações.

A descoberta do caminho marítimo para as Índias e do Novo Mundo, a "Revolução Comercial", que durou 200 anos,

o Mercantilismo, instrumento de **reafirmação** do poder monárquico e de promoção da prosperidade do Estado, a afirmação do capitalismo como sistema de organização comercial e, um pouco mais tarde, nos séculos XVII e XVIII, a **Revolução Industrial** - constituíram fatos **inter-relacionados** que promoveram o incremento do mais notável surto de atividades econômicas que, até então, ocorrera na História. Madeira, couro, fibras, ouro, etc - **além** das chamadas especiarias - eram **trazidas** de terras distantes através dos grandes oceanos, tornados razoavelmente navegáveis, graças aos instrumentos e **técnicas** náuticas inventados **e/ou** aperfeiçoados durante o Renascimento Científico, deslocando, inclusive, a **importância** comercial do Mediterrâneo para o Atlântico.

Floresceram, então, grandes praças mercantis em torno de portos fluvio-marítimos, nos estuários dos grandes rios europeus, ou no interior, nas rotas de comércio fluviais ou terrestres - Barcelona, Amsterdam, Londres, etc.[3]

Os **métodos** e práticas de comércio evoluíram e se diversificaram; não mais se negocia, apenas, com artigos de luxo, mas com grande variedade de materiais a serem transformados em bens de consumo corrente, respeitados, naturalmente, os níveis de padrões consumistas da época:

Comércio apregoado em leilões, consignações, à base de amostras; criam-se poderosas associações de comerciantes, as Hansas, destinadas a defesa dos interesses de seus associados[4]. Peiras permanentes são frequentadas por negociantes de várias origens, examinando amostras e alinhavando transações posteriores - embrião das futuras Bolsas de Mercadorias.

O dinheiro, embora representado por diferentes moedas, já se consagrara como instrumento universal de troca nas operações comerciais; a troca direta, somente em situações particulares e eventuais seria realizada e, mesmo assim, o normal é que cada mercadoria tivesse o valor fixado em relação ao dinheiro, utilizado, então, como "comum denominador de valores"[1], para que a operação pudesse se efetivar a contento das partes. Tal como ainda pode acontecer nos dias de hoje: petróleo saudita "trocado" por frango congelado brasileiro, ambos valorizados em dólar norte-americano ...

Nesse amplo contexto, - o imenso mercado em que se foi transformando o mundo ocidental, - desenvolvem-se as casas bancárias, as quais passaram a exercer em toda

plenitude aquelas funções (e muitas outras), toscamente esboçadas na imagem histórica, que há pouco procuramos projetar.

O banqueiro, por sua vez, foi assumindo, cada vez mais, o papel de grande "intermediador financeiro" desse mercado, poucas vezes como ator principal e, quase sempre, como coadjuvante pretensamente secundário, mas absolutamente indispensável, no grande concerto das operações mercantis. Gide tem sobre ele uma definição bastante precisa:

"Os banqueiros são comerciantes como os outros. Os comerciantes operam com mercadorias; os banqueiros com o capital circulante, representados por títulos de créditos ou por numerário.

Os primeiros compram para revender e tiram lucro comprando o mais barato possível para revender o mais caro possível. Os **segundos** tomam empréstimos para emprestar e tiram lucro tomando o mais barato possível para emprestar o mais caro possível. É fácil compreender que esses comerciantes exerçam função econômica de mais alta importância, não havendo mercadoria mais importante que o dinheiro, ao menos na nossa vida atual.[5]

### **2.3. Pressupostos Teóricos e Conceituais**

Complementando essas **reminiscências** históricas, em que procuramos captar a essência da atividade bancária desde suas origens, de modo a melhor entendê-la nos dias de hoje, julgamos válido rememorar, também, alguns poucos conceitos e pressupostos teóricos, colhidos na mesma jornada de pesquisa, e que **poderão** ser úteis no decorrer deste trabalho. É bem certo que algum dos fatos ou temas que iremos abordar, terão sido objeto de **várias** e diversificadas reflexões de origem filosófica, sociológica, ideológica, **econômica**, notadamente no campo **matemático** aplicada a economia, - capaz de suscitar controvérsias especulativas de várias naturezas. Mas nossa proposta é infinitamente menos presunçosa: aqui serão feitas, apenas, citações simples, breves comentários e, por vezes, modestas conclusões que, em seu conjunto, possam servir de ponto de apoio a observações futuras.

#### **2.3.1. As Necessidades do Homem**

Com sua característica singeleza conceitual, ainda é **Gide[5]** quem nos ensina dizendo que as "necessidades do homem constituem o motor de qualquer atividade econômica e, em **conseqüência**, o ponto de partida de toda ciência econômica"; mais adiante, completa: "... elas são limitadas em capacidade e ilimitadas em número".



As necessidades ditas básicas, primárias, naturais, fisiológicas ou absolutas, - todas materiais, em princípio, - têm uma ligação direta com a preservação da vida do indivíduo e da espécie: alimento, abrigo, sono, satisfação sexual, etc, e apresentam um grau de saciedade limitado, razoavelmente passível de mensuração:

- A quantidade de pão, - de trigo ou centeio, portanto, - capaz de saciar a fome do homem; os chumaços de lã de carneiro necessários para confeccionar um agasalho eficiente em determinar condições climáticas seriam exemplos clássicos a considerar.

Tais atributos de quantificação criaram condições favoráveis à **gênese** da "teoria dos valores" (em sua forma mais primitiva, entendamos), à noção de valor de uso e valor de troca, preços, lei da oferta e da procura, e seus inúmeros e importantes corolários. No decorrer do tempo, principalmente com o advento da industrialização, outros elementos foram sendo aduzidos àquelas conceituações primeiras: com Adam Smith, Ricardo e, notadamente, com Marx, o fator trabalho foi introduzido como a principal ou, mesmo, a verdadeira medida do valor de uma mercadoria [2].

De qualquer forma, o que nos importa é ressaltar que a possibilidade de medir e quantificar as necessidades tenha representado um elemento fundamental para **estruturação** e o desenvolvimento da economia, desde seus primórdios, passando por vários estágios e submetida ao critério e **codificação** de várias escolas diferentes, até os dias de hoje, em que ela se apresenta "em alto grau, racional e **calculadora**".[4]

Se a limitação e a quantificação da sociedade humana concederam à economia um confortável poder de ordenação e cálculo, o fato das necessidades serem ilimitadas, em número, introduziu um dado altamente perturbador, embora lucrativo, no desenvolvimento das relações comerciais. Com efeito, **crescentes**, mutáveis, diversificadas, imprevisíveis - necessidades novas foram surgindo à medida que o homem ascendia na escala cultural. O gradual aperfeiçoamento da inteligência e da cultura geraram novos desejos e novos **anseios** - materiais, muitos **deles**, intangíveis, outros tantos - levando-o a buscar incessantemente sua satisfação, o que, consensualmente, se considera a "mola mestra do desenvolvimento das civilizações", em todos os seus aspectos.

Nos espaços da economia, os nascentes desejos foram abrindo campo para a produção e comercialização de

novos bens, utilidades ou serviços que propiciassem sua plena **satisfação**; sendo eles ilimitados, em **número**, não será difícil imaginar seus efeitos na expansão e na diversificação dos mercados, E se tais necessidades forem "criadas", "induzidas" ou, mais que isso, se forem "impostas" pelo poder da mídia, aí, então, será bem mais fácil identificar as origens primeiras da chamada "sociedade de **consumo**" ... de **feições** marcadamente materialistas, em princípio. Na verdade, porém, "um automóvel do ano" propicia ao seu possuidor algo mais do que a força do motor "0 km" ou o conforto da segurança dos seus amortecedores novíssimos: propicia-lhe o sentimento de "status". E ingressamos, então, nos amplos **domínios** dos bens **intangíveis**, de **cujas** necessidade o homem sempre há de se ter ressentido, embora só há pouco tempo tenha tomado plena consciência disso.

Já bem próximo de nossos dias, com o desenvolvimento das Ciências Humanas - como antropologia, psicologia e a sociologia, através das **quais** o homem passou a investigar e a conhecer melhor sua natureza - foram sendo revistos e reavaliados conceitos antigos e teorias empiricamente consagradas. Na Ciência (ou Arte ?) da **Administração**, por exemplo, a Teoria das Relações Humanas (1432) - "deslocando a ênfase nas tarefas, da Administração Científica de **Taylor**, da Teoria **Clássica** de Fayol, para a

ênfase nas *Pessoas*".[6.I] - faz reviver a importância do conhecimento das necessidades do homem.

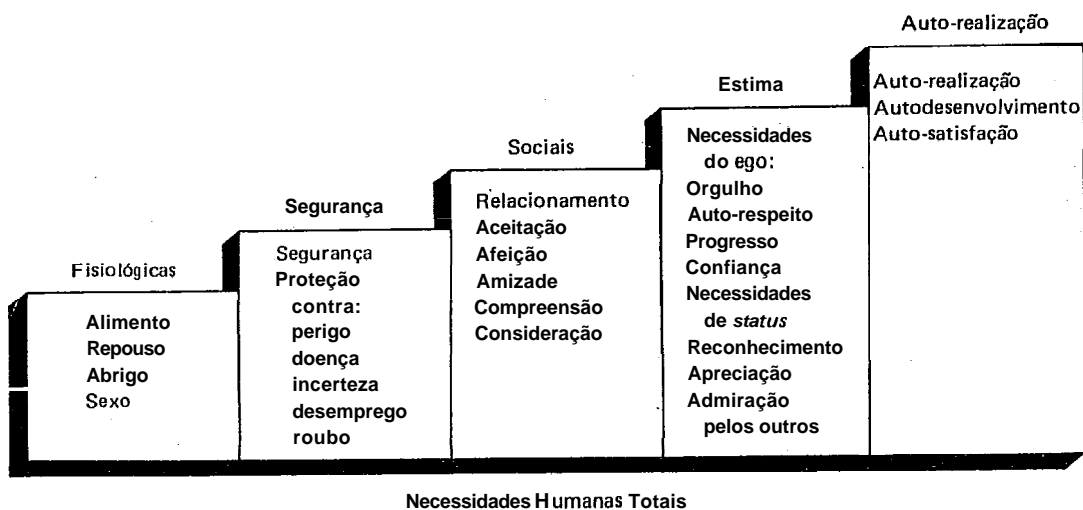
Na Teoria das Relações Humanas "o homem passa a ser considerado um animal dotado de necessidades que se alteram ou sucedem, conjunta ou isoladamente. Satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar e, assim por diante, contínua e infinitamente. As necessidades motivam o comportamento humano, dando-lhe direção e conteúdo" [6.I].

Uma vez que se trata de uma teoria de Administração, é natural, no caso, que o importante seja a busca da perfeita **harmonização** entre as necessidades do homem e as das empresas ou organizações, de modo a ser alcançado o maior êxito administrativo possível.

Da dissecação cientificamente conduzida da natureza humana, surgiram valores reconhecidamente capazes de influenciar o comportamento do homem, como entidade autônoma, individual, ou como ser participante do grupo, organização, empresa ou comunidade. Necessidades novas - muitas das quais, antes, insuspeitadas - emergiram, vieram à luz, foram codificadas e hierarquizadas, sendo possível identificar com razoável segurança as causas mais comuns da não satisfação de cada **uma** delas, e constatar **as** reações do comportamento em face de suas frustrações, tal como nos

ensina Chiavenato, [6.II] em sua objetiva dissertação da Hierarquia de Maslow. C7]

Na obra que se tornou clássica, "Teoria das Motivações", Maslow instituiu uma Hierarquia das necessidades, segundo critérios de prioridades e prepotências em suas satisfações, o que pode ser vizualizado no gráfico a seguir.



## I - Hierarquia das Necessidades de Maslow

Ou citar ainda, algumas considerações colhidas no mesmo estudo:

- Algumas empresas enfatizam generosamente o atendimento das necessidades fisiológicas - bons salários, boas refeições, condições

ambientais adequadas, condições confortáveis, etc, em detrimento da satisfação das demais necessidades de nível superior - segurança, consideração, reconhecimento, confiança, etc, verificam que o retorno comportamental dos funcionários não é com o esperado. Curiosamente, pode até haver um movimento no sentido da obtenção de maiores salários, como forma de compensação das necessidades secundárias não satisfeitas".

- "Após ter sido longo e enfaticamente elogiado pelo gerente, por seu ótimo desempenho na empresa, e ao saber que teria uma gratificação salarial extra de 5%, o operário retrucou indignado: - Cinco por cento ? É isso que eu mereço depois de todos esses elogios ? Guarde suas palavras para outro sujeito ... reconhecimento não compra pão no meu supermercado".

Concluindo nossa breve incursão pelos domínios das "necessidades" reconhecendo sua importância no comportamento humano, resta-nos acrescentar alguma coisa que traduza um certo sentimento de frustração..

Realmente. De um lado, o ensinamento colhido em um

"estudo de caso", que vem confirmar verdade tão antiga quanto a própria vida, desde sua mais remota origem biológica: "Reconhecimento não compra pão". De outro, uma expressão ditada pela sabedoria popular, que nos acostumamos a ouvir, vida fora, e que ganha condições de verdade incontestes, depois de **1000** experiências, muitas teses e outras **1000** teorias que se elaboraram para comprová-la: "Nem só de pão vive o homem".

A profunda frustração está em perceber o quanto tem sido difícil, para o homem, adequar duas verdades tão simples ...

### **2.3.2. O Dinheiro**

O dinheiro, a "mercadoria mais importante do mundo", tem uma história antiga, longa, complicada e, até hoje, sua natureza e comportamento são objeto de análise, formulações e reformulações cada vez mais complexas, em quantas teorias continuam a ser elaboradas pelo homem não havendo indícios veementes de que elas possam chegar a uma conclusão definitiva. Os compêndios de História Econômica costumam estender-se sobre a saga do dinheiro através dos tempos, em textos, alguns bastantes pitorescos, demonstrando como seria difícil satisfazer as necessidades

e desejos do homem, no primitivo mercado de trocas; e descrevendo a busca incessante e universal de um bem de **aceitação** comum, por meio do qual, todos, ou quase todos, pudessem mais facilmente, obter, pacificamente os bens que mais necessitassem ou desejassem: comprando-os ...

**Weber[4]**, austero e moderado em suas descrições, nos diz bem daquelas dificuldades, quando nos informa que um índio casadoiro do Missouri deveria dispor de "duas facas, um par de calças, uma manta, um rifle, um cavalo e uma tenda de couro" para trocá-los pela mão da noiva ... Em várias partes do mundo, em épocas diversas, - bem de acordo com a imposição do meio geográfico e do estágio cultural prevalecentes - inúmeros foram os "bens de aceitação comum" eleitos para fazerem as vezes do dinheiro, nas operações normais de compra e venda; na Africa, conchas, dentes de golfinho, fumo, aguardente; no Mediterrâneo; bois, ovelhas, cabras; peles finas nas regiões geladas da **Rússia** [1]. Fragmentos de sílex, pedaços de couro lavado, pequenas barras de metal, tudo foi tentado pelo homem, de várias latitudes, para criar o dinheiro, "um bem geralmente aceito na troca por outros **bens**".[2]

No século VII/AC, na **Lidia**, provavelmente C41, aparecendo sob a forma de moeda metálica, **sólida**, durável, fácil de se guardar e de se transportar, o dinheiro



expandiu-se e seu uso foi-se generalizando aos poucos pelo mundo civilizado de então, sem que isso importasse com o desaparecimento total de outras formas mencionadas.

Na moeda lídia ao aviso de crédito transmitido por **satélite**, o dinheiro, cresceu desmesuradamente de importância e cada vez mais foi se incorporando a vida dos homens, como moeda sonante ou, o que é mais comum, nos dias de hoje, travestido em **várias** roupagens: papel moeda, moeda escritural, letras de câmbio, **CDBs**, cheque, **cartão** de crédito, cartão magnético, etc, e percorrendo em segundos o espaço entre Londres e Tóquio, sob o efeito de leve pressão de uma tecla.

Queimemos etapas, que a jornada é longa. Das várias e sofisticadas definições do dinheiro, adotemos uma delas que nos parece a mais simples e mais conseqüente na vida do homem e das civilizações:

"Um bem universalmente aceito na troca por outros bens".

E, a partir dela, propor algumas considerações:

Sendo um bem facilmente entesourável, transferível e transportável, nas múltiplas e variadas formas que venha assumir, o dinheiro é uma mercadoria que pode ser

prontamente negociada, - comprada, vendida, emprestada ou prometida, - graças, inclusive, à engenhosa **invenção** do "crédito", que possibilita ao homem utilizar, em seu proveito, o dinheiro alheio, desde que, naturalmente, sejam cumpridos certos preceitos operacionais. Sua versatilidade é impressionante. O dinheiro pode representar o valor de uma frota de petroleiros, de um frasco de antibiótico, ou de uma viagem à Disneylândia; pode valer uma cesta de alimentos ou um solitário de brilhante.

A posição mítica que ocupa entre os homens decorre do fato dele conceder a quem o possui, a capacidade de adquirir outros bens que deseje ou necessite possuir, e isso lhe confere, - segundo alguns, embora sob veementes protestos de outros, - a **condição** de panacéia universal, capaz de atender e satisfazer a todas as necessidades do homem, ou a quase todas. E, sendo o dinheiro, ele próprio, uma necessidade genérica, inespecífica e relacionada com a satisfação de todas as outras - que são ilimitadas em número - sua saciedade há de ser **inatingível**. [5]

Tais considerações possivelmente terão o mérito de tornar mais fácil entender, finalmente, porque o "dinheiro é a mercadoria mais valiosa do mundo"; ou o porquê da voracidade em ganha-lo sempre e em quantidades cada vez maiores. Ou, ainda, justificar um desejo que é muito

próprio daqueles que **trabalham** para viver: salários mais justos, compatíveis com a condição humana, em um estágio de civilização que deveria ter condições de conceder ao homem a satisfação plena de suas necessidades básicas, e de oferecer-lhe perspectivas mais favoráveis de atendimento aos anseios mais simples e mais legítimos, ditados pelo grau de inteligência e de cultura que ele logrou atingir.

Finalizando, uma observação: os bancos são instituições especializadas em operar com a necessidade humana de mais difícil saciedade: o dinheiro.

### **2.3.3. O Crédito**

Se a história do dinheiro é antiga, longa e muito rica em aspectos e episódios pitorescos, que se difundiram em vários estágios de diferentes civilizações, a saga do crédito teve lugar, principalmente, no condomínio fechado dos grandes negociantes, contando, inclusive, com a assistência de doutores em **leis**, empenhados todos na elaboração de dispositivos práticos e normas jurídicas que garantissem a sua perfeita viabilidade. Mesmo assim, a prática do crédito sempre foi, e ainda o é, uma **operação** de risco, **marcada** por fracassos e desastres financeiros, quando levada a efeito de forma incompetente ou **dolosa** por uma das partes, - a credora ou a devedora - ou por ambas,

quando, então, a falência poderá ser total.[5] e [8].

Em sua forma primitiva, e por muito tempo, o crédito constituiu um vínculo estritamente pessoal: a dívida contraída "aderia aos ossos" do devedor, mas seus bens materiais não responderiam legalmente por ela; ao credor caberia o direito de ressarcir-se prendendo, chicoteando ou "cortando em postas" (!!) o corpo do devedor relapso, mas nunca o de apossar-se dos bens que ele possuísse. Daí a importância da confiança absoluta entre as partes, mas isso é um assunto que abordaremos nos últimos parágrafos deste sub-capítulo.

A partir do século XIII, o estabelecimento jurídico da vinculação dos bens materiais do devedor à operação creditícia e da capacidade de o credor negociar a dívida com terceiros, através dos "títulos negociáveis", representou um fato verdadeiramente revolucionário: as garantias materiais oferecidas ao credor e as possibilidades dele poder transformar a dívida em bens efetivos, abriram campo para expansão do crédito no mundo dos negócios, como prática mais eficiente de encurtar o tempo na viabilização dos empreendimentos; de tal forma que, entre os economistas, há aqueles que dividem a história da economia em três fases distintas: a fase da troca, a do dinheiro e a do crédito, em que hoje estamos vivendo. [1]

Por dever de **concisão**, dispensaríamos o comentário das várias concepções e aspectos diferenciados que o crédito pode assumir e nos permitiríamos entendê-lo em seu significado mais simples e, e ao mesmo tempo, mais geral: um empréstimo, um adiantamento, uma dilatação de prazo para recebimento de um valor, de uma utilidade, de uma quantia em dinheiro; ou a possibilidade do valor expresso em um documento ser transferido de um para outro ponto distante do planeta, via caravela, trem, telefone, telex ou fax, utilizando ou não, esses últimos, um satélite de comunicação. Seria, então, uma operação financeira formal que deveria atender às partes contratantes: ao concedente, os juros, as taxas ou prêmios relativos aos valores concedidos ou transferidos; ao concessionário, o ensejo de realizar um negócio: - a importação de equipamentos que tripliquem a capacidade de sua indústria; o pagamento do **13o.** salário aos funcionários da empresa ou, simplesmente, a aquisição de um carro novo, transações que não poderiam ser realizadas, de pronto ou **médio** prazo, por indisponibilidade momentânea ou duradoura de capital próprio - tudo isso, repetimos, sob a égide da confiança entre as partes, na legislação vigente ou no processo regularmente estabelecido para sua realização.

Tal como acontece com o dinheiro, também o crédito é, até hoje, objeto de **considerações** teóricas e de

controvérsias especulativas, algumas de cunho puramente acadêmico, outras de **feição** rigidamente pragmáticas, em que se busca interpretá-lo, discipliná-lo e regulamentá-lo, de modo que ele represente um instrumento valioso na condução dos eventos **econômicos** e não um fator de desagregação e de desordem. O excesso de crédito geralmente conduz a inflação e sua falta pode levar à recessão. Através da História, inspirada na ambição desmedida de ganhos maiores e mais fáceis, a abundância desordenada de crédito produziu grandes desastres financeiros e **econômicos**, como a Depressão Americana de 1929, ou a falência do Banco Royale, da França em 1720 [9], por exemplo, além de uns quantos e **inúmeros** outros acidentes financeiros, que ocorreram mundo afora, sempre que, em vez do crédito, explorou-se a credulidade do homem. Daí porquê a necessidade do poder legiferante e coercitivo do Estado, no controle das operações financeiras.

Dentre as várias especulações sobre o crédito, será curioso mencionar que, embora reconhecida sua importância na vida econômica, "é negada, - com veemência, até - sua capacidade de gerar riqueza" (Ricardo, perante o parlamento inglês) - [1]. Na verdade, argumenta-se, quando alguém dispõe de um crédito bancário - um financiamento em moeda, para montar ou desenvolver uma **indústria**, por exemplo, - o capital a investir não foi criado pelo crédito

concedido; realmente, afirma-se, esse capital já existia em estado latente, digamos, nos cofres do banco, sob a forma de valores diversos, títulos, letras de câmbio e, principalmente, de moeda depositada pelos milhares de pequenos, médios e grandes correntistas do estabelecimento; ou pertencia a poderosos investidores que se dispuseram a creditá-lo àquele alguém, por intermédio da casa bancária. Assim, como diria Stuart Mill "o crédito nada mais é que a permissão para usar capital alheio" [10], ou de transformar em **cinética** a energia potencial da moeda entesourada.

Schumpeter [11] é bem mais pragmático e objetivo em sua concepção: "o capitalismo, caso particular da sociedade mercantil, é caracterizado pelo fenômeno adicional do crédito - a cuja prática estão vinculados tanto traços distintivos da vida **econômica** moderna - e que consiste no financiamento dos empreendimentos por meio do crédito bancário, vale dizer, utilizando moeda (títulos, depósitos) **fabricada** "ad hoc" (fabriquée, na **tradução** francesa da obra original - grifo nosso).

Considerações especulativas à parte, fabricando ou não fabricando riquezas, em sua acepção ampla e geral a instituição da crédito exerce a função do mais poderoso **vetor** financeiro da sociedade capitalista, através do direcionamento de recursos monetários disponíveis, alocando

onde quer que eles sejam mais produtivos e com mais seguras garantias de melhor retorno, ou fluidificando as operações mercantis, por meio de cheques, títulos, letras de câmbio ou de simples "aviso de crédito" informado por telex ou fax, em poucos segundos. Poucos indivíduos, - pessoas jurídicas ou físicas - terão, nos dias de hoje, disponibilidade de capitais próprios para transacionar sozinhos as gigantescas operações de exploração, transporte, compra e venda de petróleo, aço, trigo, equipamentos e serviços, que constituem os grandes feitos econômicos do mundo atual. E será difícil admitir a exequibilidade da movimentação física da moeda envolvida nessas transações, continuamente, durante todo o ano, de um continente para o outro e vice-versa.

Recordando Schumpeter, poderíamos concluir que o crédito, em acepção mais objetiva, tem sua existência inteiramente dependente de uma forma peculiar de acumulação de capital, qual seja a realizada pelo Banco, cuja função, desde suas origens, tem sido, literalmente, a de acumular valores e distribuir recursos, ganhando na troca. "Dentre as demais instituições financeiras, os bancos possuem a peculiar capacidade de criar capitais, em virtude do crédito que eles podem conceder".[8]

No encerramento dessas considerações abordaremos um tópico que, normalmente, poderia iniciar a exposição



sobre a matéria. Trata-se da origem etimológica da expressão Crédito.

Crédito. **s.m.** - segurança na verdade de uma coisa, confiança, Sec XVII. Do latim *Creditum*; no sentido comercial, o vocábulo é de imediata procedência italiana.[12]

A etimologia indica e a apreciação até aqui realizada parece confirmar que o seguro conhecimento dos fatos e a confiança nele depositada, constituem a base institucional do crédito, como prática universal das transações econômicas. Em outras palavras, empregando um conceito mais preciso e atual, poderíamos dizer não ser possível existir crédito sem informação.

No passado longínquo, os fatos a serem conhecidos não eram muito numerosos e havia tempo mais que suficiente para coletá-los, analisá-los, conferi-los, e, finalmente, chegar a conclusões validas sobre o que se desejava saber e o que se precisava fazer. Com o decorrer dos séculos, muita coisa mudou e, atualmente, os eventos econômicos e comerciais, realizados continuamente todos os dias, são em número incalculável; a comunicação entre partes distantes pode ser conseguida em poucos segundos, e os bens e valores transacionados atingem volumes extraordinariamente grandes.

A complexidade da economia cresceu exponencialmente, e a **confiança** na veracidade dos fatos - um dos seus respaldos mais importantes e **não**, apenas, um simples ato de fé - passou a exigir informações cada vez mais seguras, mais rápidas e mais precisas para firmar-se em conclusões proveitosas no apoio à decisão.

A circulação do capital constitui um fato importante e dos mais característicos do tipo de acumulação da sociedade capitalista; a do crédito, como vimos, tem sido, por **excelência**, o instrumento mais adequado para acelerar a circulação de capitais. A informatização do crédito, - crédito, inclusive, através da automação bancária - seria, então, a forma mais eficiente de exponenciar essa **aceleração**, tal como se tem comprovado no mundo atual.

## CAPÍTULO 3

# ATIVIDADE BANCÁRIA NO BRASIL

Bancos, normalmente refletem com fidelidade as feições econômicas da comunidade a que servem ou onde estão localizados. Em um país de economia colonial, durante séculos baseada na exportação de produtos primários e na importação de produtos manufaturados, os bancos brasileiros tiveram uma existência pouco expressiva até, pelo menos, a quase metade do século atual.

### 3.1. Breve Notícia Histórica

Durante o período politicamente colonial, embora intensa em determinadas áreas e períodos, a economia do país esteve sempre atrelada ao Monopólio da Metrópole, pouco havendo a comentar sobre a atividade bancária brasileira. Com a transferência da Corte Lusitana, para o Rio de Janeiro, foi criado o Banco do Brasil (1808) a quem caberia gerir os dinheiros do reino e, inclusive, emitir papel moeda - [1]. Com a Independência, durante os anos seguintes, no Império e início da República, outros bancos oficiais de caráter regional foram sendo implantados, refundidos e/ou extintos. Em 1905 recriou-se o Banco do Brasil, agora sociedade anônima, tendo o Estado, como acionista majoritário e funções específicas de atuação como

banco misto. De meados do século XIX em diante, a atuação do imigrante italiano e alemão, e a acumulação de capital resultante da prosperidade da economia cafeeira, criaram condições favoráveis a implantação de incipiente indústria nacional de bens de consumo corrente: alimentos, vestuário, mobiliário, medicamentos, tecidos, [13]. Após a primeira Guerra Mundial, **malgrado** o tormentoso período de crises políticas internas, que se sucediam, uma após a outra, e a própria recessão de 1929, a economia brasileira foi-se expandindo e se diversificando de forma lenta e gradual, acompanhando o crescimento da população e, principalmente, da pequena e média burguesia urbana constituída de funcionários públicos civis e militares, profissionais liberais, empregados de firmas nacionais e estrangeiras, pequenos e médios industriais e comerciantes.

A atividade bancária comercial ganhou alento no Brasil a partir dos anos 30 - além de alguns bancos de maior porte, a maioria estrangeiros, que já atuavam há muito tempo no atacado de operações de exportação e importação, e de alguns estabelecimentos estaduais ligados a pecuária, surgiram no Rio de Janeiro, São Paulo e Belo Horizonte outros de pequeno e médio porte. Eles atuavam no "varejo" servindo à burguesia urbana que se firmava, realizando aquelas operações clássicas de um banco comercial típico e tradicional: acolher depósitos e

conceder empréstimos e descontos a curto e médio prazo, em volumes financeiros e frequência compatíveis com os padrões da economia vigente em suas áreas de atuação.

As agências bancárias gozavam de um elevado grau de autonomia, possuindo contabilidade própria, e operando de maneira responsável seus balancetes, contas, arquivos, controle de aplicações e demais tarefas de rotina. De modo geral, a atividade bancária no Brasil funcionava de forma mais ou menos independente, regida por textos legais, esparsos e descosidos, tal como assinala Sales [14]. Do decreto 378, de 2 de maio de 1898 até a criação da Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), em 1945 o corpo da legislação bancária brasileira era precário, formado por decretos-leis emitidos pelos sucessivos Governos da República. A SUMOC foi uma tentativa de colocar ordem no setor, mas não conseguiu fazê-lo integralmente; faltava uma estrutura definida, um sistema financeiro legalmente estabelecido que regulamentasse de forma precisa e abrangente o uso do dinheiro no país, o que viria finalmente acontecer 20 anos depois.

O estereótipo do estabelecimento bancário brasileiro de então era o modelo europeu - simples, austero, discretíssimo, móveis pesados, iluminação convencional, amplo balcão com tampo de madeira ou mármore.

O caixa trabalhava encerrado em uma cabine gradeada de metal dourado; o gerente da agência, dotado de razoável poder de **decisão**, era **uma** figura de real prestígio entre funcionários e clientes, a quem recebia de maneira formal e respeitosa, em seu **escritório** reservado, no interior do estabelecimento; a profissão de bancário, em tudo era compatível com a austeridade da **casa**. [15]

Encerrando e resumindo, diríamos que as antigas casas bancárias de 50 anos atrás em muito pouco se assemelham às verdadeiras "catedrais de consumo financeiro" em que se transformaram os grandes bancos brasileiros atuais.

### **3.2. As Transformações no Setor**

Reforma bancária, **centralização**, concentração, automação, crescimento **setorial**, conglomeração, desqualificação profissional do bancário, dispersão geográfica, oligopolização, padronização, são fatos, aqui citados de forma não necessariamente cronológica ou sequencial, que marcaram as grandes transformações e a evolução da atividade bancária brasileira, ocorridas nesse **últimos** 30 ou 40 anos. Na realidade, todos estão intrinsecamente relacionados e possuem todos eles uma motivação comum; somente o dever de uma sistematização didática nos obriga ao cuidado de estudá-los separadamente.

A quase unanimidade da literatura entre nós existente, a respeito do assunto, situa o evento político de 1964 como o ponto de partida para todas essas mudanças ocorridas na atividade bancária no Brasil, objeto de nossa pesquisa. Realmente, foi a vigorosa ação do governo então implantado que promoveu a alavancagem de todo o processo; mas as origens primeiras do fenômeno e, - de forma toda especial, - suas motivações mais agudas, politicamente detectadas e definidas, tiveram lugar um pouco antes, em meados da década de 50 e no começo dos anos 60.

Com efeito, em traços muito gerais, observaríamos que a mais importante bandeira do governo do quinquênio presidencial de 1956/61 foi a política explicitamente desenvolvimentista em que se pretendia promover, em pouco tempo, integral desenvolvimento do país, através da radical transformação de sua economia e tendo como vetor de maior importância o processo de industrialização em grande escala, com ênfase na produção de bens de capital e de consumo durável - máquinas, veículos e equipamentos diversos - até então importados, em continua sangria de divisas.

Verdade é que a idéia de industrializar o Brasil era coisa antiga, passando pelo ato político de 10. de abril de 1888, em que o Príncipe Regente D. João decretou

nossa liberdade manufatureira, sem nenhuma consequência prática; ou pelo sofrido pioneirismo de Mauá, em meados e fins do século passado, **revivida** nas **realizações** de maior peso da era getuliana, nos anos 48/58. E podíamos acrescentar que alguma coisa já havia sido feita no setor de produção de bens de consumo não duráveis. Mas, realmente, a efetiva execução do projeto, em termos de volume e do ritmo das realizações - inclusive na área da infra-estrutura - e cumprindo uma explícita e inequívoca política global de governo, só teve início no quinquênio juscelinista, com o "slogan" "Crescer 50 anos em 5".[13]

As conseqüências desse breve período foram significativas. De um lado, a **demonstração** da capacidade do homem brasileiro, (secularmente vinculado a uma cultura "essencialmente agrícola") de adaptar-se às novas feições da economia industrial de **porte** mais elevado, resultando em numerosas realizações de vulto e levadas a efeito em tempo relativamente curto. Em contrapartida, as seqüelas:

1. O aumento do endividamento externo e o crescimento da inflação;
2. A constatação iniludível da debilidade do capital privado brasileiro - parco e extremamente diluído - que levou à **estatização econômica** e ao endividamento



externo; e a fragilidade e inadequação do sistema bancário nacional, incapazes, ambos, de assumir e de sustentar uma economia de escala.

No interregno 1961/64, agravam-se sombriamente aquelas seqüelas com sérios desdobramentos sociais e políticos, que resultaram nos acontecimento de 1964, e na instalação de um governo dotado de poderes excepcionais que se dispôs a dar prosseguimento ao fortalecimento do capital nacional, através da correção daquelas distorções básicas apontadas - a pulverização do capital privado e a inadequação do sistema bancário. O vigor das ações empreendidas teve como conseqüências a aceleração, a profundidade e a abrangência do processo de mudanças, o que resultou na significativa evolução dos bancos brasileiros, que, fechado esse breve parêntese histórico, passaremos a examinar.

### **3.2.1. A Reforma Bancária"**

A reforma bancária de 1964, de tantas e tão importantes conseqüências, não foi um fato isolado, mas uma ação decorrente de ato legislativo de grande amplitude e profundidade, qual seja o da lei 4595, de 30 de dezembro de 1964 que:

"Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias e Creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências".

Em seu Art. 1. a Lei cria o "Sistema Financeiro Nacional", constituído por:

- Conselho Monetário Nacional (CMN) - órgão de cúpula, presidido pelo Ministro da Fazenda, que fórmula a Política da Moeda e do Crédito.
  
- Banco Central (BC) - órgão executor da política econômica do CMN.
  
- Banco do Brasil (BB) - agente financeiro do governo.
  
- Banco Nacional de Desenvolvimento econômico (BNDE) e demais instituições privadas.

Criado o Sistema Financeiro Nacional, o Conselho Monetário Nacional e o Banco Central, a lei 4595, instituiria, finalmente, o aparato jurídico-administrativo que iria regulamentar e disciplinar o mercado do dinheiro

no país, cuja falta foi apontada por Sales.[14]

A diretriz geral como um todo, e as ações normativas decorrentes - dentre elas a Reforma Bancária / 64 e a do Mercado de Capitais / 65, - tinham por objetivo mais imediato a modernização, o maior controle e o fortalecimento do setor financeiro nacional; e, implicitamente, num sentido mais amplo, "melhorar seu relacionamento com o setor industrial (produtivo), de modo a criar condições mais eficientes para o desenvolvimento desse último setor". [16]

"Melhorar o relacionamento" entre os setores financeiros e produtivo há de ser entendido, no caso, como melhorar as condições do crédito, em termos de juros, prazos e agilizações das concessões; e isso, - julgava o governo, e com razão, - o velho sistema bancário brasileiro, não teria como oferecer, em virtude de sua estrutura antiquada e do seu elevado custo operacional[17]. Daí, a reforma do sistema, com medidas que visavam não apenas ao controle mas à racionalização do setor, rebaixando os seus custos e agilizando-o operacionalmente para melhor atender a uma economia de escala que se pretendia implantar.

A lei 4595 teve uma ação abrangente e profunda; no que se refere à reforma bancária, executada,

particularmente, pelo Banco Central, foram inúmeras as medidas tomadas e, neste trabalho, serão feitas referências apenas, a algumas delas, que tenham maior pertinência com o tema proposto:

1. Criação da Gerência de Fiscalização Bancária, no Banco Central, dotada de um eficaz mecanismo de inspeção dos estabelecimentos bancários, o que os tornou passíveis de um controle cada vez mais efetivo pelo Governo.
2. Limitações da concessão de cartas-patente e de licenças para abertura de novas agências. Esta medida, de certa forma, condicionou o desejo de expansão dos grandes bancos à incorporação de outros bancos menores, e de suas agências já existentes.
3. Medidas tendentes a evitar o aumento dos custos operacionais, impondo maior racionalização dos serviços bancários.
4. Aumento do valor dos depósitos compulsórios no Banco Central.
5. Tabelamento dos juros bancários.

6. Incentivos à especialização de empresas, nas várias modalidades do mercado financeiro.
7. Implantação do Plano de Contas, determinando a Padronização Contabil dos Estabelecimentos Bancários (PACEB).

As seis primeiras medidas, por sua transparência, dispensam, a nosso ver, maiores comentários, e a elas serão feitas referências acidentais no decorrer desse trabalho; a PACEB, no entanto, há de merecer a apreciação mais cuidadosa.

Em sua pequena mas excelente monografia, já citada, Sales[14] refere-se à excessiva liberdade do sistema bancária brasileiro e, mesmo, à "anarquia contábil" existente, quando cada banco possuía seu plano de contas particular e elaborava seu próprio sistema contábil. Tal estado de coisas, além de representar uma racionalidade funcional algo duvidosa, criava imensas dificuldades ao controle a ser exercido pelo órgão fiscalizador externo, o governo, no caso. A PACEB - (trechos de circular 93, julho/67) - pretendeu corrigir essas **distorções**:

"A padronização da contabilidade dos Estabelecimentos Bancários caracteriza-se por

um Sistema Analítico de Contas e Critérios - padrão, a serem seguidos obrigatoriamente (...) e visa dotar o comércio bancário de um sistema uniforme de Contabilidade que, à base da fixação dos caracteres, métodos e modelos fundamentais a observar no registro de atos e fatos administrativos - econômicos, confira aos estabelecimentos de crédito e orientação mais racional."

Mais adiante, são fixadas normas de padronização a serem obedecidas na realização do trabalho contábil:

"Os títulos de razão e seus substitutos são codificados para efeitos do Sistema de Operação Mecanizada. (grifo nosso)

Os números-código precederão sempre a designação de cada sub-título, sendo obrigatória essa indicação em todos os documentos de contabilidade em que figurem."

Por fim, - naquilo que nos importa referir - serão criadas as codificações numéricas:

"Cento e oitenta e dois títulos classificados em ordem alfabética; duzentos e trinta e três

sub-títulos e centos e noventa e três códigos de seis dígitos num total de seiscentos e oito expressões simbólicas".

Reverendo as medidas que mencionamos, não **será** difícil identificar suas conseqüências mais gerais nas mudanças ocorridas no sistema bancário e **isso** poderá ser observado logo a seguir, nos itens Concentração, Diversificação dos Serviços e Conglomeração. Mas a PACEB, com a racionalização **implícita** e a padronização **explícita** por ela impostas, teve efeitos muito diretos e de grandes amplitudes, sem os **quais** , seguramente, outras mudanças não teriam sido viáveis.

- a padronização das rotinas de forma racional, rígida e minuciosamente determinada, inclusive com a adoção de codificação numérica, visando lucidamente à automação dos registros.
- a configuração de normas pré-estabelecidas e comportamentos pré-fixados, parcelando o trabalho contábil em tarefas menores, **repetitivas** e fáceis de serem aprendidas e realizadas por outros, **não** necessariamente especialistas em matéria contábil;

Em seu conjunto, abriram campo para uma **automação** das rotinas bancárias - ou sua informatização, para sermos mais objetivos, - de tantas e tão radicais conseqüências no desenvolvimento do setor; e causaram não menos radicais mudanças no perfil organizacional da atividade e sua força de trabalho.

### **3.2.2. O Crescimento da Indústria Bancária**

#### **3.2.2.1. Uma Justificativa**

De propósito, e pela primeira vez nesse trabalho, é empregada a expressão indústria bancária, em vez de "Comércio" ou "Atividade Bancária" e isso nos parece merecer uma justificativa. Na categoria das atividades econômicas, a indústria está situada no setor secundário e pode ser definida como "O conjunto de operações destinada a transformar a matéria-prima em produtos adequados ao consumo e a promover a realização de **riquezas**".[12]

No setor primário estão o extrativismo primitivo e a agricultura; o comércio, a atividade bancária, transporte, **lazer** e serviços, em geral, enquadram-se no terciário.

É uma classificação de natureza **histórico-seqüencial**, consagrada e bem aceita embora, ultimamente,



esteja sendo freqüente transgredí-la, havendo mesmo, uma certa tendência semântica de qualificar como "indústria" o trabalho globalizado de certas atividades diferentes, com um objetivo comum; designa-se, por exemplo, como "indústria do turismo" aquele conjunto de serviços prestados por empresas especializadas, destinado a promover o desfrute seguro e confortável de uma atividade de puro lazer: reserva de passagens, **legalização** de passaportes, traslado de bagagens, reservas em hotéis, aluguel de automóveis, visitas a lugares pitorescos, etc. Fala-se em indústria de hotelaria e indústria cinematográfica; na língua inglesa; a **expressão** "Banking Industry" tem livre curso na literatura específica sobre a matéria.

Assim, parece-nos que a simples tradução já seria uma justificativa razoável; mas, na verdade nosso objetivo no emprego da designação Industria Bancária, será apontar, não apenas o aumento do exercício daquelas atividades básicas de um banco convencional, "**strictu sensu**", resultante natural da **expansão** geográfica de sua rede de agências e o conseqüente acréscimo de seus trabalhos de rotina. O que se deseja, realmente, é assinalar e enfatizar o agigantamento do desempenho do "Banking" no Brasil, em suas várias modalidades; - a qualidade e o valor das operações realizadas, a natureza e a multiplicidade das novas funções assumidas, seu papel em diversas fases da

economia do país. E, no decorrer das **exposições**, procurar descrever as **mudanças** havidas no setor, que foram amplas, profundas e tiveram marcantes conseqüências, não só no espaço financeiro, mas em outras áreas distintas: no desenvolvimento na indústria de informática, na requalificação da força de trabalho, envolvendo questões sociais; ou ainda, na mudança de comportamento do homem comum em relação ao banco, e vice-versa.

A evolução bancária no Brasil teve um modesto começo nos anos 48/50, período intermediário que sucedeu a fase morna e pouco expressiva de 20/30, e antecedeu o processo financeiro evolutivo da **década** de 68/70 até atingir o estágio atual, em que os bancos ocupam uma posição de efetivo destaque na economia do país.

#### **3.2.2.2. A Concentração Bancária**

Após 1964, a ação do governo, através das medidas levadas a efeito pelo Banco Central, impondo normas mais rigorosas ao funcionamento bancário, - e o próprio ritmo da economia que se ia aquecendo e exigindo melhor desempenho do setor financeiro - criaram condições pouco favoráveis à sobrevivência das **instituições** de pequeno e médio portes, que **não** possuíssem "fôlego" ou disposição bastante, para atuarem a contento no mercado do dinheiro.

No período de 1970/75, a explícita política de governo nesse sentido, fez intensificar o processo de fusões e incorporações [16]; vários bancos vão - se extinguindo, dando lugar a diminuição de número de firmas bancária titulares e no surgimento e/ou fortalecimento de outras bem mais robustas, em termos de ativos, distribuição e volume de depósitos e empréstimos, quantidades de agências e, naturalmente, de lucros. C171

Analisando-se o quadro abaixo podemos verificar a diminuição do número de sedes de bancos e o aumento do número de agências. Vale ressaltar que a concentração so ocorreu nos bancos privados nacionais.

Ano	Bancos Oficiais		Priv. Nacionais		Estrang.		Total	
	S	A	S	A	S	A	S	A
64	24	578	304	5.705(1)	8	36	336	6.319
68	28	720	188	7.164(1)	8	35	224	7.919
70	28	2.203	142	5.623	8	35	178	7.861
74	28	2.791	72	5.495	9	34	109	8.320
78	27	3.539	68	6.546	12	37	107	10.122
80	27	3.928	67	7.285	17	38	111	11.251
84	28	5.834	64	8.843	19	59	111	14.736

#### Número de Firmas e Agências de Bancos Comerciais - 1964/84

Fonte: C171

Os grandes bancos do Sudeste expandem-se pelos demais estados da **Federação**, incorporando pequenos e médios estabelecimentos lá existentes e ampliando de modo significativo seu campo de atuação, ao mesmo tempo em que se vai enfraquecendo a hegemonia dos grupos financeiros regionais. São Paulo - já considerado o maior parque industrial do Hemisfério Sul - vai-se tornando o mais importante centro comercial e financeiro do país. Grupos e empresas de outras áreas transferem suas sedes para a capital paulista e seus arredores, ou lá instalam importantes agências ou filiais.

A esse processo de **concentração** bancária correspondeu, segundo alguns autores, uma imagem de incipiente oligolização, com o **aumento** do poder financeiro em mãos de um grupo cada vez menor de empresas, geograficamente dispersas por todas as regiões do país [18]. E há de ter correspondido, sem dúvida, ao ponto de partida para concentração do capital financeiro nacional, antes diluído em um grande número de pequenos ou médios empreendimentos e instituições, como já assinalado anteriormente.

A concentração de poder - e de responsabilidades, portanto, - contrastava com a difusão de seu exercício por inúmeras agências dispersas, muitas das **quais** oriundas de

diferentes instituições bancárias, que haviam sofrido processos de fusão e/ou incorporação, e eram portadoras, quase sempre, de certas peculiaridades funcionais de suas antigas organizações. Isso, naturalmente, exigiria um maior controle da administração central sobre as ações desenvolvidas por cada uma delas.

Daí, uma primeira mudança de ordem geral: os grandes bancos passaram a adotar a centralização do processo administrativo, **cuja** a pedra de toque foi a implantação de rigorosa padronização dos procedimentos e atividades de rotina [19] e [20], de modo a **que** o sistema pudesse entender-se em uma linguagem comum, facilitando seu funcionamento rotineiro, permitindo a diagnose mais precisa dos problemas e possibilitando maior acerto nos processos decisórios.

Julgamos válido assinalar aqui, de passagem, que uma das consequências mais profundas da reforma bancária/64 foi a **implantação** compulsória específica, ou sua remendação em linhas gerais, da padronização dos serviços, sem a qual não teria sido possível, - ou teria sido infinitamente mais difícil - implantar-se mais tarde, a informatização no setor, um dos fatores de maior importância no crescimento da indústria bancária no país. Mas isso é assunto a ser desenvolvido mais adiante.

Outros fatos de real destaque, no contexto das transformações estudadas, foram a diversificação dos serviços bancários e a conglomeração,

### **3.2.2.3. Diversificação dos Serviços**

Embora consagrada, a imagem do banco como instituição simplesmente intermediadora entre poupadores e investidores, - através de operações de depósito / empréstimo - está longe de corresponder a uma realidade absoluta. Pelo menos no Brasil atual.

Em nossa breve resenha **histórica** sobre as origens e a evolução dos bancos, desde a antiguidade, foram mencionados alguns serviços prestados por aquelas "casas bancárias" primitivas, da **Babilônia** e da **Asia Menor** - letras de câmbio impressas em argila, papiro ou pergaminho, permuta de moedas e descontos; assinalou-se, ainda, de passagem, que os banqueiros cobravam por tais serviços, e lucravam com isso. No decorrer da História, ha inúmeros exemplos de ativas participações bancarias na economia de um principado, país, feudo ou região: cunhagem de moeda, emissão de papel moeda ou moeda-papel, cobrança de impostos, financiamentos de guerras ou expedições comerciais, etc, além de ter ampliado o volume daquelas operações tradicionais, em **vitude** das transformações da economia e da expansão geográfica dos mercados.

Especulando, poder-se-ia argumentar que todos esses expedientes corresponderiam, apenas, a formas mais sofisticadas de **intermediação** e, assim, nos reaproximaríamos daquela conceituação original - o que não seria totalmente errado.

Mas no Brasil, o banco comercial, que tem sido objeto de nosso estudo, assumiu novas funções, literalmente novas, **que** modificaram profundamente seu aspecto exterior, sua estrutura organizacional, rotinas administrativas perfil de sua força trabalho e relacionamento e comportamento com a sociedade. Modificações que o transformaram não metafórica, mas efetivamente, em um supermercado financeiro, como iremos percebendo aos poucos, até a constatação plena.

A partir dos anos 60, aos bancos comerciais brasileiros foi atribuído o papel de intermediador entre contribuinte e o **órgão** público, cabendo-lhe a função arrecadadora de impostos, taxas e multas federais, estaduais e municipais, além das tarifas devidas às Concessionárias de serviços públicos - luz, gás, água, telefone [18]. Em pouco tempo o leque desse serviços foi sendo ampliado [19]:

- Recebimento de **contribuições** relativas a INPS, PIS, PASEP, FGTS e pagamento a seus

beneficiários.

- Pagamento de vencimentos do funcionalismo público federal, estadual e municipal assim como dos proventos dos aposentados e pensionistas dessas áreas.
- Processamento burocrático - administrativo dessas operações para o controle do governo e informação ao usuário.

Cautelosamente, a princípio, e, logo depois, com desenvoltura plena, essa intermediação estendeu-se a iniciativa privada. (Em 1983 eram mais de cem mil convênios firmados entre bancos e empresas privadas). [19]

- Pagamentos de salários de funcionários de empresas de porte diverso.
- A instituição de "carnês de pagamento" viabilizando a cobrança bancária de: aluguéis, condomínios, mensalidades escolares, consórcios, viagens, seguros, planos de saúde, etc.

A implantação de tais serviços, aqui mencionadas de forma concisa, teve apreciáveis conseqüências.



Para o Estado, em suas **feições** federal, estadual e municipal, a utilização do equipamento "pagador" e "recebedor" da **organização** bancária permitiu a simplificação e, mesmo, a desativação de vários setores do seu imenso aparato arrecadador de receita e pagador de benefícios, o mesmo acontecendo com as demais instituições participantes do sistema: INPS, PIS, PASEP, PGTS, e concessionárias de serviços públicos etc. Era o caso, para citar um exemplo singelo, das coletorias federais e estaduais, localizadas em todos os municípios brasileiros, muitas delas consumindo mais do que coletavam [19]; ou que, nas grande cidades, eram desaparelhadas para atender o contribuinte nos picos de demanda, - épocas ou dias de recolhimento de tributos, - permanecendo praticamente inativas no restante do ano.[21]

Em síntese, podemos concluir que para o setor público, concessionárias e empresas conveniadas, o aproveitamento intensivo dos serviços bancários, passou a representar expressiva redução de encargos e conseqüente corte das despesas para sua manutenção. E isso pode ser verificado no exame do quadro abaixo, que nos informa o movimento de arrecadação de, apenas, um grande banco brasileiro no ano 1991.

No quadro a seguir, será possível visualizar a quantidade de documentos e os valores manipulados nos

serviços prestados somente ao setor público por apenas um grande banco privado brasileiro no ano 1991

Tipo de serviço	No. documentos manipulados	Valores movimentados (Cr\$)
Tributos Federais e Estaduais e Municipais.	32,968 milhões	2,081 trilhões
Luz, água, gás, telefone	92,554 milhões	997 bilhões
Segurados e Beneficiários da Prev. Social	15,474 milhões	635 bilhões
P.I.S	1,419 milhões	12 bilhões
F.G.T.S	2,985 milhões	393 bilhões
Recisão de Contrato de Trabalho.	1,622 milhões	219 bilhões
Imposto de Renda para pessoa física	404 mil declarações recebidas	-

### III - Quantidade de Documento e Valores Manipulados por

#### Um Grande Banco Privado Nacional (1991)

BRADESCO - Exercício de 1991 - Relatório da Administração  
 Jornal do Brasil - 11/02/92 - pag 09.

O quadro, naturalmente, refere-se ao movimento globalizado das agências do banco, disseminadas em todo o território nacional. Mas deve ser levado em conta que a

maior incidência das operações mencionadas ocorre nos grandes centros urbanos, que coincidem com as áreas de maior concentração econômica do país - Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Porto Alegre. Isso nos dá bem a idéia do volume e da diversidade do trabalho realizado pelas agências dessas áreas, tanto no setor de atendimento ao público quanto na retaguarda. E, em resumo, essa simples amostragem nos conduz a refletir sobre:

- A importância do papel desempenhado pelo banco como grande prestador de serviços, em relação aos órgãos públicos.
- O volume de operações financeiras realizada pela indústria bancária, no país, levando-se em conta, tão somente os serviços indicados.
- A dificuldade ou mesmo a impossibilidade de que tal volume de ações pudesse ser efetivado em tempo útil, sem os recursos da automação.

Para o público em geral, nele se incluindo pequenas e médias empresas, a possibilidade de pagar tributos, tarifas, multas e carnês, ou de receber vencimentos, benefícios e contas devidas na rede bancária - em agências próximas à residência ou escritório, -

representou o fim da "via-crucis" de percorrer todos os meses, ou em certas épocas do ano, vários pontos de arrecadação ou pagamento, situados em locais distintos e distantes entre si ou do domicílio do interessado. Enfrentavam-se filas imensas, havia problema de troco, o número de caixas insuficiente, as instalações eram deficientes e precárias, - é o depoimento de representantes de gerações passadas, que vivenciaram essas agruras.

Este fato aproximou do Banco a grande massa da população e as consequências foram significativas. Verdade é que, atualmente, o problema das filas ressurgiu de forma constrangedora; pelo menos em certos dias do mês em algumas agências bancárias, esse é um ponto crítico, que o computador ainda não conseguiu resolver ... ou talvez nem seja um problema a ser resolvido por computador.

Para o banco, o fato de haver assumido o papel de grande prestador de serviços ao governo, a empresa privada e ao homem comum, numa escala nunca antes experimentada, trouxe uma influência decisiva no processo de seu rápido crescimento e nas várias transformações por ele sofrida. O fato mais importante, sem dúvida, terá sido surgimento, no mercado do dinheiro, de uma nova e generosa fonte de recursos - o público, pessoa física e/ou jurídica, que paga impostos, taxas, tarifas, contribuições previdenciárias,

**carnês** e recebe vencimentos, benefícios e contas - tudo por intermédio do caixa **bancário**.

A massa da população que diariamente realiza tais operações provê o banco de consideráveis recursos financeiros. Mesmo levando em contas os repasses que deverão ser feitos aos destinatários estranhos ao estabelecimento ou, ainda, as inevitáveis retiradas em dinheiro, o banco contará durante um certo período de tempo útil - continua e diariamente renovado - de ponderável estoque de capital financeiro disponível para aplicações. Daí, a disseminação e o crescimento dos chamados "Bancos de Varejo", sobre os quais voltaremos a falar, - para quem o número de clientes e usuários constituem uma **das** peças fundamentais de seu sistema de produção. Isso começou a modificar rapidamente o perfil tradicional do banco comercial brasileiro. Não que ele, antes, fosse hostil ao homem comum, mas seria distante e reticente; possuía uma clientela mais ou menos cativa, constituída por empresários, comerciantes, de vários níveis, que com ele **transacionavam** as operações clássicas do mercado de dinheiro; ou por componentes das várias categorias sociais, da mais elevada à classe média, que a ele confiavam a guarda de suas economias e a ele recorriam, quando em eventuais necessidades financeiras.

O banco mostrava-se respeitoso e discretamente

cordial em relação à comunidade; a confiança absoluta na solidez e na correção do estabelecimento, assim como na perfeita exatidão de seus serviços eram os atributos mais valiosos para atrair e conservar bons clientes; a personalidade firme e, ao mesmo tempo, afável de um bom gerente era fundamental. Seria, talvez, a extrapolação, a sublimação do "Capital Confiança" de que nos fala Grun [22] - que, inerente ao indivíduo, ao funcionário no interior da organização, seria expandido para o exterior, envolvendo a empresa em uma áurea de prestígio perante a sociedade.

Os novos tempos, porém, mudaram muita coisa. Agora, toda sociedade, de alto a baixo, iria utilizar o caixa bancário para pagar ou receber suas **contas** e isso representavam um rico **filão** para os banqueiros; ao mesmo tempo, a economia ia-se aquecendo, assim como a inflação, e, cada vez mais fazia-se **necessária** a presença do intermediador financeiro. Aumentavam os encargos, sem dúvida; mais expandiam-se as possibilidades de maiores lucros.

Inicia-se, então, competição acirrada em busca de maiores e melhores fatias da clientela. Além dos sólidos conhecimento de Contabilidade, - ativos, passivos, capital exigível, partidas dobradas -, os princípios norteadores de "Marketing" e Relações Públicas passaram a fazer parte da

filosofia, da política e da "praxis" da atividade bancária. Era preciso captar mais clientes - depositantes e investidores. Alargam-se os espaços, lojas bancárias modernizam-se e aligeirizam-se as instalações, ar condicionado, iluminação fluorescente; elimina-se a "gaiola" de metal dourado do caixa - agora são muitos os caixas, em fileira, atrás de uma armação de vidro, tudo aberto e transparente. O gerente transfere sua mesa, do escritório no fundo do estabelecimento, para bem próximo da porta de entrada; claro, clientes especiais seriam atendidos em locais reservados, mais discretos e confortáveis. Como veremos mais tarde, as vantagens da automação constituíram um poderoso atrativo na captação de novos clientes.

Intensifica-se a movimentação de clientes e usuários nas agências, principalmente naqueles dias de pagamento de impostos ou recebimento de vencimentos quando então formam-se extensas filas, junto aos caixas. Criou-se a figura da recepcionista, a "moça" - que atende ao cliente **neófito** ou "perdido" e solícitamente o encaminha ao seu destino certo. Salerno e Zamberlan [20] foram extremamente felizes quando observaram que:

"Atualmente (1979/80) os bancos estão na vida das pessoas de todas as idades, estratos

sociais e localidades do país. É a nossa "caixa", o "banco do guarda-chuva", do "regador", aquele em que você tem o seu computador, onde a moça bonita o está esperando para atendê-lo ou dar-lhe um cheque especial que o torna charmoso e com "status".

Com essas ostensivas mudanças, digamos, de ordem externa, os bancos teriam que submeter-se a profundas transformações no setor interno. Mas isso é assunto que apreciaremos mais adiante, no capítulo referente a automação e força de trabalho.

#### **3.2.2.4. O Mercado do Dinheiro**

Se a manipulação de impostos, tarifas, vencimentos, encargos sociais, carnês, abriram o banco comercial às massas de população e vice-versa - disso decorrendo, como vimos, várias mudanças no setor- outros "serviços" agora ligados direta e especificamente ao dinheiro, contribuíram decisivamente para o vertiginoso crescimento da indústria bancária do Brasil. Aliás, o comércio do dinheiro - a "mercadoria mais valiosa do mundo" - é a própria razão de ser de um banco, e todas as demais atividades que ele possa vir a exercer serão formas



alternativas, com maior ou menor sofisticação, daquele comércio, ou, simplesmente, funções subsidiadas.

Durante processo de desenvolvimento, que culminou com o chamado "milagre brasileiro" (1968/74) em que as taxas de crescimento do PNB alcançava índices de 8%, expressivamente superiores aos demais países do mundo desenvolvido, e acompanhando o ritmo tradicional da economia (e, de certa, forma a inflação) a atividade bancária passou a desfrutar de condições favorabilíssimas ao pleno desempenho de suas clássicas funções de intermediação financeira: crédito ao consumidor, empréstimos a médio e longo prazo, financiamento, etc.

Logo após 64, houve vigoroso incentivo governamental à poupança interna - pouco expressiva até então, - como uma das formas de frenagem da espiral inflacionária que, na época já beirava os 90% e, ao mesmo tempo, para promover a captação de recursos financeiros e sua canalização para os cofres oficiais, com vistas à realização de vários programas, como o Sistema Financeiro da Habitação (SFH), por exemplo, ou ao financiamento do déficit público.

Foram criadas as Cadernetas de Poupança e as Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional. A caderneta

foi por excelência, o instrumento de **captação de pequenas e médias economias**, em grande escala; oferecendo - trimestralmente, a princípio, depois, mensalmente, - uma atrativa remuneração de juros e correção monetária, a aplicação de caderneta de poupança, além de contribuir para o SFH, constituiu **uma forma** de defesa da população de baixa renda contra os efeitos corrosivos da inflação. As **ORTNs**, títulos emitidos pelo governo, seriam uma outra forma de captação, com remuneração igualmente atrativa e visando ao financiamento do déficit do tesouro.

Aos bancos, como seria natural, foi atribuída a tarefa de gerir a movimentação desses papéis.

Durante certo tempo, a inflação foi sendo mantida em níveis considerados razoáveis, se comparados aos índices de 90%, que vinha ocorrendo anteriormente; de 1965 a 1973, a variação do custo de vida no Rio de Janeiro baixou de 40% para 17.7% [23]. Mas, em breve ela voltaria a crescer, com força redobrada, por várias **razões** ponderáveis que apreciaremos a seguir.

Tendo acontecido em um país carente em capitais internos e, no momento, caracterizado por uma economia altamente centralizada e estatizada, o "milagre brasileiro" foi, em grande parte, financiado pela poupança estrangeira [17], captada, principalmente pelo governo, através de

bancos oficiais e empresas estatais, ou pelo setor privado, com endosso governamental. Assim, a cada ano mais se avolumava a dívida externa, fazendo crescer os débitos contraídos em anos anteriores. Com os dois "choques do petróleo" (1973 e 1979) a dívida cresceu significativamente, para pagar, **não** só a importação do óleo a preços assustadoramente majorados, como para submeter-se ao aumento dos juros internacionais que, da ordem de 6.25% em 1976, foram subindo para 11, 12 e 15% nos anos seguintes, alcançando o pico de 25% em 1980. C241

### **3.2.2.5. Bancos e Inflação**

Uma das conseqüências mais imediatas para a economia brasileira foi a retomada do processo inflacionário já a partir de 1974, num crescimento que alcançaria índices de três dígitos nos anos 80, fazendo o país ingressar em violenta crise financeira. Nesse período, ocorreu, **então**, uma vigorosa e lucrativa atuação de sua atividade bancária o que não chega a constituir fato paradoxal:

"Por certo a inflação prolongada e acelerada inchou a intermediação financeira no Brasil. Não que os brasileiros fossem mais propensos a especulação do que os outros povos, mas

simplesmente por que esse é um subproduto inevitável da inflação galopante. Quando os preços sobem explosivamente, surge o mercado natural, o dos produtos de proteção contra a inflação. Cessada a inflação, desaparece a demanda por esses produtos [25].

Tais "produtos" - Cadernetas de Poupança, LTNs, ORTNs, Fundos a Curto Prazo, CDBs, RDBs, Overnight - ou com outras denominações e particularidades que possam ter tomados - nada mais são que papeis financeiros, operacionalizados pelos bancos e cuja remuneração de juros e correção monetária, em curto e médio prazo, representam, como já foi mencionado, uma proteção, pelo menos razoável, do investidor contra a rápida desvalorização da moeda.

Com a grande dificuldade de prosseguir captando mais empréstimos estrangeiros, o governo viu-se obrigado a recorrer cada vez mais à poupança interna, para tentar cumprir o serviço da dívida externa e financiar o deficit da dívida interna [17]. Assim no período crucial da crise, o mercado viu-se inundado por títulos do governo, em regime de "Open Market", na modalidade "Overnight", em que as aplicações de curtíssimo prazo ofereciam remuneração diária de juros e correção monetária. A confiança e rentabilidade

de tais papéis atraíam investidores de todos os níveis, dos mais modestos que, em defesa de suas minguadas economias, operavam no limite mínimo das **aplicações**, até os grandes investidores, que participavam com grande parte de seu **patrimônio** financeiro, de muitos milhões de cruzeiros, ou cruzados, obtendo rendimentoa diários altamente compensadores. Foi a época da chamada "Ciranda Financeira", de cuja intermediação muito lucravam os bancos financeiros, em termos de ganhos monetários e de transformações e desenvolvimento de suas atividades.

A análise da inflação e da "Ciranda Financeira" assim como a de seus efeitos no sistema produtivo escapam ao nosso tema e, aqui, tão somente, estão sendo feitas referências aos seus aspectos que mais importam no desenvolvimento deste trabalho.

Nas **operações** de "Overnight" os bancos captavam, em média, 20% dos rendimentos do investidores, o que constituía um ganho substancial em face aos imensos volumes financeiros aplicados diariamente: "... principalmente os bancos de varejo, que tocavam a guitarra - não o instrumento musical; mais a máquina de fazer **dinheiro**"[26]. De outra parte, caberia atentar para o fato de que tais operações, que deverão ser rápidas e precisas, como outras tantas do gênero - **só** seriam possíveis com os recursos da

automação bancária, como constataremos no capítulo correspondente; e mais, que sua lucratividade ia depender muito do número e da qualidade dos clientes e investidores nelas envolvidos e isso parece justificar a exacerbação dos artifícios e sofisticadas manobras de "marketing", que passaram a ser utilizadas pela atividade bancária brasileira, a partir de certo tempo.

Com a implantação do plano cruzado, em fevereiro de 1986, a inflação foi drasticamente contida durante alguns meses, o que afetou seriamente os bancos que nela se apoiavam, levando-os a tomar uma série de providências: fechamento de um grande número de agências; dispensa, em massa, de funcionários; redução dos serviços prestados; maior seleção dos clientes. Do governo, partiram varias medidas em socorro aos bancos:

- Redução da taxa de redesconto
- Redução do depósito compulsório
- Redução do horário de atendimento ao público
- Permissão para aumento das tarifas por serviços prestados.

Em prosseguimento a essas medidas de caráter urgente, o Banco Central implementou reformas de feição nitidamente racionalizadora visando à redução dos custos

administrativos, como da criação dos "Bancos Múltiplos" sobre os quais voltaremos a falar. Em 1987 apesar das tentativas do Plano Bresser e do Plano Verão, **retornou-se** ao processo inflacionário e, com uma estrutura mais enxuta, a indústria bancária voltou a crescer.

### 3.2.2.6. Conglomeração

A "conglomeração seria o estágio mais avançado a que chegou a indústria bancária brasileira, em seu processo de expansão e fortalecimento.

As reformas de 64 previam e preconizavam, explicitamente, que as várias atividades do mercado financeiro fossem exercidas pelas instituições especializadas em cada uma delas [18], cabendo aos bancos comerciais, tão somente aquele tradicional papel de intermediador segundo o esquema clássico: depósitos / empréstimos / **decontos** em curto e médios prazos.

A reação contrária dos grandes bancos a essa determinação - ou a sua adaptação, julgamos nós, - foi a de incorporar pequenos e médios desses estabelecimentos especializados disponíveis no setor e, com eles, constituir

o **"conglomerado financeiro"**, legalmente habilitado a operar em todas as áreas e escaninhos do mercado do dinheiro, sobre a **égide** do banco incorporador; às vezes acontecia o contrário, empresas especializadas associavam-se e adquiriram a carta-patente de um banco comercial de pequeno porte e com ele formavam o conglomerado. Ou, **simplesmente**, ocorriam fusões, sendo relevante observar que, em todos os casos, o banco comercial, dotado de capacidade jurídica como elemento intermediador e de grande flexibilidade operacional, representava sempre uma peça da mais alta importância no novo sistema.

A conglomeração, como forma de somar e conjugar esforços e benefícios de objetivos comuns, não constituiu fato novo no campo da economia. Modernamente, os japoneses têm adotado a **estratégia** de associar várias empresas industriais e comerciais a grandes grupos financeiros de maneira que seja sempre mantida disponível, **uma** ponderável concentração de capital, em condições de ser **alocada**, rápida e eficientemente, onde que ela seja necessária às empresas do conjunto [17]. Em outras palavras, traduziríamos o fato dizendo que, em um conglomerado financeiro, além de "vender" em suas **inúmeras** agências os vários produtos do grupo, lucrando com isso - é claro - o banco comercial líder, é por excelência o intermediador financeiro de todo o sistema, passando assim, a contar com

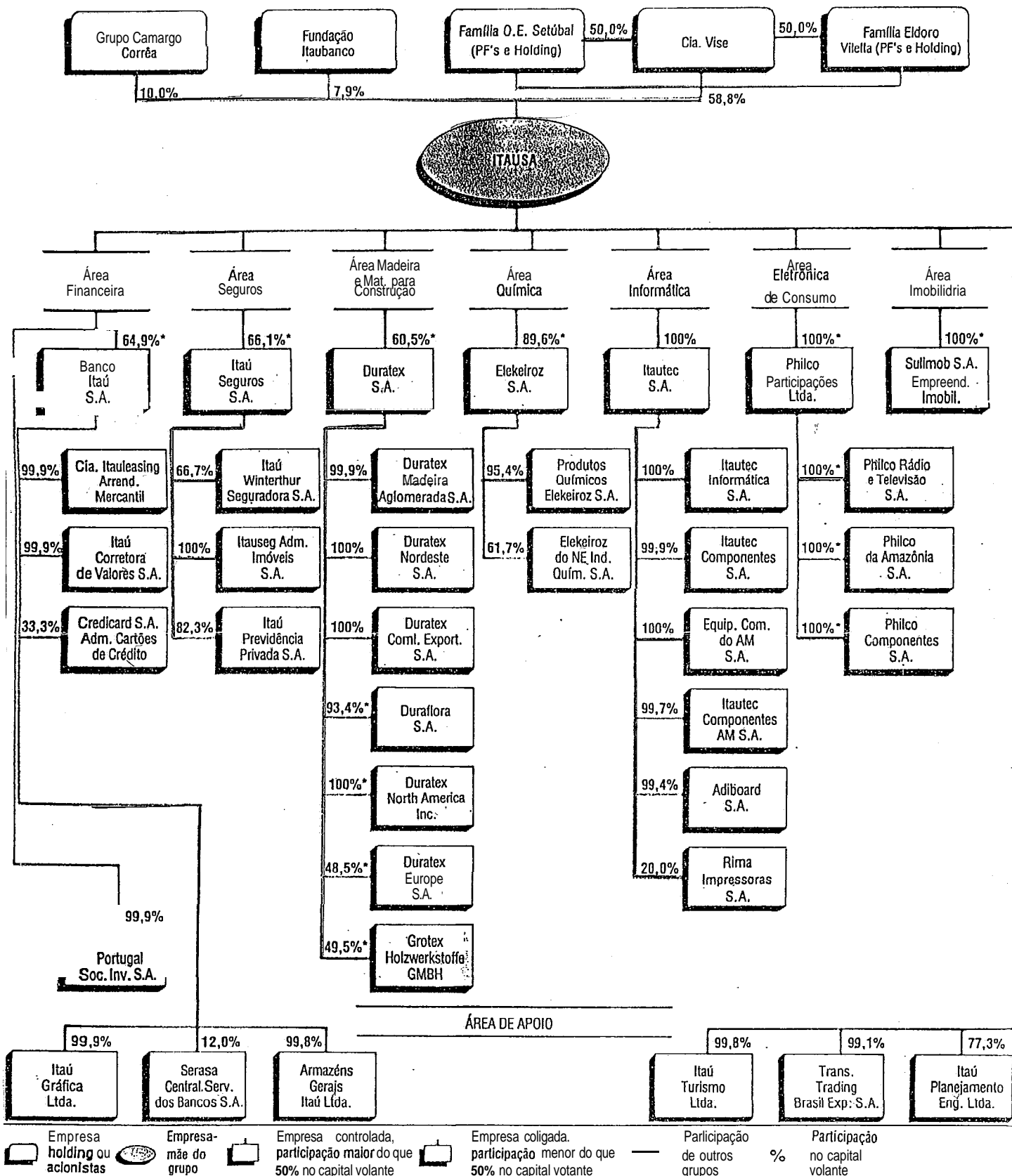


uma clientela cativa e confiável, situação indiscutivelmente desejada e perseguida por qualquer banqueiro. Inversamente, as diversas empresas do conglomerado terão no banco gestor, além dos "pontos de vendas" de seus produtos, o "guarda chuva financeiro", tão necessário nos dias de mau tempo ...

Complementando o que há pouco, apenas mencionamos, no Brasil, os grandes conglomerados bancários, representam o mais elevado estágio atingido pela indústria bancária no país, em termos de poder econômico e de concentração de capitais, o que, de certa forma, procurou corrigir aquele atributo negativo do capitalismo nacional, qual seja o da excessiva pulverização dos recursos, disseminados por um grande número de pequenas empresas. Naturalmente, com esse processo de concentração, não chegou a haver um aumento substancial do volume **globalizado** do capital interno, **sabidamente** parcimonioso: afinal de contas, não se criam riquezas "por decreto". Mas o grande incentivo à poupança interna, em vários níveis de investidores, durante o período, aumentando a concentração financeira em mãos das instituições bancárias, fez crescer as disponibilidades do crédito, com as vantagens e desvantagens que do fato poderiam advir.

Resumindo, diríamos que os conglomerados complementaram e potencializaram todas aquelas mudanças acontecidas, sobre as quais, até aqui, tivemos oportunidade de discorrer. A conglomeração bancária cristalizou tais transformações criando poderosas empresas, catedrais de consumo financeiro em baixa, média ou alta escala, situadas entre as mais rentáveis do país, operando com grande diversidade de produtos e serviços, como pretendemos mostrar a seguir.

Para isso, a seguir será apresentado como exemplo, o esquema da arquitetura de um grande conglomerado brasileiro.



#### IV - Estrutura do Conglomerado ITAUSA

### 3.3 Síntese

A atividade bancária brasileira possui características próprias. Concentração bancária, reforma financeira/64, diversificação de serviços e conglomeração foram fases, aspectos e/ou etapas do processo de transformações, ocorridas nesses 30 ou 40 anos e que conferiram características próprias à atividade bancária no Brasil.

Atualmente, coexistem no país pequenos, médios e gigantescos estabelecimentos bancários, esses últimos bancos múltiplos e conglomerados que operam nos diversos setores diferenciados do mercado do dinheiro, sendo possível identificar, pelo menos, dois grandes grupos: "*Bancos de Varejo*" e "*Bancos de Atacado*"; embora a distinção entre eles não seja absoluta, na maioria dos casos.[18]

Os *Bancos de Varejo*, que também atuam no atacado, constituem o grande intermediador financeiro entre o governo, concessionárias de serviços públicos, pequenas e médias empresas e o grande público, que paga impostos, taxas, contribuições, carnês e recebe vencimentos e benefícios previdenciários, como já tivemos oportunidade de evidenciar.[19]

Geralmente pertencem a conglomerados e têm suas agências distribuídas por todo o país, localizadas nos vários bairros das capitais e grandes cidades, e presentes nos demais centros urbanos; são lojas amplas, instaladas em andar térreo e, muitas vezes ocupando sub e sobre-lojas, onde funcionam seus vários setores e dependências administrativas. Em determinados dias do mês, nos picos de demanda - pagamento de impostos e recebimento de **salários** - formam-se grandes filas de usuários, apesar de servidas por baterias de uma dezena de caixas; o trabalho é intenso, quase frenético, não só na linha de atendimento como na retaguarda, em apoio.

**Pelas** funções que exercem, são os bancos de massa, os bancos do "povão", poderíamos dizer, que lucram com o grande volume de operações que realizam. Além de cumprir as atribuições **básicas** de uma casa bancária convencional, são "pontos de venda" de variados produtos do grupo a que pertencem - seguros, assistência hospitalar, planos de viagens, etc. Os inúmeros serviços que prestam à população e às pequenas e médias empresas fazem deles os "bancos de todos nós", no dizer de **Salerno**, já mencionado, e por tudo isso marcam importantes características diferenciais da atividade bancária brasileira, em relação a de outros países do mundo que se limitam a oferecer os serviços clássicos de intermediação financeira. São os supermercados

aos quais nos referimos várias vezes.

Os Bancos de Atacado, embora muitos atuem **também** no varejo, em menor escala, têm uma clientela mais selecionadamente, formada, principalmente, por empresas de porte e grandes investidores. Suas agências, em número bem menor, **são** menos movimentadas e se caracterizam pelo maior apuro das instalações; o trabalho de atendimento ao público não é tão intenso, mas os lucros podem ser elevadíssimos, em função do alto valor das transações que realizam.

Dentre eles, há a assinalar os "bancos de elite" que operam com a nata privilegiada e restrita de grandes investidores. Suas sedes ou poucas agências, situadas em algumas capitais, localizam-se distantes do grande público, confortável e luxuosamente instaladas nos andares mais altos dos bons edifícios comerciais (conhecidas como "agências aéreas"). É o caso do "banco boutique" no dizer de um dos seus diretores.

"Somos um banco de investimento com as facilidades de um bancos comercial. Ou seja, somos uma boutique de investimentos. O perfil de nosso banco é concentração de renda nacional. Não me venha falar de recolhimentos de impostos, contas-sálario ou PIS/PASEP. Nosso produto é outro.[6.1]

Cinco anos mais tarde, em entrevista dada ao Jornal do Brasil, outro diretor desse mesmo banco Justifica o terceiro lugar alcançado pelo estabelecimento no "ranking" nacional:

"Temos **ótimos** profissionais em engenharia financeira, verdadeiros "alfaiates", que confeccionam os produtos dentro das necessidades de cada cliente."

Visando ao enxugamento dos custos operacionais, em 1989 o Banco Central admitiu a existência de Bancos *Múltiplos* - ao Banco Comercial seria atribuída **também** a capacidade de operar em outras modalidades do sistema financeiro.

## CAPÍTULO 4

# AUTOMAÇÃO BANCÁRIA NO BRASIL

### 4.1. Introdução

Como introdução ao desenvolvimento deste capítulo, julgamos ilustrativo repetir Bolívar, em tradução livre, quando ele se refere ao processo de informatização da atividade bancária brasileira, em sua tese de doutorado, já mencionada.

..."Mas acima de tudo isso, o que mais chama a atenção é o fato da rapidez, da intensidade de implantação, e da tecnologia empregada, assim como o gigantismo do capital envolvido, inclusive no estabelecimento da rede de telecomunicações **necessária** para a interligação dos computadores, em um país periférico e subdesenvolvido como o Brasil" [17] onde menos se esperaria que tal acontecesse, poderia ser acrescentado. .lm 1

Ou mencionar, também, a afirmação de Sproesser:

"A automação bancária (no Brasil) tem sua própria, com tecnologia ainda desconhecida



dos grandes centros tecnológicos" [27].

E por último, propor uma **observação**:

Sem os recursos da informatização, implantada nos moldes citados por Bolívar e Sproesser, não teria sido possível o rápido e sofisticado desenvolvimento da indústria bancária, no Brasil.

O Banco, **malgrado** a concepção materialista que ele inspira, "negocia com intangíveis: a moeda escritural, que só tem existência real em seus lançamentos; o risco do crédito a ser concedido, ou a confiança do público que nele deposita ou investe suas economias" [28]. E, sem dúvida, uma das grandes preocupações do banqueiro há de ser tornar aqueles fatos o menos intangíveis e o mais controláveis possível.

No sistema bancário, era comum repetir-se que "papel e tinta" constituíam a matéria prima de todo o seu aparato **produtivo**, mas, a verdade é que, "papel e tinta" - os dois materiais mais abundantemente utilizados em seus serviços - seriam apenas o "instrumento, o veículo, a "esteira rolante", por meio da qual seria cuidadosamente transportado, manipulado e elaborado o insumo básico da

indústria bancária: a **informação** correta e precisa sobre as entradas e saídas de caixa, saldos em conta corrente, títulos a pagar em atraso, ou o cadastro pessoal de um pretendente a empréstimos, por exemplo, fatos que constituem a rotina básica e a **razão** de ser da estrutura operacional de um banco comum. São, exatamente, as informações sobre esses fatos, que o banco registra, controla e manipula, como matéria prima de seu curioso "sistema de produção" - é a informação do pagamento de um título, transmitida pelo caixa à retaguarda,, que desencadeia todo o processo de cancelamento da dívida, não o cheque simplesmente entregue no guichê.

Quando o banco comum se transforma em um supermercado financeiro, suas rotinas operacionais se ampliam, se multiplicam e se **diversificam**, fazendo aumentar incalculavelmente o volume de informações a serem manipuladas em curto prazo, e fazê-lo manualmente seria praticamente impossível. Daí dizer-se que "poucas espécies de empresas podem colher do processamento eletrônico de seus dados, resultados tão apreciáveis como os que se observam na automação dos bancos" [28].

A automação é um dos aspectos marcantes do processo de transformação a que foram submetidos os bancos brasileiros, a partir dos anos 60, e **terá** sido, não a

causa, mas um poderoso instrumento de alavancagem do desenvolvimento da indústria bancária no país, possibilitando-a atingir e manter-se no elevado estágio em que hoje se encontra.

Na realidade, essas mudanças no funcionamento e o crescimento do setor não dependeram de um só fator, ou de fatores tomados isoladamente, mas da interação de vários deles em conjunto, os quais já tivemos a oportunidade de referir, em capítulos e sub-capítulos anteriores, a saber: a reforma bancária, a **concentração**, a diversificação dos serviços e a conglomeração.

Como se pode perceber, todos esses fatores têm uma feição política, pois que decorrentes de uma política de governo, explicitamente direcionada no sentido de mudanças, visando, essencialmente à **racionalização** e ao fortalecimento do sistema financeiro nacional. E neles se acresceu e se inseriu um outro fator, nitidamente instrumental, de caráter tecnológico - a **Automação** - sem o qual todos os demais seriam de implementação mais difícil, mais demorada e incompleta ou, até, impossível em determinadas circunstâncias; "Certos produtos (bancários) só têm possibilidade de existir por via eletrônica".[28]

Cibernética, automação, informatização, robótica e idéias afins, prestam-se a uma infinidade de especulações

em todo o imaginário universal, sendo possível encontrar referências a seus efeitos, presentes ou presumidamente futuros, nos mais **variados** níveis e inusitados setores, práticos ou intelectivos, da atividade humana, como nos sugerem as duas **observações** abaixo, colhidas em autores brasileiros, **clássicos** na matéria:

"A sociedade está sob "choque informático": as suas estruturas **econômicas**, sociais e culturais serão profundamente abaladas. Haverá uma reestruturação industrial, um reordenamento social, uma mutação cultural. Mais ainda: serão afetados os hábitos, os conhecimentos, as competências, o universo cultural e mesmo a razão de ser dos indivíduos" [30].

Ou, ainda,

"Na medida em que os computadores foram substituindo os bancários na representação pública do banco, os bancários começaram a desfrutar de uma maior liberdade individual. Começaram a aparecer nas agências mulheres de calça cumprida e homens cabeludos, barbudos, de tênis e calça **jeans**." [31]

Onde se verificam, de um lado, a **preocupação** com o "devir" da informática, em prazos longos e em escala universal; no outro extremo da linha, a constatação de seus **efeitos**, que já se fazem sentir no dia a dia do homem comum.

Essas breves considerações nos induzem à redobrada cautela no discorrer deste capítulo, cujo tema, com apenas, 30 ou **40** anos de existência, é de difícil descrição, pela riqueza, complexidade e diversidade de suas feições econômicas, políticas e sociais, ou pela diferenciação das estratégias **adotadas** por seus vários executores. Assim, procuraremos ser objetivos e isentos no cauteloso desenvolvimento dos itens a seguir: motivações, **pré-requisitos** e fases da automação bancária no **Brasil**.

#### **4.2. As Motivações**

Em suas origens primeiras, de forma algo subjetiva, até, a **automação** terá representado uma natural reação estratégica dos grandes banqueiros à constatação verificada, desde o **quinquênio** juscelinista 1954/61, da baixa capacidade operacional dos bancos brasileiros em face de uma economia de escala que, politicamente, se desejava implantar no país. O "feeling" desses empresários lhes deve ter sugerido que alguma coisa haveria de ser feita para adaptar suas empresas às novas condições de uma economia em

franca transformação, economia, ao mesmo tempo, crescente e inflacionária, promissora e altamente favorável ao funcionamento do mercado do dinheiro, que é, o campo de atuação da atividade bancária.

A automação seria, dentre outras, uma das providências a tomar, seguindo, inclusive, o exemplo dos países do primeiro mundo em que, desde a década de 50, o computador começava a deixar de ser, apenas, o miraculoso instrumento auxiliar no desenvolvimento de pesquisas científicas, confinado nos laboratórios e universidades, e passava a ser empregado por grandes empresas na otimização das soluções de problemas no campo administrativo e no campo econômico.

Em termos de maior objetividade, a partir de análise realizada pela FEBRABAN [28], têm sido apontadas por vários autores as três motivações básicas do processo de automação bancária no Brasil:

- Sobrecarga operacional
- Menores custos operacionais
- Aumento da competitividade

#### **4.2.1. Sobrecarga Operacional**

Sem desmerecer as demais motivações, ressaltaríamos a grande importância da sobrecarga

representada pelo grande volume de operações que, a partir de certa época, os bancos brasileiros foram obrigados a realizar, e que os forçou a se modernizarem, de uma ou de outra forma, sem o quê eles não poderiam assumir o compromisso de atender à demanda crescente. Com efeito, com o "crescimento e **expansão** geográfica do número de agências" e, notadamente com a diversificação dos serviços, os bancos "abriram-se às *massas*", daí decorrendo um grande aumento das operações de rotina, uma sobrecarga de trabalho, que os meios tradicionais da antiga e inadequada estrutura organizacional e instrumental **não** teriam condições de operar em tempo hábil. Poderíamos concluir então, que, a seu tempo, a automação bancária no Brasil teria sido, antes de mais nada, um ato de defesa, de busca de sobrevivência, uma forma válida de adaptação do sistema às novas condições impostas por uma política mudancista, e pelas pressões do mercado, naturalmente, sem perder de vista as expectativas de ganhos futuros, em escala cada vez maior, em face de perspectivas cada vez mais promissoras do mercado do dinheiro, no país.

#### **4.2.2. Menores Custos Operacionais**

As necessidades de modernização do sistema bancário já evidenciados desde 1956/61 e as pressões do governo, no sentido da racionalização dos serviços via

"diminuição de custos/aumento do volume de operações", foram convincente motivação para que o setor se automatizasse. É fato sabido que tal decisão exige vultosos investimentos e seus resultados não fluem prontamente. Mas em prazo longo, a medida torna-se, como se tornou, altamente compensadora.

#### **4.2.3. Aumento da Competitividade**

O "aumento da competitividade" tem sido exaltado como um dos mais poderosos incentivos à decisão empresarial de automatizar os bancos. Ampliação do poder, menor dependência em relação à força de trabalho, possibilidade de oferecer ao público maior número de melhores e mais sofisticados serviços, e assim, capturar seguimentos cada vez mais compensadores da clientela, tudo isso funciona, e muito bem, como forte motivação patronal ao emprego de inovações tecnológicas, não só no setor bancário mas, universalmente, em todos os empreendimentos empresariais. Mas ao seu tempo, quando já existam a correta estruturação organizacional da empresa e compensadoras condições de retorno oferecidas pelo mercado; sem isso, a automatização seria, apenas, modismo: e modismo caro e arriscado.

No Brasil, segundo a observação de Bolívar,



transcrita na **introdução** deste capítulo, depreende-se que tais condições favoráveis realmente **existiram**, não para todos, e ao mesmo tempo, como veremos a seguir quando do estudo das fases de sua implantação, mas de forma a permitir integral aproveitamento. E ainda no que se refere à competitividade, valeria assinalar que a imagem de confiança apresentada pelos bancos à Sociedade, como eficaz instrumento de **captação** de novos e melhores clientes, logo **sobrepôs-se** a figura do "Computador" - supremo símbolo de modernidade; como um veículo de propaganda do estabelecimento, pela segurança, rapidez, precisão e comodidade que oferece aos clientes em seu relacionamento com a instituição. E isso funcionou, a seu tempo.

#### **4.3. Condições Favoráveis para a Automação**

Costumam ser considerados como condições favoráveis ou pré-requisitos à automação da atividade bancária brasileira os seguintes fatos:

- a) Os tipos de trabalhos realizados nos bancos: sequenciais, repetitivos, redundantes, padronizados.
- b) O fato do bancário não exercer um papel decisivo no processo de trabalho - não

determinando seu ritmo de realização e sua finalidade.

c) As características da força de trabalho: faixa etária, formação escolar, estado civil, nível salarial, etc.

(Unicamp - Processo de difusão da automação bancária no Brasil - 1984)

As práticas contábeis, que são a tônica da rotina bancária, possuem características seqüenciais, de repetitividade e de redundância que garantem a continuidade do processo e asseguram a confiabilidade de seu desempenho; tais atributos, por si só, já favoreciam a utilização de métodos automatizados em sua execução. A "Reforma Bancária/64", de tantas e tão fecundas conseqüências, e a qual dedicamos todo um capítulo, ao instituir a PACEB (Padronização Contábil dos Estabelecimento Bancários), ampliou e potencializou aqueles dois primeiros requisitos mencionados:

- Fazendo adotar a codificação dos registros, propiciou, explicitamente, sua execução informatizada.
- Configurando normas pré-estabelecidas e

comportamentos pré-fixados, dividiu o trabalho contábil em parcelas simples, menores, repetitivas, passíveis de serem algoritimizadas, realizadas pela máquina e, de fácil controle, sem interferência de especialistas em contabilidade.

A modularização das rotinas, assim definidas, propiciou modificações profundas nos critérios de recrutamento da mão-de-obra bancária. As velhas e experimentadas equipes de contadores, consagrados condutores da rotina contábil tradicional, poderiam, aos poucos e em parte, ir dando lugar a bancários mais jovens, de boa formação escolar que, embora não familiarizados com os meandros das práticas contábeis, rapidamente aprenderiam a executar as simples tarefas do processo automatizado, exigindo assim salários mais baixos, e podendo ser substituídos sem maiores dificuldades. A propósito, Grum [22] observa que a época áurea do processo de informatização bancária coincidiu com a explosão universitária, em que o mercado de trabalho passou a oferecer um grande contingente de pessoal formado em nível superior ou em cursos livres, nas matérias de informática e O&M. A definição da **Política Nacional de Informática** e a implantação da Reserva de Mercado possibilitaram então o grande salto qualitativo da automação bancária brasileira, que veremos a seguir.

#### 4.4. Evolução da Política de Informática no Brasil

Antes de analisarmos as fases do processo de automação bancária no Brasil, sentimos a necessidade de discorrer brevemente sobre o histórico da Política Nacional de Informática, de modo a fornecer **subsídios** aos próximos capítulos.

Em 1958, o então presidente Juscelino Kubistscheck criou um programa de incentivo ao uso de computadores no país e, através dele, a PUC-RJ tornou-se a primeira universidade brasileira a possuir e operar um computador.

Em 1961 um grupo de alunos do curso de engenharia eletrônica do ITA, projetou e construiu o primeiro computador brasileiro: o "Zezinho", totalmente transistorizado.[32]

Os esforços mais consistentes para desenvolver e fabricar um computador no Brasil começaram nos anos 70 quando só então, surgiram em nosso país os primeiros cursos de pós-graduação em informática.

Em 1971, um grupo de alunos do curso de pós-graduação da USP especificou e construiu um computador de 8 bits e 4Kb de memória, conhecido como "Patinho Feio"[32].

Pouco mais tarde, a Marinha, juntamente com o BNDE (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico), formou um grupo de trabalho especial (GTE) para executar um programa de preparação de engenheiros, de modo a **capacitá-los** a projetar, fabricar e da manutenção a computadores, do qual faziam parte os projetistas do Patinho Feio. De lá pra cá, nosso país vem fazendo um extraordinário esforço para recuperar o atraso [32].

Os anos 70 foram marcados pela rápida expansão no mercado de computadores, as bases instaladas no Brasil cresceram de 506 em 1970 para 3843 em 1975 [17]; no mesmo período várias empresas multinacionais do setor de informática instalaram-se e ampliaram suas atividades no país.

A expansão e **modernização** da economia brasileira na década de 70 ampliou o interesse de empresas e órgãos públicos pelos computadores. Os maiores fabricantes mundiais perceberam as oportunidades de **negócios** existentes no país. Segundo Dantas "não é difícil encontrarmos hoje em dia, trabalhando nas jovens empresas brasileiras quase sempre em altos postos executivos, engenheiros que começaram suas carreiras vendendo computadores projetados e fabricados no **exterior**"[32].

Desde o início da década, já era evidente a

preocupação, por parte do governo, em dominar a nova tecnologia, de modo a atender às necessidades de modernização do parque industrial brasileiro. Em abril de 1972 foi criada através do decreto **70370** a CAPRE (Comissão de Coordenação da Atividade de **Processamento Eletrônico**), vinculada ao Ministério do Planejamento, com o objetivo de estudar a racionalização da compra de equipamentos, visando à regulação de importação de computadores e periféricos.

Nesta mesma época, tiveram início os incentivos para a formação de "joint-ventures" com capital estrangeiro, da qual participaram o Estado e uma empresa nacional, segundo o modelo dos terços. Assim, de acordo com tal política, criou-se em 1974, a COBRA (Computadores e Sistemas Brasileiros S.A.), formado pela DIGIBRAS (holding estatal), Equipamentos Eletrônicos (empresa nacional) e a Ferranti (firma inglesa). Após **três** anos de prejuízos, o capital nacional passou a ter exclusividade, ficando dividida entre várias agências estatais e um "pool" de 11 bancos. **C321**

Em julho de 1976 a CAPRE estabeleceu **que** a faixa de mercado para minicomputadores, microcomputadores e seus periféricos seria reservada para produtos fabricados pela tecnologia nacional, surgindo assim a reserva de mercado e, com ela, as condições efetivas para a implantação de uma indústria nacional de informática. Em uma primeira fase foi

permitido às empresas o licenciamento de tecnologia no exterior de modo a atender às necessidades do mercado, porém os modelos seguintes teriam que possuir evolução com capacitação própria.

Em 1978 o interesse pelo controle da nova tecnologia continuava intenso. Com o objetivo de efetuar um levantamento da situação da informática até aquele momento, foi nomeada uma Comissão (denominada "Comissão Cotrin" - [33]), envolvendo o SNI e o Ministério das Relações Exteriores. Concluído o trabalho, verificou-se que a CAPRE não possuía os instrumentos adequados a uma atuação efetiva e integrada no setor de informática. Criou-se então em outubro de 1979, através do Decreto 84067, a SEI (Secretaria Especial de Informática), como um órgão do Conselho de Segurança Nacional, tendo como finalidade assessorar na definição de uma Política Nacional de Informática, coordenando sua execução, visando o desenvolvimento científico e tecnológico do setor. A área de atuação da SEI era bem mais abrangente que a da CAPRE. Suas decisões afetavam não só os equipamentos de dados, mas também as atividades de microeletrônica, teleinformática, controle de processos, instrumentação eletrônica, "software" e serviços.

O número de bases instaladas de mini e microcomputadores quadruplicou entre 1980 e 1982, sendo

fornecida, em quase sua totalidade por empresas nacionais. Já os computadores de médio porte (constituído de equipamentos importados) expandiu-se apenas em 10% [33].

Em 1981 a SEI realizou uma pesquisa com a finalidade de verificar a distribuição do número de computadores por ramo de atividade, divulgada em seu Boletim Informativo No. 4 (abril de 1981).

Ramo de Atividade	No. de Computadores	%
Industrial	2610	35
Financeiro	2001	27
Comércio e Serviços	1431	19
Bureau de Serviço	1084	15
Ensino e Pesquisa	259	3
Outros	78	1
TOTAL	7463	100

#### V-Distribuição de Computadores por atividade

Vale ressaltar que dos 2001 equipamentos do setor financeiro, 93% estavam instalados em bancos comerciais [33].

Em 1984, através da Lei 7232 o governo "Estabelece



os princípios, objetivos e diretrizes da Política Nacional de Informática, seus fins e mecanismos de **formulação**, cria o Conselho Nacional de Informática e Automação - CONIN, dispõe sobre a SEI, cria os Distritos de Exportação de Informática (CTI), institui o Plano Nacional de Informática e Automação e o Fundo Nacional de Informática e Automação."

Neste ano, segundo o Boletim de Informática No. 14 da SEI, havia no país 153.205 computadores instalados.

Tipo	Quantidade	%
Micro	143.997	88.2
Mini	8.043	5.0
Grande Porte	11.065	6.8
TOTAL	163.105	100.0

#### VI- Número de Computadores Instalados no Brasil em 1984

Em dez anos, 1970 a 1980, a importância relativa do Estado do Capital Privado na **sustentação** da informática mudou substancialmente, tendo como fator determinante a participação crescente do setor financeiro, seja como consumidor seja como gerador de recursos.

As firmas nacionais de computadores mais bem sucedidas foram as que aliaram seu destino ao setor financeiro. Era a época da automação bancária voltada para a agência, usando equipamentos nacionais.

Em 1976 o mercado brasileiro não chegava a representar 1% do mercado mundial. A inexperiência do usuário, aliada a experiência dos vendedores de equipamentos fazia com que fosse grande a diferença entre o que o usuário realmente precisava, e o que era vendido. Este cenário mudou completamente com a entrada dos diretores e gerentes de CPD's de bancos, pois, além de serem usuários experientes, como se sabe "banqueiro não joga dinheiro fora". [32]

Segundo dados da ABICOMP, em seu informe de Julho de 1990, o setor de automação bancária possuía equipamentos e sistemas comercializados, segundo o seguinte quadro:

<b>AUTOMAÇÃO BANCARIA</b>	<b>Total</b>
	<b>65.724</b>
1- Concentradores de Terminais	5.970
2- Terminais Bancários	50.770
3- Terminais de Consulta	5.764
4- Cash-dispenser (caixa pagadoras)	2.544
5- Automatic Teller Machine	171
6- Outros	505

**VII-Número de equipamentos Computacionais Utilizados na Automação Bancária Brasileira em 1990**

Difícilmente outro país em condições sociais e econômicas como as nossas, possui uma indústria de informática tão expressiva. Desta forma surgiram as empresas nacionais de informática, ligadas a grupos financeiros como a Itautec, SID e DIGIREDE, que são, sem dúvida, centros de excelência e competência tanto na área de automação bancária quanto em outros ramos da informática e da ciência da computação, como veremos adiante.

#### **4.5. As Fases da Automação**

##### **4.5.1. Uma Breve Notícia Histórica**

Fiel ao método até aqui adotado, faremos uma breve menção histórica à forma como se processava a atividade interna dos bancos brasileiros, e aos primórdios de sua automação.

O cerne da rotina operacional bancária baseia-se nos fundamentos teóricos, preceitos jurídicos e práticas correntes ditados pelas Ciências Contábeis. No Brasil, mesmo nos dias de hoje - exceção feita a pouquíssimas empresas inteiramente automatizadas, que constituem minoria absoluta, - a contabilidade comercial é ainda realizada segundo os moldes tradicionais, "à mão", naturalmente com a ajuda de equipamentos eletromecânicos de escritório,

máquinas de calcular, microcomputadores, impressoras, etc, dependendo do porte do setor de contabilidade da empresa. Nos bancos brasileiros, durante muito tempo, sucedeu a mesma coisa. Até a década de 20, o trabalho do banco era exclusivamente manual, com eventual auxílio de máquina de escrever; nos anos 30 surgiram as primeiras máquinas de somar mecânicas.

O banco era praticamente a agência, a qual possuía grande autonomia: fichas manuscritas eram os registros básicos da transação e ficavam arquivados na própria agência. Todo o tipo de classificação, contabilidade, etc, era feito manualmente, onde máquinas de somar e escrever eram as ferramentas auxiliares. Dos anos 30 aos 50, foram aos poucos sendo introduzidos vários equipamentos mecânicos e, depois eletromecânicos, de procedência norte-americana, Burroughs, Hollerith, IBM, por exemplo, para o uso em escritórios e nas tarefas de contabilidade, mas o trabalho manual era predominante e, a propósito, valeria registrar o testemunho de antigo funcionário aposentado do mais importante banco oficial do país, onde ingressara na década de 40, por meio de concurso, tendo ocupado importantes funções especializadas e exercido vários cargos de chefia, ao longo de sua carreira.

"Quando eu entrei no banco, em 45, fui mandado para uma seção, onde passei 6 meses

carimbando documentos. Bolas, eu tinha sido aprovado e bem classificado em um concurso difícil como o diabo e estava ali carimbando e rubricando papel !!! Falei com o chefe e pedi a ele para mudar de seção; para conhecer outros serviços, aleguei. O velho chefe era boa gente, me olhou durante algum tempo e me perguntou - Menino, você tem boa letra? Eu tinha, e mostrei que tinha; resultado, fui transferido de setor e passei mais 6 meses fazendo lançamentos de conta-corrente à mão!!! nos livros de letras de I a Z. Ainda me lembro, era cada livro grande e pesado ..."

E, concluindo, observou: " hoje em dia é tudo diferente: o computador faz tudo ..." [15]

O trabalho era centralizado nas agências: todas as fases do processo estavam presentes e começavam e terminavam a nível de agência. O processo de trabalho era altamente parcelado e especializado, como em uma linha de montagem. Um exemplo seria a rotina seguida, na maioria dos bancos, para descontar um cheque:

"... O caixa se limitava a receber ou entregar dinheiro. A operação inteira,

envolvia, no mínimo, 5 pessoas: uma para receber o cheque e entregar ao cliente um número pelo qual ele seria chamado quando o processo estivesse concluído; outra para conferir a assinatura; outra para verificar se o cheque tinha fundos e atualizar o saldo e, finalmente, uma outra que autorizava a **operação**: o caixa poderia, então, chamar o cliente, pelo número, e efetuar o pagamento [17].

Na **década** de 50 foram criados escritórios, de modo a centralizar a **administração**, absorvendo muitas tarefas que, até então, eram realizadas nas **próprias** agências.

Ultrapassado o estágio de **mecanização** adicional das rotinas, a automação bancária teve seu começo efetivo logo nos primeiros anos da **década** de 60. Segundo **SPROESSER** [27], o processo global não teve uma trajetória linear, no tempo e no **espaço**; cada instituição financeira adotou um tipo específico de automação, de acordo com o nicho de mercado em que atuava, com sua capacidade de investimento e no tempo julgado oportuno. Daí, ser extremamente complexa e difícil a descrição pormenorizada de todas as ações desenvolvidas no setor.

O processo de automação bancária brasileiro pode ser caracterizado sob vários ângulos: segundo a tecnologia empregada, as mudanças ocorridas no processo e forma de trabalho, os objetivos a serem atingidos pelo sistema como um todo, etc. Neste trabalho, procuramos identificar "Macro fases", que caracterizaram grandes mudanças no sistema bancário e, dentro de cada uma delas, introduzimos sub-fases ou marcos, que definiram ou geraram modificações em algum ou todos os setores (tecnológico, forma de trabalho, etc). É fundamental ficar claro que tais "Macro-Fases" não se excluem, e pelo contrário, se ampliam, se **sobrepoem e se completam,**

Para efeito de sintetização, apresentaremos o esquema proposto, e em seguida, analisaremos cada um dos itens.

#### **- 1a. FASE - AUTOMAÇÃO DA RETAGUARDA**

- 1962/1965: Processamento Unitário
- 1965: Processamento "Batch".
  - 1970: Utilização efetiva do CPD.
  - 1973: Descentralização da Entrada de dados (Digitação Remota)
- 1973: Descentralização da entrada de Dados (Digitação de Dados).

## - 2a. FASE - AUTOMAÇÃO DA AGENCIA

- 1979: Processamento On-Line (Terminais operados pelo Caixa).
- Agilização do Processamento.
- Década de 88: Auto-Atendimento.

## - 3a. FASE - INTEGRAÇÃO VERTICAL

- Automação de Escritório

### 4.5.2. Primeira Fase - Automação de Retaguarda

Há razões ponderáveis para que a automação bancária tenha se iniciado pela retaguarda; comentemos algumas delas.

Como parte integrante de uma agencia isolada, ou situada no núcleo administrativo de um sistema centralizado, no modelo atual, a "retaguarda" de uma organização bancária, em ambos os casos, será sempre o Órgão digestor, o grande compilador de todas as informações que lhes são transmitidas pelos elementos de contato com o mundo exterior. A retaguarda cabe o "**grosso**" dos serviços [20], lidando com a papelada (informações veiculadas por "papel", devidamente objetivado pela "tinta", a que já nos referimos, ou por sinais eletrônicos, modernamente):

- preparação de cheques para a compensação, devolução de cheques sem fundo, preparação de títulos, registros, lançamentos, conferências, contabilização etc - tarefas,



cuja correta e rápida execução, tradicionalmente respondem pela imagem de solidez e confiabilidade do estabelecimento.

Valeria lembrar que tais operações cumprem uma rotina rígida, confiável e, em sua quase totalidade, são enquadráveis naquelas características de padronização, repetitividade, seqüencialidade e redundância, apontadas como pré-requisitos do processo de automação, sendo, pois, natural que fossem as primeiras a serem automatizadas. Além disso, e por último, julgamos importante assinalar que a agilização do fluxo de informações, da área de atendimento para a retaguarda, sem que esta estivesse adequadamente preparada para processá-las, iria, por certo, causar acúmulos e sobrecarga de trabalho, verdadeiros engarrafamentos na área administrativa e gerencial, com sérios prejuízos para o funcionamento seqüencial do sistema como um todo, e reflexos na própria imagem da organização. Desta forma, deve ser levado em conta que, por mais promocional que seja o sistema computadorizado de atendimento ao público e embora muito ainda possa e deva ser feito nesse sentido, obedecendo a motivos estritamente técnicos ou de "marketing", a verdade é que :

"O sucesso mercadológico das agências automatizadas vai depender, em última

instância, das chamadas atividades de retaguarda ".[16]

### **Processamento unitário**

No início da década de 60 foram instalados os primeiros computadores, de segunda geração [transistores) operados por painéis, introduzidos na retaguarda. Surgiram, assim, os primeiros CPD's ainda embrionários, bastante diferente dos atuais em termos de hardware, software e "peopleware": equipamentos gigantescos, com pouca capacidade de memória e processamento, softwares difíceis de serem utilizados e um corpo de funcionários sem um perfil nítido e definido; não havia separação rígida entre operadores, programadores, analistas, etc, todos eram os "gênios", que trabalhavam com o computador.

Em um primeiro momento, o computador foi utilizado em tarefas exclusivamente internas e administrativas [17]. Pouco mais tarde, foram utilizados para "duplicar" o sistema de fichas utilizado nas agências. Os cadastros eram levados para o CPD e todas as transações eram "reprocessadas" através de cartões perfurados, para uma segunda checagem. O processamento era feito individualmente, cartão *por* cartão. Foi a fase da difusão dos computadores. Em 1962 o BRADESCO instalou seu primeiro

computador, um IBM 1401 e, em 1965, foi a vez do Itaú - quando havia em todo o Brasil 89 instalações onde 2/3 dos equipamentos utilizados eram IBM.

### **Processamento em Batch**

Com o aquecimento da economia e o conseqüente aumento do volume de transações e documentos manipulados pelo banco, surgiu a necessidade de **agilizar** os processos de trabalho.

O primeiro banco brasileiro a eliminar o sistema de **cartões** individuais foi a **Banorte**, em 1966, implantando o *processamento em Batch* no Rio de Janeiro. Os dados eram processados, durante a noite, e as listagens atualizadas eram remetidas para as agências, antes que estas abrissem.

O computador ficou com a maior parte do processo de contabilidade, a atividade central do banco. A seqüência das operações anteriormente executadas manualmente, ou com o auxílio de máquinas eletromecânicas, foram transferidas para os sistemas computacionais.

A **informatização** do Conta *Corrente*, com a **atualização** diária dos saldos processadas pelo CPD, gerou importantes mudanças no processo de trabalho bancário.

Várias atividades antes realizadas nas agências, foram transferidas para o Centro de Processamento, deslocando desta forma, um grande número de funcionários da "retaguarda da agência", que controlavam as contas correntes: conferiam assinatura e o saldo, lançavam manualmente o movimento da conta na ficha individual do cliente, devolviam cheques, etc... "Era o pessoal encarregado, também, do "bate" da conta corrente da agência que, no final do expediente, conferia os lançamentos e a soma de todas as fichas movimentadas durante o dia"[22]. Isto já não seria mais preciso: todas as manhãs as agências recebiam do CPD as listagens (denominadas "sleeps") devidamente atualizadas.

O surgimento dos "sleeps" também ocasionou mudanças significativas no trabalho do caixa, que passou a conferir as assinaturas, saldos, efetuar pagamentos, lançamentos no "sleeps", recebimentos, etc, ou seja, passou a realizar o conjunto de operações necessárias ao atendimento ao cliente, além de ter se tornado "vendedor" dos produtos/serviços oferecidos pelo banco (cadernetas de poupança, seguros, aplicações, etc). Com o aumento da quantidade de correntistas e a necessidade de maior número de caixas, parte daqueles funcionários cujas funções tinham sido suprimidas na retaguarda das agências, eram deslocados para o setor de atendimento ao público.

No CPD o trabalho era intenso após as 18 horas até o final da madrugada, enquanto que nos demais períodos do dia os equipamentos ficavam ociosos. Novos sistemas começaram então a ser desenvolvidos, como o "Carteira de Títulos", que era processado durante o dia, preenchendo de certa forma o "vazio diurno".

### **Utilização Efetiva do CPD**

Os anos 70 foram marcados pela rápida expansão no mercado de computadores, havendo um crescimento anual de 50% no número de bases instaladas, entre 1970 a 1975. Através da Resolução 144 (1970), o Banco Central passou a incentivar as immobilizações realizadas pelos bancos em processamento de dados [33]. Assim, os investimentos bancários na área de informática, se estenderam para o conjunto do sistema financeiro. Surgiram, desta forma, os sistemas para a obtenção de analíticos consistentes com seus saldos de razão [33], fornecendo informações que otimizavam a gestão da empresa, enriquecendo seus dados contábeis e aumentando sua confiabilidade.

O sistema bancário tinha crescido demais, já não havia mais a simples figura do "Banco", mas sim grandes conglomerados, e o sistema computacional existente não mais atendia suas necessidades. Já não era possível trabalhar com cartões perfurados e com o transporte físico

das listagens, sentia-se a necessidade de interligar as agências ao CPD, de modo a agilizar o fluxo de **informação**. Bastava um cartão amassado, dentro de uma pilha gigantesca, para atrasar o trabalho da produção; um documento mal preenchido ou incompleto voltava para a agência e lá se ia mais um dia de espera, para que fosse finalmente processado.

Era preciso algo novo, uma tecnologia que atendesse à realidade do sistema bancário, e acompanhasse seu crescimento.

### **Digitação Remota**

Com a diversificação dos serviços e o **conseqüente** aumento do número de documentos manipulados, sentia-se a necessidade de uma **agilização** em termos globais, ou seja, não bastava uma retaguarda extremamente veloz e eficiente no processamento das informações, se o processo de entrada e saída dos dados continuava relativamente lento.

Em meados da década de 78 ocorria um novo marco na história da automação bancária: os terminais para a entrada de dados, eliminando desta forma os "problemáticos" cartões perfurados. A principal característica deste período foi a **descentralização da entrada de dados** que, até então, era efetuada nos CPD's. Os dados passaram a ser transmitidos

pela rede telefônica ou transportados em disketes.

O fator decisivo sobre de que maneira se daria essa descentralização era o volume de dados existentes na região "coberta" pelo centro remoto de digitação; esse volume deveria ser grande o suficiente para justificá-la. Desta forma, nas agências de grande movimento eram instalados terminais de entrada de dados; as de pequeno porte eram "agrupadas" em sub-centros regionais os quais transmitiam os dados para o Centro de Processamento de Dados. É fundamental esclarecer que tal descentralização referia-se, tão somente, à entrada de dados, visando à agilização do seu fluxo e a aliviar o volumoso trabalho de digitação a que era submetida a retaguarda do banco; mas o processamento continuava, todo ele, centralizado no CPD, na modalidade "batch". Assim, a existência daqueles terminais não configura, de modo algum, o processo de automação da agência, da mesma forma que a utilização de editores de texto, em substituição a máquina de escrever, não caracteriza o processo de automação de escritório. Seria, quando muito, um primeiro contato efetivo da agência com o computador.

O banco Itaú, iniciou seu processamento em batch em 1972 e em 1973 descentralizou a entrada dos dados através da criação de um sub-centro em Ribeirão Preto, o

qual concentrava e transmitia os dados das agências localizadas nas **adjacências**. O objetivo era evitar o transporte físico dos documentos e agilizar o processo de **informação**.

Nesse período, o **Itaú** dobrou de tamanho, devido a **absorção** de dois outros grandes bancos (1973 - Banco Português Brasileiro e 1974 - Banco União Comercial), adquirindo várias agências no Rio de Janeiro. Durante algum tempo, para atendê-las, o ITAU utilizou-se de Jatos de executivos no transporte das listagens do CPD para as agências. Finalmente, em 1975, foi criado um sub-centro no Rio de Janeiro e, em 1977, o banco criou outras unidades regionais.

O volume de documentos processados pelos bancos estava crescendo cada vez mais, devido ao aumento de serviços oferecidos e à **expansão** da rede de agências. O modo batch utilizado possuía características internas, que geravam alguns problemas: a possibilidade de fraude através dos chamados "valores em trânsito" era uma constante, as interações com os usuários eram bastantes **esparsas**, não possibilitando respostas rápida e transações individuais - os dados ficavam armazenados até o final do expediente, quando, então, eram processados no CPD.

Em 1973 o Banorte implantou o modelo de CPD's



regionais, através da criação de um CPD independente em São Paulo, para executar o processamento das agências paulistas. A unidade central em Recife, passou a receber apenas os resultados consolidados.

#### **4.5.3. Segunda Fase - Automação das Agências**

##### **Processamento On-Line**

O processo de entrada de dados já havia sido otimizado através da instalação de terminais remotos, porém, o processamento continuava um ponto crítico. Os CPD's dos bancos viravam noites processando um enorme volume de informações que chegavam das agências; crescia cada vez mais a transmissão de dados entre CPD's, sub-centros e agências, o que não era muito barato e **tampouco** confiável. Os banqueiros cobravam alguma solução aos seus responsáveis pela informática.

Na década de 70, houve várias tentativas para a ligação das agências ao CPD central, via rede **telefônica**, de modo a instalar terminais para a entrada de dados direta e ininterruptamente no CPD, que permitisse aos usuários, a obtenção de dados atualizados para consulta, através da

implantação de sistemas "on-line". A grande vantagem do processamento "on-line" seria a eliminação dos valores flutuantes, já que o lançamento contábil completo se dava no momento em que o dado era digitado, havendo um aproveitamento direto e completo da **digitação** realizada nas agências. **Porém** fracassaram. Dentre as razões para o insucesso, estava o fato dos equipamentos utilizados não terem sido construídos para tal finalidade - alcançavam bom tempo de resposta somente em pequenas redes, como era o caso dos bancos americanos, os quais possuíam poucas agências [17]. Além do problema de performance, havia também obstáculos de origem legal: no Brasil, qualquer **transação** efetuada através do caixa, tinha que ser autenticada mecanicamente.

Durante quase 30 anos, a **Burroughs** dominou o mercado de caixas registradoras e, apesar das inúmeras **solicitações** por parte dos bancos, para a introdução de mudanças no projeto dos equipamentos de modo a adaptá-los à realidade brasileira, nada foi feito. As empresas estrangeiras sempre demonstraram pouco interesse em promover adaptações em seus equipamentos para atender as nossas necessidades; afinal o Brasil representava menos de 1% do mercado mundial. Fato aliás, que não acontecia somente no Brasil; em outros países da América Latina, como no Uruguai, por exemplo, uma das grandes dificuldades da

automação bancária era a inadequação de certos equipamentos importados às peculiaridades locais, e o desinteresse dos fabricantes em produzi-los ou adaptá-los de forma conveniente.[34]

Numa pesquisa realizada pela CAPRE, em 1976, os técnicos viram a possibilidade de um mercado nacional promissor na área de automação bancária. O fato foi comunicado a vários bancos, uma vez que as demais empresas nacionais estavam mais interessadas em utilizar-se dos equipamentos importados a bom preço, e sem problemas de ordem técnica atendendo perfeitamente às suas necessidades, do que investir no desenvolvimento de uma tecnologia nacional.

Os bancos concentraram, então, sua participação na COBRA que, naquele momento, estava desenvolvendo um terminal que poderia ser usado como "data-entry". Um grupo de 11 bancos, estatais e privados, adquiririam 39% do estoque da COBRA [17]. Paralelamente a este investimento, alguns bancos resolveram ampliar sua estratégia e investir no desenvolvimento com sua própria equipe interna (como o caso do ITAU), ou unir-se a outro grupo (como BRADESCO/SID, BANORTE/DIGIREDE), como veremos com mais detalhes adiante.

Os bancos sabiam o que queriam e, na falta de

apoio das multinacionais para desenvolver produtos específicos para a sua **automação**, resolveram investir no desenvolvimento de equipamentos dedicados e na instalação de laboratórios de pesquisa, de modo a obter a solução de seus problemas "*dentro de casa e sob medida*".

Em 1977 Arnon Schreiber, especialista em teleprocessamento, propôs uma solução: Como de **70%** a **80%** das operações realizadas numa agência bancária interessavam somente a ela, a instalação de um minicomputador nas agências para realizar tais operações, diminuiria sensivelmente as consultas ao CPD, o que traria vários benefícios: C321

- Redução dos custos de operações bancárias, diminuindo o volume de transmissão.
- Ampliação da taxa de ocupação dos minicomputadores.
- Aumento da confiabilidade do sistema, uma vez que dados transmitidos nas redes de telecomunicações estão sempre sujeitos a erros.

Esta filosofia, baseada no **processamento**

descentralizado, não fazia parte da "realidade" até então conhecida pelos analistas, os quais se sentiam mais à vontade no modelo centralizado e utilizando-se de equipamentos dos grandes fabricantes já consagrados.

A proposta de Schreiber era admirável, porém, seria necessário o desenvolvimento de hardware e software específicos, já que os mini até então existentes, eram capazes apenas de transmitir dados, e não de processá-los - *"a idéia de brasileiros fabricando computador soava decididamente estranho"* (321).

Somente após a Reserva de Mercado é que o assunto foi visto e estudado como uma possível solução a ser implantada. Após profunda análise, o Banorte concordou em financiá-lo na criação de uma empresa fabricante; surgiu assim, a DIGIREDE, em 1979, instalada inicialmente em um apartamento da Av. Ipiranga (São Paulo), composta pela pequena equipe de Schreiber: 3 engenheiros, 2 técnicos, 1 secretária e 1 contínuo. [32]

E, aí, se inicia o feliz "casamento" entre o Banco Brasileiro e a Indústria de Informática Nacional, que, sob a proteção da Reserva de Mercado, iria gerar incontáveis e decisivas vantagens para ambos, como iremos percebendo no decorrer do texto.

Além da necessidade real e efetiva da utilização de computadores em seu processo de trabalho, um dos fatores que levaram os grupos financeiros a entrarem no campo da informática, foi o fato de se tratar de um mercado em franco crescimento e bastante promissor, sem esquecer, ainda, que o período estava com poucas alternativas para investimentos.

Segundo Betting " ... os bancos descobriram uma oportunidade de ouro, primeiro como usuários e segundo como uma excelente oportunidade de investimento ". [17]

A adoção de tal estratégia fez com que as três maiores indústrias de informática fossem: ITAUTEC, SID e DIGIREDE, todas elas vinculadas a grandes bancos a saber: Itaú, Bradesco e Banorte, passando a servir a eles e aos vários outros conglomerados.

No início do processo de automação das agências, houve vários debates sobre o modelo a ser adotado pelos bancos: centralizado, onde os terminais seriam ligados diretamente ao "mainframe", de modo a processar suas transações "on-line" (ou mais tarde "on-line/real-time"); ou descentralizado, onde todas as informações seriam capturadas em um minicomputador, instalado na agência, ao qual todos os terminais estariam conectados e , ao final do

dia, o minicomputador se comunicaria com o computador central do banco, para o fechamento geral.

O modelo baseado na descentralização beneficiaria mais a indústria nacional (que na verdade fazia parte do grupo financeiro) pois, para cada "mainframe" importado, seriam utilizados vários mini ou microcomputadores nacionais. **Cada banco, no entanto, adotou o modelo que mais se adaptava a sua estrutura organizacional.**

O **Itaú** optou pelo modelo centralizado: os terminais do caixa e das agências eram ligados diretamente ao computador central, via rede telefônica. A escolha de tal modelo foi devido ao fato de o banco possuir um grande número de agências concentradas no Rio e em São Paulo (200 SP e 100 RJ).

Já o **Bradesco**, utilizou-se do processamento distribuído, instalando em suas agências minicomputadores SID.

A solução do **Banorte** foi singular; além do computador central controlando os terminais de todas as agências, foram instalados também minicomputadores os quais atendiam em tempo real as operações processadas nas agências e, no final do dia, as informações eram

transportadas em disketes para o "mainframe" ou, alternativamente, os dados podiam ser enviados via rede telefônica. Em uma outra configuração, o sistema poderia permitir operações cruzadas entre as agências, através de outro minicomputador, criando então a rede de agências. O sistema era simples, eficiente e relativamente barato; em 1981, a DIGIREDE começou a produzir em escala industrial. O número de bancos a utilizar-se deste sistema, em 1984, era de 29 e a DIGIREDE tornou-se uma das cinco maiores empresas de informática do Brasil [17].

### **Agilização do Processamento**

No primeiro momento, a informatização das agências, através da instalação de terminais ligados, direta ou indiretamente, ao computador central, foi uma necessidade real da organização bancária, e não, simplesmente, uma estratégia de marketing.

O processo inflacionário exigia uma automação concentrada nas agências. "Há países em que um cheque leva uma semana para ser compensado" [32], porém, no caso do Brasil, o índice de inflação não permitia esta demora. A preocupação desta fase era, fundamentalmente, processar os dados de forma rápida.

Em um segundo passo, este sim, com uma grande preocupação com o atendimento ao cliente e, portanto, com



forte presença do "marketing", tinha como objetivo principal agilizar o trabalho do caixa e reduzir o tamanho das filas. Surgiram então, no início da década de 80, os primeiros Terminais Bancários Operados pelo Caixa (Bradesco e Itaú), os quais talvez tenham sido, para o cliente, o primeiro sinal concreto de que o sistema bancário estava realmente mudando, e os famosos benefícios provenientes da informatização estavam, finalmente, chegando até ele.

A ferramenta básica para o cliente efetuar suas operações, passou a ser o Cartão Magnético, dividido em duas partes: uma faixa para gravação em relevo e outra, constituída de uma tarja magnética, na qual é efetuada a gravação eletrônica, segundo normas ISO (International Standardization for Organization), possuindo as seguintes informações: identificação do cliente, prazo de validade do cartão, identificação do titular da conta e número do cartão.

De posse da cartão, o cliente entrava em qualquer agência do banco e retirava seu dinheiro, sem a necessidade de preencher cheques e aguardar o processo burocrático de verificação de assinatura, saldo, etc. Nesta fase, a atividade do caixa havia sido informatizada, porém, sua presença ainda se fazia necessária; a operação se efetuava da seguinte forma:

- O cliente entregava o cartão ao caixa e informava a quantia desejada; após passar o cartão em uma leitora e entrar com o valor desejado, o caixa solicitava ao cliente que digitasse sua senha. Dado o OK do sistema, o dinheiro era entregue ao cliente juntamente com o comprovante de retirada.

Mais uma vez, o trabalho do caixa foi atingido, agora ele não precisava mais andar para consultar o "sleep", pois o saldo aparecia no visor de sua máquina. Em contrapartida, seu trabalho foi intensificado: dependendo da operação, além do valor, tinha que digitar uns série de outros dados. A implantação do sistema "on-line" possibilitou ainda um controle efetivo do trabalho do caixa; a própria máquina, ao final do expediente, fornece uma estatística do número de autenticações efetuadas [17].

Nesta nova etapa, o trabalho da "retaguarda da agência" ficou extremamente reduzido, uma vez que o volume de papel utilizado diminuiu sensivelmente, já que as informações eram transmitidas, processadas e arquivadas diretamente no computador.

Tais dispositivos, denominados Terminais Interativos, operados pelo caixa, foram instalados, a

princípio, somente nas grandes agências, permanecendo as demais, durante algum tempo, com o serviço tradicional. A partir de 1985, a estratégia foi ampliada, também as pequenas agências deveriam oferecer aos seus clientes os serviços automatizados.

### **Auto Atendimento**

Esta sub-fase foi caracterizada pelo auto-atendimento com duas finalidades principais: **redução** do custo das transações e o "marketing".

Surgiram nesta época, os "cash-dispenser", (Terminais Operados pelo Cliente) onde o **próprio** cliente consultava o saldo e efetuava o saque, sem a intervenção do caixa, reduzindo sensivelmente o tempo do cliente dentro do banco, uma vez que tal serviço **agilizou** tais procedimentos.

A seguir, foi a vez dos "ATM" (Automatic Teller Machine), estrategicamente espalhados pelos principais centros comerciais das cidades: o cliente não precisava mais ir ao banco pois este ia ao seu encontro através dos quiosques instalados em shopping centers, aeroportos, grandes supermercados etc, permitindo saques, depósitos, transferências, etc.

A partir daí, a "filosofia" do auto atendimento proliferou. Os equipamentos introduzidos neste período incluíam basicamente: terminais interativos utilizados pelo caixa, ATM (Automatic Teller Machine), terminais para impressão de saldo e extrato, terminais de "home-banking" e "office banking" para grandes clientes e terminais para transferência eletrônica de fundos, que serão analisados no próximo capítulo.

É importante observar que havia, além do "marketing", uma necessidade econômica em incentivar os serviços de auto atendimento, de modo a se obter a redução de custos. Segundo Eric Jan Roorda, Presidente da Procomp, antes desse processo todo, a compensação de um cheque na agência custava US\$ 0,70. O cartão baixou este custo para US\$ 0,50. Com o auto atendimento, o custo é de US\$ 0,35; e as redes de terminais no comércio baixam o custo da transação para US\$ 0,25.

Iniciada na década de 80, a agência "on-line" tem evoluído de forma bastante acelerada, como podemos verificar no quadro a seguir.[33]

PERIODO	Nº AGENCIAS ON-LINE
Dez 80 .....	03
Dez 81 .....	63
Jun 82 .....	195
Dez 82 .....	480
Dez 83 .....	806
Dez 84 .....	1.603
Set 87 .....	3.000
Jun 91 .....	6.200

VIII-Crescimento do Número de Agências on-line  
no Brasil em (80/91)

4.5.4. 3a. Fase - Integração Vertical

No final de década de 80, o setor bancário já estava praticamente automatizado: processamento on-line, caixas automáticos, quiosques 24 horas, transmissão por satélite, etc, com um perfeito entrosamento entre banco e público.

No entanto, os escritórios, que são centros de controle, análise e distribuição de informações, permaneciam "relativamente estagnados". Apesar da grande evolução tecnológica dos computadores, pouco se tinha

atingido em termos de Automação de Escritório, (A.E) que permitisse o aumento efetivo da produtividade do pessoal envolvido em tarefas administrativas. Devemos reconhecer que o conceito de produtividade, em um contexto gerencial, nem sempre produz um bem tangível, que possa ser medido através de um valor quantificável [35]. Desta forma, é preciso ficar claro que o objetivo dos sistemas de A.E., visam aumentar a produtividade em termos de agilizar a comunicação entre as diversas áreas da organização, minimizando o tempo de geração, distribuição e acesso as informações e documentos.

A dispersão geográfica fazia com que a comunicação fosse morosa, prejudicando muitas vezes os processos decisórios; sentia-se a necessidade de uma Integração Vertical, ligando todos os níveis da pirâmide organizacional: estratégico, tático e operacional, de modo a proporcionar a Integração Total-Foram introduzidos também nesta fase, equipamentos digitalizadores, permitindo a leitura ótica de cheques e documentos, agilizando desta forma o trabalho de compensação de cheques e outras tarefas da retaguarda, como veremos com mais detalhes no capítulo VI.

O Banco Itaú, possui sistema de automação de escritório amplamente utilizado "Ninguém escreve memorandos: entre ou funcionários, o sistema de comunicação

é o Correio Eletrônico."

Além de diminuir a "papelada circulante", o correio eletrônico auxilia também na **agilização** de processos para solucionar problemas de clientes. Segundo Henrique Contabilli, vice-presidente do Banorte, "Um contrato de financiamento à exportação, em condições especiais, apresentado numa agência do Recife, demoraria uma semana para chegar a São Paulo, devido a enorme burocracia. Agora, pode ser fechado "on-line", em pouco mais de 10 minutos."

C351

Existem, basicamente, dois tipos de softwares para Automação de Escritório, no mercado:

- 1 - Os que têm como finalidade básica interligar a base de dados da empresa através de correio eletrônico, vídeo-texto, conferência eletrônica, etc., sendo considerados, portanto, como mais um sistema de **informação**.
- 2 - Os que, além dos recursos descritos acima, permitem ao usuário um acesso às bases da empresa, gerando um ambiente onde todos os demais sistemas da **organização** estarão conectados.

Os principais fornecedores de softwares de A.E no país são: IBM e ELEBRA que distribui o sistema da DIGITAL. Veremos, a seguir, as principais características destes produtos:

**- IBM: OFFICE VISION**

O Office Vision é o atual sistema de A.E comercializado pela IBM, sendo originado de uma evolução do famoso PROFS, que se enquadrava no primeiro grupo dos softwares descritos anteriormente.

O OFF-VISION agrega tecnologias de "ponta" como orientação a objeto e a possibilidade de informações no ambiente de redes.

O sistema permite a comunicação entre todos os ambientes da IBM, a nível de "main-frames", mini e microcomputadores. Porém, a sua potencialidade total, só está disponível para o ambiente MVS, e está composta de:[35]

- Correio Eletrônico
- Livro de Endereços
- Capacidade de Edição de Documentos
- Agenda Eletrônica
- Suporte a Impressão



- Suporte a **Decisão** (Estatísticos, Gráficos, etc)
- Elaboração de Documentos Estruturados
- Composição de Documentos Multi-Mídia
- Acesso à Biblioteca de Documentos
- Comunicação c/ outras máquinas (IBM e outras)
- Fac-Simile
- Interligação com outras Aplicações

**- DIGITAL/ELEBRA (ALL-IN-1) 1989**

A proposta do ALL-IN-1 é ser um integrador de todas as aplicações existentes dentro da empresa, possuindo uma arquitetura que possibilita a integração de ambientes distribuídos e multi-fabricantes [35].

As principais facilidades oferecidas são:

- Serviço de Endereçamento para ambiente de vários fornecedores
- Correio Eletrônico Interno e Externo
- Mecanismos de Transporte de Imagens
- Manipulação de arquivos integrados de documentos e mensagens
- "Kit" de desenvolvimento de programas
- Manipulação de dados transparentes de uma operação para outra
- Acesso a banco de dados

- Conferência Eletrônica
- Interface com vídeo-texto da Digital

A nosso ver, a difusão e utilização efetiva do uso de sistemas de automação de escritório, abrirá campo para o surgimento de um ambiente integrado, e a criação de uma mentalidade **organizacional** moderna. Isto é sem dúvida, um grande passo para a utilização efetiva dos sofisticados SAD's (Sistemas de Apoio a Decisão), baseados em Inteligência Artificial, redes neurais, e programação orientada a objeto. Como podemos ver, a **automação está voltando a retaguarda**, e através da integração desta com os serviços já disponives na "linha de frente", permitirá a **"Informatização Total"**,

## CAPÍTULO 5

### **SERVIÇO E TECNOLOGIA**

#### 5.1. Breve Comentário Inicial

Neste capítulo apresentaremos os vários serviços oferecidos pelos diversos grupos financeiros. O critério utilizado para a seleção dos itens apresentados foi baseado nos serviços oferecidos e na tecnologia utilizada.

Durante o levantamento realizado nos diversos bancos, **constatamos que existe uma sensível diferença entre aqueles que possuem indústria de informática e os que não possuem, não em termos de serviços disponíveis, mas sim de tecnologia empregada**, Analisaremos alguns bancos e empresas, dos quais serão apresentados dados colhidos em entrevistas e documentos. É preciso ficar claro que **não** se trata de estudo de casos, mas sim de um levantamento qualitativo e uma explanação dos fatos que achamos de maior relevância para o assunto abordado no capítulo.

Desta forma, apresentaremos o **Banco Itai** que possui indústria de informática, oferecendo serviços diferenciados e com tecnologia de ponta. Os bancos que **não** possuem indústria própria, se "uniram" criando a empresa **Tecnologia Bancária S.A.** para desenvolver softwares

específicos para automação bancária.

Será apresentado ainda o Unibanco que inaugurou em maio deste ano a "Sala de Conveniência" que apesar de possuir tecnologia importada, é um serviço ainda inexistente nos demais grupos financeiros.

Também inovando na área de serviços apresentaremos o Citibank através do recém lançado serviço de Telemarketing.

## 5.2 BANCO ITAÚ

O processo de informatização do Banco Itaú teve início em 1965 com a instalação de um computador IBM 1401 ainda operado por painéis, para atender a sistemas administrativos internos.

Em meados da década de 70, já com sua retaguarda relativamente bem informatizada, o banco tinha como meta dar início a automação da linha de frente. Estudava como instalar um sistema confiável e de baixo custo para processar as operações de suas agências. A idéia era ligar os terminais de telex das agências ao computador central, de modo a permitir consultas simples. Não sentindo o interesse de nenhum fornecedor em desenvolver tal tecnologia, um grupo de engenheiros do CPD do próprio banco

passou a trabalhar no projeto, afim de construir a interface. Vendo os bons resultados que estavam obtendo, **partiram** para um modelo mais sofisticado, adotando como microprocessador o INTEL **8080** de **8** bits, construíram o concentrador de telex o qual em 1979 estava pronto para funcionar.

Com o sucesso obtido, um grupo de **30** pessoas passou a trabalhar objetivamente na especificação do ambiente (**hardware/software**) para automação bancária, e no segundo semestre de 79 o Itaú criou uma nova empresa para desenvolver seus próprios sistemas de automação - a **Itautec**.

O primeiro objetivo da organização foi projetar e construir o **protótipo** do **terminal-caixa**. Depois de muita dedicação e muito trabalho, chegaram a um resultado bastante satisfatório usando um INTEL **8080**, "leds" no visor e o menor número de teclas possível; desejava-se um terminal barato, uma vez que deveriam ser instalados em todos os guichês de caixa das **700** agências do banco.

A parte mais difícil do projeto não foi a construção do terminal, o problemático, realmente, foi gerenciar a complexa comunicação entre as **máquinas** devido a arquitetura adotada pelo banco: os terminais "chamam" o computador central, a quem cabe "permitir" a comunicação:

- recebe a instrução da operação, processa os dados, acessa os arquivos e remete as instruções finais de volta ao terminal. Para dar suporte ao computador central, distribuem-se máquinas controladoras de comunicação que ficam permanentemente "varrendo" a rede, identificando os terminais que "chamam" as linhas disponíveis.

Como o mainframe utilizado pelo banco era um IBM 4341, o monitor de comunicação deveria ser o CICS (Customer Information Control System), porém, depois de vários testes, os engenheiros concluíram que este não atenderia as suas necessidades - à medida que crescia o número de terminais, caía a performance do sistema. Além disso, a questão da segurança também deixava muito a desejar. A transação bancária completa-se em dois tempos: "autenticação" quando o central registra o recebimento da informação, e "confirmação", quando o central recebe o sinal do terminal concluindo a operação, Bastaria uma leve oscilação na linha neste intervalo de pouquíssimos segundos para "derrubar" toda a transação. O CICS não fora programado para tais ambientes.

Desta forma, a Itaotec partiu para o desenvolvimento do seu próprio **gerenciador de redes (GRI)**.

Em agosto de 1980, foi inaugurada uma agência piloto localizada em uma região agrícola (cerealista) de São Paulo onde foram instalados 7 terminais operados pelo caixa, gerenciados pelo GRI.

Em 1981 o GRI atingia um tempo de resposta de 2 a 3 segundos, núcleo de 256 bytes e capacidade de processar um milhão de bytes, obtendo, assim, **o mesmo desempenho do CICS, e mais, com a segurança e particularidades necessárias às suas transações,**

Devido ao sucesso obtido, em 12 de março de 1981, o "sistema" foi instalado na agência central do Banco Itaú em São Paulo, que tinha como correntistas os maiores industriais e empresários, sendo a conta de No. 0001 a do próprio presidente do Itaú, Dr. Olavo Setúbal. Isto demonstrou a confiança que o banco depositava na tecnologia Itautec: a agência central era, e ainda é, a "vitrine do banco". Desta forma, não se implementa nada que não tenha garantias efetivas de sucesso.

**Isso foi um grande passo, possibilitando a difusão da rede de caixas automáticas Itaú por todo país,**

O passo seguinte foi desenvolver um terminal que pudesse ser operado pelo próprio cliente. Com a segurança

obtida pelo sucesso dos projetos anteriores, a equipe resolveu que os terminais deveriam ser simples, extremamente simples, de se operar. Para isto, decidiram que em vez de "apertarem teclas", o cliente deveria apenas "apontar" a opção desejada diretamente sobre os símbolos de uma tela. Para esta sofisticação, foi desenvolvida a tela "capacitiva", baseada no fenômeno físico da capacitância. Assim, foi posto a disposição de qualquer cliente Itaú o conhecido **TOC (Terminal Operado por Cliente)**.

A lei de informática de 1984, possibilitou a formação de mão-de-obra qualificada - a "cópia" de microcomputadores foi permitida já que a IBM optou por abrir a arquitetura de tais máquinas distribuindo, inclusive, o esquema de montagem. Desde sua criação, a Itautec vem trabalhando no sentido de sua capacitação tecnológica, de modo a enfrentar o fim da reserva de mercado, onde a **competição** será acirrada.

Em 1986 a Itautec era a maior empresa brasileira de informática, e com uma grande diversificação, produzindo em torno de 150 **produtos de software e hardware**. Obteve também grande sucesso no mercado europeu, quando ganhou a concorrência da IBM, da SWEDA e da NIXDORF para a automação de supermercados, e da implantação de "cash-dispensers" em um Banco Português, além de já ter exportado para o México



seus PDVs para automação comercial.

Criada com o objetivo de atender as necessidades de software básicas e hardware do Banco Itaú, a Itautec é hoje em dia uma empresa de tecnologia de ponta e voltada para o mercado, tendo como clientes o Citibank, o Banco do Estado de Goiás, Banco do Brasil (São Paulo e Brasília) e toda a rede Itaú.

A opção pela filosofia centralizada "on-line" fez com que o Itaú planejasse com cuidado a topologia de sua rede de teleprocessamento trabalhada para conexão com circuitos de alta velocidade.

Atualmente o banco se utiliza do BRASILSAT para a transmissão de seus dados para os CPD centrais, localizados em São Paulo (São Paulo e Campinas), sendo o maior cliente da IBM da América Latina, contando em seu parque de equipamento com computadores IBM 3090. A utilização do satélite permite, além da transmissão de dados em alta velocidade, o redirecionamento automático do tráfego quando há congestionamento, com uma eficiência muito maior do que os circuitos terrestres. O uso do BRASILSAT vem ao encontro da filosofia de atendimento que o Itaú vem disseminando nos últimos anos: rápido atendimento em qualquer agência do país. A topologia da rede exigiu do Itaú um sofisticado

sistema de "back-up". Nas linhas de transmissão por satélite, a taxa de erro é menor e o melhor desempenho reduz o número de linhas de retransmissão utilizadas no sistema terrestres, contando com rotas alternativas na eventualidade de falhas de circuitos. No caso de interrupção total dos serviços, utilizam-se as linhas discadas da rede telefônica.

Além da agilização dos serviços da linha de frente, o sistema centralizado possibilita a obtenção da posição sempre atualizada da organização, com velocidade na consolidação das posições contábeis da empresa, permitindo à administração o apoio necessário às tomadas de decisões. Hoje, o banco está totalmente informatizado, desde a retaguarda, passando pelos mais sofisticados serviços de atendimento ao cliente, até os níveis mais altos da administração, nos sistemas de automação de escritório e apoio a decisões gerenciais,

Segundo o Diretor de Sistemas e Método Sérgio Sawaya, em entrevista dada a revista Dados & Idéias, o termo automação bancária está muito vinculado à automação de agências, mas no Itaú, esse vem sendo um processo global iniciado há mais de vinte anos. O Itaú optou por duas automações em paralelo: sistemas internos (retaguarda) e externos (automação das agências e serviços ao cliente).

O trabalho da automação das agências, iniciado em 1980, com terminais e caixas interligados por rede de teleprocessamento a um parque de computadores IBM, dentro do conceito de banco eletrônico, está atualmente em um estágio extremamente satisfatório, utilizando-se para isto de uma parte considerável do parque computacional do banco.

O outro conjunto de equipamentos atende, em paralelo, a automação interna, onde estão implantadas redes de micros e terminais para processamento em "batch", não havendo privilégios e prioridades, de uma área sobre a outra.

Diariamente, pela manhã, os dados mais prováveis de serem utilizados pelas agências são transmitidos via satélite do CDP central, em São Paulo, para os respectivos sub-centros regionais. A comunicação entre as agências e os respectivos sub-centros é realizada pelo sistema VSAT, que através de uma antena direcionável transmite os dados em uma velocidade de 19200 bps. Após o "fechamento do dia", no início da madrugada seguinte, os sub-centros se comunicam com São Paulo (via satélite) e todo o processamento é concluído em pouco mais de 5 minutos.

Além de uma retaguarda totalmente informatizada, o Banco possui uma gama de serviços de atendimento a

clientes. O fato de ter a Itautec para o desenvolvimento de seus equipamentos e software básico, permitiu ao Banco Itaú sair na frente na **automação** de suas agências sendo, atualmente, um dos maiores bancos do país. Possui 200 agências ligadas diretamente ao sistema, via satélite e 25.000 terminais interligados. O volume de transação é de 7 a 8 milhões/dia com um tempo de resposta em torno de 2 a 3 segundos. Dedicados somente ao gerenciamento e suporte de sua rede **nacional**, o Banco possui 10 computadores de grande porte IBM 4341, sendo 7 em São Paulo, 2 no Rio de Janeiro e 1 em Campinas.

O Patrimônio Líquido consolidado do Banco Itaú S.A. alcança, ao final de 1991, o valor de **CR\$1.714,1** bilhões correspondentes a **US\$1.603,8** milhões que deverá colocá-lo, no ranking mundial de bancos, entre as 150 primeiras instituições.

A política que orienta as grandes opções do banco vem sendo, nos últimos anos, reexaminada em face do cenário de maior estabilidade que se prevê para a década de 90.

O Itaú vem introduzindo, sem prejuízo dos princípios que dominam sua "cultura", profundas **alterações** em seus moldes de gestão. As novas diretrizes e suas aplicações concretas visam à organização, maior

competitividade comercial e **maximização** da produtividade, sem perder de vista o constante aprimoramento da programação financeira do controle **econômico**, da administração do crédito e dos recursos humanos.

A elevação da competitividade comercial do banco foi **estimada** através de dois processos organizacionais implementados em 1991: a **ampliação** do conceito *de segmentação do mercado* e a *reestruturação operacional* das agências.

- A segmentação do mercado, iniciada há vários anos, a partir do centro de gestão Itaucorp para os grandes clientes, foi intensificada nas agências através de um claro **direcionamento** da "Administração por Objetivos Itaú" para os segmentos de "Varejo" e "Mercado Médio". Assim, desenvolveu-se a implementação de um processo diferenciado de atendimento às demandas específicas de segmentos representativos do mercado.

- Já o processo de reestruturação operacional destina-se a liberar a gerência comercial do Banco para se concentrar no atendimento ao público e nos **negócios**, enquanto as áreas operacionais das agências, todas absolutamente automatizadas a nível nacional, passam a integrar a estrutura de processamento de dados, gerando indiscutíveis avanços de eficiência e produtividade.

A racionalização do Itaú, tem sido orientada, essencialmente, por três grandes objetivos:

- melhoria de atendimento ao público
- redução das despesas administrativas
- eliminação de tarefas que não dizem respeito à sua atividade fim.

Para alcançar tais objetivos, houve simplificações de inúmeros procedimentos, ampliação da alçada de decisões das gerências, redução dos níveis hierárquicos na administração central, e a revisão de "lay-out" nos escritórios e nas agências.

A implementação do auto atendimento, a adoção de balcões de informações e a revisão dos sistemas fila Única elevaram a qualidade do atendimento.

Grande parte dos serviços de alimentação, manutenção, segurança e transporte passou a ser contratada de terceiros.

Em Janeiro de 1992 o Banco Itaú contava com uma rede de 2.463 pontos de atendimentos, distribuídos em 461 municípios, que representam mais de 90% do potencial econômico do país. A rede de agências chegou a 883 unidades, todas operando em sistemas "on-line/real time",

1.134 postos de atendimento (que pouco diferem das agências) instalados em empresas de clientes.

Para o suporte da grande rede de **distribuição** e das unidades do banco são utilizados **36** computadores de grande e médio portes distribuídos em **83** centros, sub-centros e núcleos de processamento, além de **7.191** linhas de teleprocessamento. Os **27.108** terminais ligados a sistemas "on-line" executam, em tempo real, cerca de **166,8** milhões de **transações/mês**.

A automação de **escritório** inclui **12.053** micro computadores e terminais sob o software OFFICE-VISION da IBM, utilizados em todas as áreas de atividades da empresa.

Apesar da tendência mundial na utilização de processamento distribuído, o Banco Itaú mantém sua filosofia global baseada na **centralização**, porém, algumas agências já possuem processamento interno, sem perder no entanto, a comunicação direta dos terminais com o computador central. A Itautec, porém, possui competência na área de processamento distribuído, já tendo vendido tais produtos para alguns bancos nacionais, como o Martinelli por exemplo, e para redes de supermercados nacionais (Paes Mendonça) e europeus.

Apresentaremos, a seguir, os principais serviços automatizados disponíveis aos clientes e, sempre que necessário, faremos **menção** à parte técnica, de modo a demonstrar que, apesar de aparentemente os sistemas oferecidos pelas diversas instituições bancárias serem bastante parecidos, são as vezes extremamente diferentes, em termos da tecnologia empregada e dos recursos de "hardware" e "software" utilizados.

### **1. Caixa Eletrônico**

Com o objetivo de oferecer aos clientes Itaú diversos serviços 24 horas por dia, os 7 dias da semana, o Caixa Eletrônico (C.E.) ou ATM (Automatic Teller Machine) foi projetado e desenvolvido pela Itautec, sendo apenas sua parte de mecânica fina, de origem Sueca. A sua estrutura de "hardware" e "software" proporcionam tanto uma grande capacidade de processamento local quanto a sua perfeita **integração** em redes de comunicação de dados. A comunicação do C.E. com o "Host" é feita **através** de **concentradores** também desenvolvidos pela Itautec. Atualmente, existem no Brasil 402 equipamentos instalados.

Quando conectado a um computador central, o C.E. possibilita o acesso a grandes bases de **dados** centralizadas, o que viabiliza a exploração do equipamento para a oferta de uma grande variedade de serviços de



consulta a saldo de contas correntes, últimos lançamentos efetuados, lançamentos futuros, retirada de conta corrente, depósito em conta corrente, pagamento de contas, transferência de valores, lançamento em poupanças, etc.

A implantação desses sistemas "on-line/real-time" e a alteração dos serviços existentes pode ser feita de forma totalmente lógica, sem envolver modificações no hardware do terminal, através de programas que o próprio computador central se encarregará de distribuir a alguns ou a todos os equipamentos de seu domínio, de acordo com a necessidade; a esta facilidade dá-se o nome de "carga on-line".

As operações no Caixa Eletrônico do Banco Itaú são realizadas em tempo real, e os serviços disponíveis são os seguintes:

**- Saques**

Os saques podem ser efetuados por qualquer cliente Itaú, de qualquer ponto do país. O limite atual é de Cr\$500.000,00 por dia, o fato do sistema ser "on-line/real time", garante a inexistência de "saques sem fundo", a restrição do valor da retirada é devido à capacidade de dinheiro armazenada, evitando que haja um esvaziamento inesperado do recipiente que contem as notas. A alimentação

é realizada várias vezes por dia; há um sensor dentro do cofre que, quando a quantidade de notas chega a um determinado ponto (chamado ponto de ressuprimento), é acionada a **comunicação** com a central, de modo a reabastecê-lo.

O liberador de notas da "Inter Innovation Multi Denomination Dispenser Mechanism", permite a liberação de até 3 tipos de notas e mais comprovante de transação (emissão de recibo). O sistema da Itaotec minimiza, para cada quantia solicitada, o número de notas emitidas. As notas são acondicionadas em cassetes **invioláveis** com capacidade máxima de **2500** notas cada. Os recibos ficam em um cassete com capacidade máxima de **2500** unidades. O mecanismo do liberador conta **15** notas por segundo. As notas de uma retirada são entregues de uma só vez, num máximo de **100** notas. Para caso de dúvida de alguma nota, o liberador usa um cassete de rejeição.

#### **- Depósitos**

Os Caixa Eletrônicos permitem ainda o depósito em cunta corrente ou conta poupança. A **operação** se processa da seguinte forma:

**Após** passar o cartão, digitar a senha e selecionar a opção de **depósito**, é fornecido ao cliente um envelope no

qual deverá ser introduzido a quantia a ser depositada. A operação é finalizada quando o cliente solta o envelope na abertura apropriada para a coleta. Como recibo é fornecido um comprovante de depósito, o saldo anterior e o novo saldo, porém, este último, com a ressalva "Sujeito a Confirmação".

Até o início de 1991 os C.E. aceitavam depósitos tanto em cheques quanto em dinheiro. A partir de 13 de maio de 91, o sistema passou a aceitar somente depósitos efetuados em cheques, por questões de segurança e principalmente de confiabilidade: estavam ocorrendo alguns problemas quando o depósito era feito em dinheiro e o valor informado pelo cliente não correspondia ao verificado no momento da abertura do envelope. De quem fora o engano ou a má fé, do cliente? do funcionário? do transportador?. De qualquer forma, estaria criada uma situação extremamente constrangedora a ser evitada, como o foi, com os depósitos realizados em cheques.

#### **- Transferência**

O Caixa Eletrônico permite, em tempo real, operações de transferência de valores entre as diversas aplicações oferecidas pelo banco.

### **- Pagamento de Contas**

O pagamento de contas, carnês, etc, se processa de forma análoga ao depósito, ou seja, utilizam-se envelopes para o recolhimento da quantia, que obrigatoriamente deverá ser feita através de cheques. Vale ressaltar que, neste caso, a restrição do horário bancário é respeitado, ou seja, caso o pagamento seja efetuado no dia do vencimento e após as 16:30 hs, o valor a ser pago é acrescido de juros e a quitação da dívida será contabilizada no dia (útil) seguinte.

### **- Utilização Cartao Credicard/Diners**

O C.E. permite ainda o pagamento dos cartões de crédito Credicard e Diners, mas neste caso, como o pagamento funciona como uma operação de transferência, e o sistema é "on-line/real time", a dívida pode ser paga até as 24 horas do dia do vencimento.

Além do pagamento, é permitido também consulta da posição do cartão, do limite de crédito e saque ao Credicard, havendo, neste último caso, o mesmo limite de Cr\$500.000,00/dia, além de pagamento de juros, naturalmente.

## **2. Terminal Bancário**

É o terminal operado pelo próprio caixa (descrito

em capítulo anterior), processa o documento em tempo real e autentica.

### **3. Balcão Eletrônico**

O Balcão Eletrônico é um terminal inteligente, desenvolvido para ser instalado no interior de agências e postos de serviços bancários. Seu "hardware" é basicamente o mesmo do Caixa Eletrônico, diferindo apenas no conteúdo da EPROM, possui também os mesmos serviços disponíveis no C.E., não aceitando somente as operações de depósito e pagamento. Em contrapartida, dispõe de uma impressora embutida que permite que todas as informações solicitadas sejam impressas, enquanto que no Caixa Eletrônico algumas são exibidas somente no vídeo.

Após ser ligado, o Balcão Eletrônico se comunica com o concentrador informando a este que se trata de um terminal cliente e espera que inicie a carga "on-line" e o programa é armazenado na memória. Esse programa monitor assume o controle das operações e o balcão está pronto para realizar uma operação.

O Balcão Eletrônico foi um salto em termos de tecnologia, sua mecânica fina, utilizada no contador de notas, é nacional, e não mais de origem estrangeira como nos Caixa Eletrônicos. A Itautec, juntamente com a MPV, empresa também nacional, desenvolveu um equipamento de

excelente qualidade, **ainda não** igualada ao importado o qual possui uma taxa de erro menor, porém extremamente mais simples e mais barato. Desta forma, na **relação custo/benefício**, verifica-se uma grande vantagem da sua utilização nos Balcões, uma vez que, estes são instalados no interior das agências e no caso de algum erro, o problema é, facilmente, resolvido. Atualmente, existem no Brasil, 1.177 balcões eletrônicos instalados em toda rede Itaú.

#### **4. Estação Administrativa**

São terminais (microcomputadores 386 da Itautec) disseminados por toda a organização, que têm um papel extremamente relevante na **agilização** do processo **decisório** das operações do banco. Por meio **delas** transitam as consultas e **autorizações** de crédito, solicitação de numerário, correio eletrônico, consultas sobre o título em cobrança, consultas a cadastro e banco de **dados** centrais e a **própria** abertura de contas, etc, com imediata disponibilidade de informação. Através do CPF, a base de **dados** é consultada, as informações são verificadas e qualquer operação é realizada em tempo real, **agilizando**, desta forma, o atendimento ao cliente.

#### **5. Impressão Automática de Talões de Cheques**

Atualmente disponível na agência da rua São José

no Rio de Janeiro, o sistema de **impressão** automática de cheque é um dos recursos mais modernos em termos de automação bancária. O cliente passa seu cartão e a base de dados é consultada para verificação das informações. Em questão de segundos o talão é impresso e liberado para o cliente; caso o talão não seja retirado em 59 segundos, este é recolhido automaticamente pelo equipamento. Para esse serviço, o banco adquiriu equipamentos Dila 1020 Plus, de procedência Italiana e, pretende **acoplá-los** aos balcões **eletrônicos**, difundindo-o em maior escala.

## **6. Tele-Bloqueio**

É um serviço que está no ar **24hs/dia**, tendo como finalidade, permitir o bloqueio de cheques e cartões magnéticos de clientes, em caso de roubo ou perda. A comunicação pode ser feita por telefone ou em qualquer caixa **eletrônico** Itaú. Através do número da conta e da senha, o sistema automaticamente grava um sinal de bloqueio no registro do cliente, de modo a torna-lo impossibilitado de participar de qualquer **operação** de saque, transferência, etc.

## **7. Bankfone**

Permite ao cliente estrela, realizar, através do telefone, as seguintes operações:

- Transferência de fundo entre contas
- Operações e Consulta aos fundos de investimentos

- Telebloqueio
- Aplicações
- Resgates

A operação é realizada eletronicamente, sem a interferência humana. Os sinais enviados pelo teclado do telefone são codificados, transmitidos (via satélite) para que então o sistema os "capture", os decodifique e realize a operação informada.

Segundo as estratégias do Banco, conhecer e fazer uso de um serviço é o primeiro passo para bem divulgá-lo. Desta forma, o bankfone poderá ser utilizado por todos os funcionários Itaú, independente de serem clientes estrela ou não. Segundo Edilver Carnovali, Gerente de Coordenação de Marketing, todo esforço que tem envolvido o lançamento desse serviço, somente será bem-sucedido, se contar com o apoio e o completo engajamento da linha de frente. O bankfone irá liberar mais equipes das agências para realizarem negócios. As gerências deixarão de ser tão requisitadas pelo telefone e, assim poderão utilizar seu tempo na administração, desenvolvimento da agência, incrementando a participação no mercado.

## **8. Itaú-Fax**

O Itaú fax é um produto pioneiro lançado em meados de 1991, destinado a clientes estrela, que podem acessar o sistema com a mesma senha que utilizam nos demais



equipamentos e serviços do banco eletrônico. Através de qualquer aparelho de fax, o cliente obtém informações sobre: extrato de conta corrente, posição do fundo eletrônico, movimentação do título em cobrança, etc. O Itaú-fax é mais um aprimoramento do atendimento ao cliente estrela e pessoa jurídica, dentro da linha de *Home-Banking* e *Office Banking*.

### **9. Terminais de Ponto de Venda (TPV)**

Os terminais de venda já estão em funcionamento em quase mil estabelecimentos comerciais do eixo Rio-São Paulo (Abril/92). O objetivo é permitir ao cliente efetuar o pagamento de suas compras, utilizando-se apenas de seu cartão magnético. Este serviço evita o tempo de espera em filas, conferência de documentos e etc. No início, a transferência do valor era feita em tempo real, da conta do cliente para a do estabelecimento. Isto trazia um certo descontentamento por parte do cliente, uma vez que o tempo de compensação era "zero". Em um país de economia inflacionária, o fator "tempo de compensação" é fundamental, pois, representa "ganhos". Desta forma, apesar da capacidade tecnológica em "real time", atualmente, o sistema "espera" o tempo de compensação de um cheque, para então efetuar a transação, de modo a não haver prejuízo para o cliente.

Do lado do lojista, mesmo com o fato das

**transações** deixarem de ser efetuadas em tempo real, o sistema continuou a ser vantajoso: eliminou a necessidade de consultar as agências bancárias, preencher documentos e transportar valores; Isto, sem falar na garantia de pagamento e o crédito em sua conta. Embora, disponíveis em lojas do mercado do eixo **Rio-São Paulo**, interligados na Rede Shop, os TPVs irão se expandir, a curto e médio prazo, por todo o território nacional. Vale ressaltar, que os terminais podem ser utilizados por todos os clientes de agências eletrônicas de todo o país, e não apenas por aqueles em cuja praça estão instalados os TPVs.

## **10. Telemarketing**

Várias são as empresas e Instituições Financeiras que se utilizam do Telemarketing para "venderem" seus produtos. Para testar o mecanismo, o Itaú Seguros, em **dezembro/91**, desenvolveu um projeto piloto, veiculando comerciais na sessão do "corujão" (madrugada de sexta feira para sábado) da Tv Globo, no qual era divulgado o telefone da Itaú Seguros. Para isso, a empresa utilizou apenas recursos internos, através de sua central de atendimentos ~~com 27 linhas telefônicas, funcionando 24~~ horas por dia.

A central telefônica do Itaú registrou um índice elevado de linhas ocupadas nos 10 minutos seguintes aos comerciais, chegando a registrar um pico de 92% de linhas

ocupadas [38].

Segundo a Gerente de Propaganda do Itaú Seguros Rosane Aparecida, a maior parte dos negócios (60,2%) foi fechada nos horários do comercial, havendo ainda um significativo volume (33,8%) nos dias seguintes às veiculações, o que demonstrou que o mecanismo atingiu de forma bastante satisfatória seus objetivos.

### **11. Bom Dia Itaú**

Ao ser dado carga nos sistemas das agências, entra no ar o Bom Dia Itaú, que é um serviço de informações sobre a posição dos indicadores financeiros (mercado, dólar, etc) em tempo real.

### **12. Sala "On-line" e Sala de Bateria**

Para dar suporte aos sistemas disponíveis na agência, o Itaú conta com dois grandes recursos tecnológicos, desenvolvidos pela Itautec: SALA ON-LINE e SALA DE BATERIA.

A Sala On-line, seria "os bastidores tecnológicos da agência", responsável pelo gerenciamento de todo o sistema de comunicação da agência, equipada com comutadores, modems e concentradores, os quais agrupam até 16 terminais.

A Sala de Bateria é responsável por manter a

energia da agência. Se faltar energia, o estabilizador "No Break" entra em operação permitindo a continuidade no funcionamento da agência.

### 5.3 INFRA-ESTRUTURA DO BANCO

Para que se possa avaliar a infra-estrutura instalada, relacionaremos abaixo alguns dados colhidos do Relatório Anual de 1981 do Banco Itaú, publicado em março de 92, com relação ao movimento em *médias* diárias de diversos serviços:

- Transações "on-line" ..... 8,3 milhões
- Documentos Processados ..... 8,0 milhões
- Documentos Microfilmados ..... 6,5 milhões
- Lançamentos em Conta Corrente..... 4,1 milhões
- Cheques Compensados ..... 3,1 milhões
- Recebimento de contas, Convênios e Contribuições Previdenciárias ..... 301,9 mil
- Títulos recebidos para Cobrança .... 185,2 mil
- Transações nos Caixas Eletrônicos ... 176,3 mil
- Transações nos Balcões Eletrônicos... 240,9 mil
- Consultas ao Itaú-fone ..... 153,8 mil
- Movimentos em Caderneta de Poupança .. 70,5 mil

#### **IX Movimento Médio Diário dos Diversos Serviços oferecidos pelo Banco Itaú (1991)**

Dispondo de uma das maiores redes privadas do País, o Itaú é pioneiro nos segmentos de **transmissão** de dados, com ênfase no uso de satélite e redes digitais de serviços integrados. A rede de comunicação de dados possui 6.058 linhas privadas para comunicação de **curta** distância e 734 canais de microondas para a comunicação de dados com as mais diversas regiões do país.

Adicionalmente à rede de satélite de alta velocidade, o Itaú conta, atualmente, com **uma** rede de **comunicação** de dados VSAT, possibilitando a comunicação de dados, imagem e voz em todos os pontos do território nacional, utilizando 124 estações remotas de satélite de pequeno porte, cujo processo de instalação alcançará até o final de 1992, 250 unidades.

Os investimentos realizados em equipamentos e sistemas foram, em 1991 de **US\$81,5** milhões.

Em 1991 foram investidos **Cr\$6,9** milhões em **treinamento de pessoal**, O grande projeto do ano foi o LIGA "Laboratório Itaú para Gestão de Agências". Desenvolvido, especificamente, para o Itaú, o LIGA utiliza ferramental de gestão real em ambiente de **laboratório**, com o, apoio de computadores. O Itaú possui ainda o TTL - "Treinamento no

Local de Trabalho", conduzido por chefes de serviço que atuam como multiplicadores de treinamento operacional nas agências, sendo hoje já uma realidade em mais de 70% da rede.

Em termos de automação de escritório, o banco se utiliza do OFFICE-Vision da IBM, porém a Itaotec possui seu próprio produto para utilização interna, denominado Correio Eletrônico. O sistema é bastante incipiente, porém o objetivo de seu desenvolvimento e efetiva utilização foi possibilitar à Itaotec adquirir competência nesta área, inegavelmente promissora.

O estágio de sofisticação, em termos de serviço e tecnologia empregada, alcançado pelo Itaú foi em boa parte causado pelo fato da Itaotec ter nascido dentro do próprio banco, que constituiu, em um primeiro momento, o único alvo de empresa. Atualmente, a Itaotec é uma empresa voltada para o mercado, porém, o Itaú é seu maior cliente e qualquer necessidade "tecnológica" do Banco é rapidamente comunicada a Itaotec para que esta proponha e implemente a solução.

Nos demais bancos que possuem indústria de

informação, a história é diferente; eles se uniram a grupos de computação já existentes, mantendo suas atividades fins, praticamente inalteradas.

No caso do Itaú/Itautec, grande parte das Diretorias das empresas é comum a ambas, havendo uma "harmonia" e um "feed back" contínuo entre elas.

### **5.3 TECNOLOGIA BANCARIA S.A.**

O fato de o Itaú e Bradesco possuírem indústria de informática dava a eles uma extraordinária vantagem em relação aos demais bancos, no que tange a serviços automatizados e equipamentos dedicados. Desta forma, em Agosto de 1982 foi fundada pelos Bancos Bamerindus, Nacional e Unibanco, a empresa Tecnologia Bancária S.A., cujo principal objetivo era o fornecimento de serviços compartilhados na área de automação bancária, de modo a racionalizar o processo transacional, através de uma constante evolução tecnológica. Posteriormente passaram a fazer parte também o Banco Real e o Mercantil de São Paulo [36]. Depois desta primeira fase, foi aberta a possibilidade de ampliação do número de Instituições Financeiras participantes, que hoje totalizam 50 empresas, divididas em três categorias:

**ACIONISTAS****ASSOCIADO****ASSOCIAÇÃO**

América do Sul	American Express	Antônio de Queiroz
BCN	Bandeirantes	Banco Cidade
Bamerindus	Bandepe	Banco Europeu
Banco do Brasil	Bemge	BBC-Bras.Comercial
Banespa	BFB	BEG
Banestado	BNB	Digibanco
Banerj	Boavista	Fininvest
Banorte	Boston	Mercantil Descontos
Cartão Nacional	Bozano Simonsen	Montrealbank
Citibank	Cartão Sollo	Progresso
Credicard	Caixa Ec. Federal	
Crefisul	C.E.E.R.G.Sul	
Econômico	Chase Manhattan	
Mercantil de S.P.	Credireal	
Meridional	Geral do Comércio	
Nacional	Lloyds	
Noroeste	Mercantil de Crédito	
Nossa Caixa	Mercantil do Brasil	
Real	Sudameriu	
Unibanco	Safra	

**X - Relação das Empresas Participantes da Tecnologia****Bancária S.A.**

O primeiro grande passo da Tecnologia Bancária, foi o Banco 24 Horas, para fazer frente ao Caixa Eletrônico do Itaú e ao Cartão Instantâneo do Bradesco, oferecendo os serviços de saque, depósito, transferência e pagamento de contas. O sistema do Banco 24 Horas funcionava "off-line", gravando em disquetes as operações efetuadas a cada dia, as quais eram transmitidas por teleprocessamento para a central de computação da empresa. A transmissão era acionada manualmente por operadores que percorriam todos os quiosques ativando o processo. As informações eram



agrupadas por Instituição e transmitidas para cada banco.

Até abril de 1992, o sistema continuava o mesmo, ou seja, em modo "batch", quando, então, foi implantado o processamento "on-line" nos Bancos 24 Horas.

Ao todo são 461 pontos de atendimento (Maio 92) dos quais 40 são pontos duplos, atendendo a dois clientes simultaneamente.

A instalação é feita mediante solicitação do cliente, sendo sua utilização incentivada através da redução de preço, de acordo com o número de transações.

Além da Digirede, são fornecedores da Tecnologia Bancária S.A. a Procomp, SID, IBM e Itaotec.

O desenvolvimento de serviços e/ou produtos, pela empresa, se dá de duas formas:

- A Tecnologia Bancária S.A. desenvolve novos produtos e os apresenta às Instituições Financeiras.

ou

- Atende a solicitação para desenvolvimentos

específicos, os desenvolve, tornando a solução aplicável a todas as demais instituições.

Paralelamente ao desenvolvimento de softwares dedicados e direcionados à automação bancária, a empresa possui equipe interna voltada para o desenvolvimento de software básicos como: softwares transacionais para ambiente UNIX, aplicação em "C" para ambiente UNIX e DOS etc.

A Tecnologia Bancária S.A. oferece hoje os seguintes serviços:

### **1. Auto-Serviço**

São os pontos de atendimento onde os clientes das Instituições Financeiras integrantes da Rede 24 Horas efetuam saques, depósitos e transferências em conta corrente, através dos cartões magnéticos.

### **2. Cheque Eletrônico**

Possibilita ao estabelecimento comercial receber o pagamento das compras efetuadas, através da transferência eletrônica de fundos.

### **3. Distribuição de Créditos**

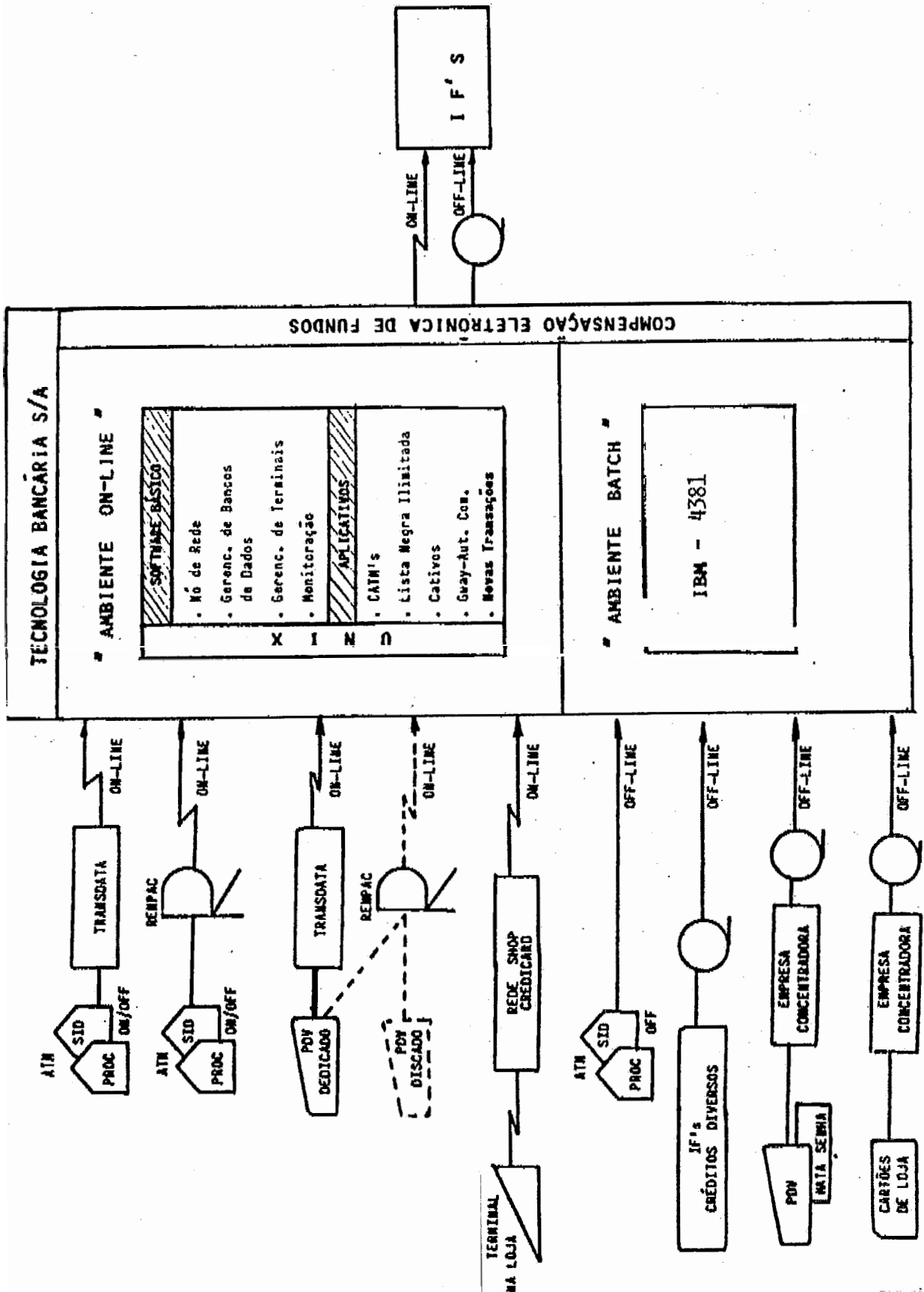
A capacidade adquirida pela Tecnologia Bancária S.A. de interligar-se, eletronicamente, às Instituições Financeiras impõe-lhe a missão de criar mecanismos facilitadores para a troca de informações magnéticas entre as instituições integrantes. Desta forma, foi desenvolvido um novo serviço - Distribuição de créditos diversos - com a finalidade de permitir às Instituições da Rede Banco 24 Horas enviar e receber créditos em contas correntes de outra Instituição, através da Tecnologia Bancária, que se incumbe de compensar, eletronicamente, o movimento junto ao Banco do Brasil, dispensando a emissão física de documentos (Docs, cheques administrativos, OPs, etc).

A implantação deste serviço resulta em uma maior segurança do sistema, e uma sensível redução dos custos do processo.

### **4. Divisão de Cartões**

Responsável pelo reembolso, entintamento e magnetização dos cartões banco 24 horas, a Central de Processamento de Cartões conta, hoje, com sofisticados equipamentos de alto padrão de segurança técnica e operacional, estendendo os serviços a todos os segmentos do mercado tais como: Bancos, Cias. de Cartões de Crédito, Financeiras, Indústrias, Assistência Médica, Cias. Aéreas, etc.

No quadro a seguir, apresentaremos a arquitetura do sistema da Tecnologia Bancária S.A.



Segundo o Gerente de Marketing Ricardo Vilella, a Tecnologia Bancária possui condições técnicas para implementação de todos os serviços no modo "on-line", porém, "devido a precariedade do sistema de telecomunicações brasileiro, a relação custo/benefício é alta". Desta forma, somente onde a necessidade de operações "on-line" se faz presente, é que esta é implementada. Nos demais casos, o processamento é mesmo em "batch".

#### Dados da Empresa (Março 92)

- Base de Cartões .....	8,2 milhões
- NQ Ponto de Atendimento .....	461
- NQ Ponto Atend. Cheque Eletrônico ..	1.200
- Média Transações/mês .....	1.500.000
- Média Produção de Cartões/mês .....	1.100.000
- Clientes: Acionistas .....	20
Associados .....	20
Associação .....	10
Total .....	50

#### XII- Movimento Médio mensal dos Diversos Serviços Oferecidos pela empresa Tecnologia Bancária

A Tecnologia Bancária participa ainda do Projeto Eldorado, juntamente com três redes bancárias (Bradesco, Itaú e Credicard - Banco Múltiplo), que através de um cartão débito/ crédito realiza a operação em 30 segundos.

O cartão acessa a rede, verifica o saldo, se comunica com o banco em que o correntista tem conta. O Banco registra a operação/consulta e libera a informação ou dados. No caso de uma compra, por exemplo, o banco realiza, imediatamente, as operações de débito e crédito nas contas envolvidas, ainda que as operações reúnam bancos diferentes.

O sistema é "on-line/real time" e baseado na T.E.F. (Transferência Eletrônica de Fundos - a T.E.F. segue padrão internacional de criptografia também no nível 7 com norma 8.583 adotada pela Associação Internacional de Bancos e pela ABNT).

**Em termos de "produto final" não há por parte da Empresa uma grande preocupação em utilizar-se dos meios mais modernos e sofisticados em termos de processamento e transmissão de dados.** Seu objetivo maior é permitir às Instituições Financeiras que não possuem Indústria de Informática, oferecer a seus clientes, serviços automatizados e de qualidade.

#### **5.4 UNIBANCO**

O Unibanco foi o primeiro banco privado nacional a implantar mecanismos eletrônicos para atendimento e processamento de operações financeiras. Em 1976, todos os

caixas da agência Patriarca, em São Paulo, receberam terminais eletrônicos para auxiliar no processo de suas operações.

A experiência, no entanto, não prosseguiu, pois o sistema era importado, uma vez que a indústria brasileira ainda não tinha tecnologia disponível. Com a Reserva de Mercado, a entrada de tais equipamentos foi proibida. Como consequência, o Unibanco teve que reavaliar seus projetos, mas não abandonou a implantação da automação, que passou a ser desenvolvida pela indústria nacional, através da Tecnologia Bancária S.A.

De "pioneiro", o banco passou por um longo período de "entre-safra", em termos de tecnologia e automação.

Atualmente, o Unibanco tem investido pesado para recuperar o tempo perdido, voltando a se posicionar de forma razoável na área de automação, com o **"Unibanco 30 horas"**, que até o dia 31 de Dezembro de 1991, atendeu 1.911.571 ligações. Trata-se de um serviço através do qual os clientes são atendidos diretamente pelo computador, com uma simples ligação telefônica. Este projeto se distinguiu como o **"maior esforço mercadológico bancário de 1991"** [39].

As agências do Unibanco possuem microcomputadores que realizam uma série de operações que anteriormente eram efetuadas no CPD ou em unidades administrativas.

Em dezembro de 1991 eram 400 agências "on-line". Simultaneamente, foi sendo desenvolvido um projeto de "Rede Local", interligando micros e possibilitando maior quantidade de transações por agência.

A "Rede **Local**" teve início em Abril de 1991, com um plano piloto, desenvolvido em quatro agências. Segundo Paulo Bravo, Vice-presidente de Informática, Recursos Humanos e Marketing, atualmente (Março/92), 118 agências já dispõem de, no mínimo, dois micros em funcionamento. Já é possível processar nos micros as operações de empréstimos, as emissões automáticas de contratos, as aplicações em fundos de investimentos, as aplicações locais das segundas vias de extrato bancário de conta-corrente e as aberturas de novas contas. O banco todo processa cerca de 2 milhões de transações/mês. Atualmente, existem 368 agências com caixas automatizadas e interligadas, possibilitando a execução de lançamentos inter-agências.

Em Agosto/91 foi criado projeto o "PROSITE" para verificação prévia, de forma detalhada e criteriosa, de todos os itens necessários à implantação da automação de uma agência. O número de micros disponíveis em cada unidade tem sido analisado, caso a caso, de forma a ficarem, o maior tempo possível, em disponibilidade para operações. Foi implantada ainda "**Inicialização Automática**", software



que faz com que a transferência dos novos arquivos se inicie automaticamente, assim que o micro é desligado, e o "timer" que liga o micro, automaticamente, em um horário pré-determinado, antecipando desta forma o horário a partir do qual o micro ficaria disponível.

A implantação, em 1991, do conceito de **administração descentralizada**, através de Unidades de Negócios, produziu bons resultados em todas as áreas da organização.

**Na área de varejo**, por exemplo, registrou-se, ao lado da inauguração de 10 novas agências em locais de alto potencial, a conquista de 46% de novos clientes dentro do segmento-alvo de mercado [40]. Os resultados alcançados fazem justiça ao esforço despendido por toda a organização em duas vertentes fundamentais: a de Recursos Humanos, por meio de treinamentos; e a tecnológica, visando à completa automação bancária.

**Na área de atacado**, a criação da Diretoria German Desk, com o apoio do grupo associado Commerzbank A.G., merece destaque. A nova diretoria dedica-se a dar suporte a empresas alemãs, com participação de capitais alemães ou ainda empresas que operam no Brasil interessadas em negócios com a Alemanha. O German Desk conta com quatro

executivos brasileiros e alemães, que contribuem para a sustentação de operações realizadas naquele país, e já em 1991 propiciou negócios a cerca de 40 clientes instalados na cidade de São Paulo e municípios da Grande São Paulo[37]. A instalação do German Desk seguiu a linha inaugurada com o Japan Desk, que reuniu a experiência do Unibanco e de seu associado The Dai-Ichi Kangyo Bank, em operações internacionais.

Com o objetivo de prestar serviços de qualidade, atendendo as necessidades específicas de cada cliente, o Unibanco avançou no conceito de *Agências Corporate*, especializadas no atendimento de seus clientes pessoas jurídicas- Com a inauguração de cinco novas dependências, em 1991, a Rede Corporate já conta com nove unidades em funcionamento (dez 91).

O sistema de informação e teleprocessamento observaram grandes avanços em 1991, com ganhos de qualidade e produtividade em toda a vasta gama de atividades da organização. Está prevista para final de 1992 a interligação de todas as agências do Unibanco, com uso de satélite.[40]

Com um investimento de US\$2,5 milhões, o Unibanco atualmente com 415 agências e 650 mil clientes, inaugurou

no dia 12 de maio de 1992 a primeira agência Unibanco 30 horas. Instalada na ala do Shopping Iguatemi, é o "ponta-pé" inicial do novo conceito de **"sala de conveniência"** criado pelo Unibanco, e a previsão, segundo o Vice-Presidente da Unidade do Varejo, Joaquim Francisco, para este ano é de mais de 12 unidades, sendo 3 no Rio de Janeiro [37]. Todos os serviços do Unibanco 30 Horas - que durante o horário bancário funciona como uma agência normal e depois, com as portas fechadas, os equipamentos continuam funcionando normalmente do lado de fora - serão orientados por funcionários do Banco. Através do **terminal Face a Face** Unibanco, acionado automaticamente com a presença da pessoa em frente ao aparelho, o cliente tem duas opções: "conversar com uma funcionária que está na tela "ao vivo" ou utilizar o telefone instalado. A pessoa da tela, responde a todas as perguntas realizadas pelo cliente e o orienta em casos de dúvidas. Todos os procedimentos e atividades bancárias estão disponíveis, inclusive a emissão automática de cheques. Com tecnologia japonesa, o custo para instalação desse sistema gira em torno de ~~US\$300~~ mil e pode ser executado por técnicos do próprio Unibanco em 30 dias.

O principal objetivo do banco é reforçar a imagem do banco eficiente. Nos últimos seis anos, o Unibanco desenvolveu uma estratégia de atendimento voltada para o

estrato superior da pirâmide sócio-econômica. Agora, para continuar mantendo uma alta qualidade de atendimento, foi preciso partir para um processo diferenciado, baseado na tecnologia de ponta.

## 5.5 CITIBANK

### - Telemarketing

Dentro da filosofia de "Telemarketing", o Citi inovou, fechando em maio/92 um "contrato de risco com a rede de televisão SBT", o que causa um certo espanto pela mistura heterogênea de um banco elitista com uma emissora popular. Segundo o Diretor de Processos de Marketing, Décio Clemente, para atingir um público-alvo em potencial (cuja renda mensal precisa ser de 3,5 milhões) foram escolhidos os intervalos do programa "Jô 11 e meia". São 200 mil telespectadores por noite e o banco tem recebido uma média de 180 ligações diárias [37]. A principal vantagem oferecida pelo anúncio é que naquela hora da noite é possível abrir uma conta. No dia seguinte, se o cliente for aceito, um motoqueiro estará na casa do novo correntista, somente para que ele assine a papelada.

As empresas anunciam menos porque os consumidores estão comprando pouco e em consequência há uma redução na

veiculação da publicidade. Desta forma, houve também uma grande vantagem para o SBT, a quem sabe um percentual (não revelado) sobre cada nova conta aberta.

## CAPÍTULO 6

# PERSPECTIVAS E TENDÊNCIAS

Neste capítulo procuramos apresentar as principais tendências as quais são subdivididas em: Tendências Tecnológicas, Tendências da Indústria Nacional de Informática e Tendências do Setor Financeiro.

### 6.1 Tendências Tecnológicas

O competitivo mercado da automação bancária tende para a automação financeira, caracterizada principalmente pela comunicação interbancária e pela integração. Um dos grandes problemas que dificultam alguns projetos desse tipo é a comunicação entre os diversos "softwares" e "hardwares" existentes. A tendência internacional é de utilização de sistemas proprietários como o Unix.

Nos últimos anos, a busca desta solução tem-se intensificado; micros, supermicros e mainframes caminham para um ponto de encontro, deixando de lado a mentalidade

do uso isolado.

Um dos grandes desafios da **automação** bancária para a década de 90 é a conectividade, onde o uso das máquinas proprietárias ou de caixas pretas em rede tenderá a desaparecer. Ou seja, no nosso entender, as tendências em termos de tecnologia e serviços na área, apontam para as seguintes direções:

- Conectividade, possibilitando a **interligação** entre Instituições Financeiras e Comércio para fins de captura e autorização de transações financeiras.
- Soluções de comunicação padronizadas de modo a viabilizar a interligação de todos os agentes envolvidos no processo: Bancos, administradores, comércio e redes.
- Infra-estrutura de sistemas aberta às soluções **adotadas** devem prever a interligação com outros e a migração para plataformas tecnológicas mais avançadas, com o mínimo de retrabalho.
- Tendência de utilização efetiva de softwares de automação de escritório, de suporte gerencial e

sistemas de apoio a decisão, este último tendo uma importância fundamental para possibilitar a informatização total, permeando todos os níveis da organização.

Como exemplo, apresentaremos dois "produtos" que estão em desenvolvimento e que **introduzirão mudanças radicais no setor financeiro em termos tecnológicos e empresariais,**

#### **- EDI-Eletronic Data Interchange - Citibank**

Em meados de 1991, o Citibank deu início a uma operação sobre a qual deposita grandes expectativas de faturamento: trata-se da criação de uma empresa para prestar serviços na área de EDI (Eletronic Data Interchange).

EDI é o intercâmbio de transações comerciais, financeiras e administrativas entre empresas feito por meios eletrônicos e usando formatos padronizados. Em todo o mundo, empresas de **vários** setores usam rotineiramente EDI para eficiência em vendas e estoques, reduzir custos administrativos e melhorar seu fluxo de caixa.



O Citi possui sua rede EDI desde 1987 com 300 clientes e processa mais de um milhão de documentos por ano.

A rede proprietária do Banco, por onde trafegam ordens de cobrança e pagamento, além de informações gerenciais, comunica-se com as filiais via X.25, e daí para o cliente por ligação assíncrona. A partir do ano passado, o investimento é no sentido de portar as aplicações para o padrão X.400 do modelo OSI.[41]

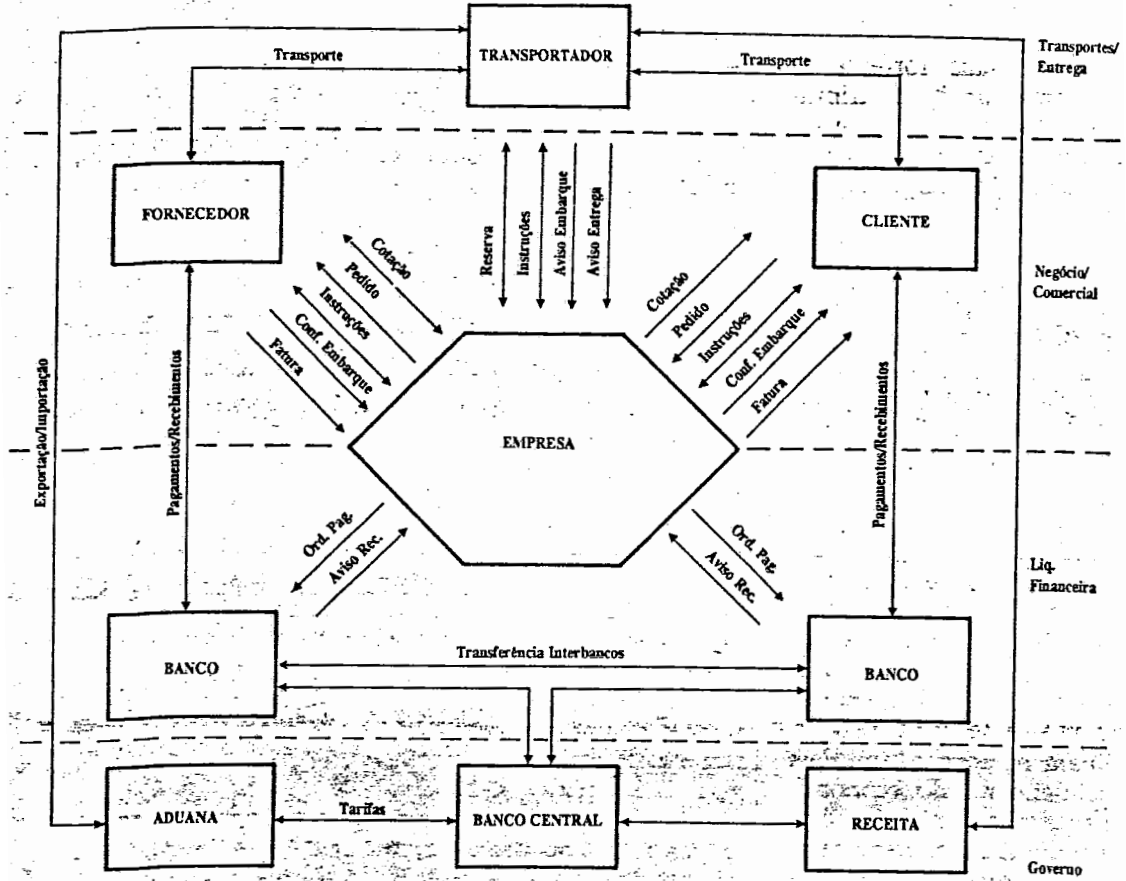
O serviço não visa apenas ao transporte de mensagens, e sim resolver problemas de negócios. É preciso ficar claro, que o EDI não representa apenas mais uma facilidade tecnológica. O potencial de alteração radical na forma de fazer negócios, representando assim, oportunidades nos mais diversos segmentos econômicos: comércio, indústria, transporte, etc.

O EDI atende a necessidade crescente de um forte entrosamento entre as empresas e seus fornecedores e clientes. Dada a tendência, particularmente na indústria, de enxugamento das empresas concentrando-se nas suas funções principais e externalizando serviços e algumas funções secundárias através de subcontratações, é de extrema importância o relacionamento com outras empresas.

No quadro a seguir, visualizaremos a estrutura do

EDI:

### EDI: Como Funciona



XIII - Estrutura do EDI

Para visualizarmos o seu funcionamento, consideremos, por exemplo, que uma empresa através de seus sistemas de controle de estoque e processamento de compras, detecte a necessidade de adquirir algum insumo. O "computador" desta empresa, gera um pedido eletrônico para ser entregue a seus fornecedores.

O meio de envio pode ser um "link" de comunicação direto com o fornecedor ou um serviço de entrega de mensagens. O conteúdo desta mensagem precisa seguir padrões de mercado, para que qualquer fornecedor consiga interpretar este pedido em seu computador.

Desta forma, as transações decorrentes deste pedido - como aviso de embarque, contratação de frete, cobrança e pagamento - podem ser feitas eletronicamente entre todos os envolvidos: transportadora, bancos, seguradoras, governo, etc.

O efeito desta nova estruturação nas relações entre empresas é uma integração dos agentes econômicos, aumentando a dinâmica da cadeia produtiva e abrindo horizontes para a globalização da economia.

Para viabilizar a utilização efetiva do novo serviço, é necessário um investimento pesado em termos de processadores que atuarão por exemplo, como servidores de mensagens e roteadores.

A rede EDI atualmente dispõe de uma estrutura independente de operações com um VAX 8500 e uma UCP 6200 em configuração de "Back-up". A adoção de padrões OSI permitirá maior liberdade de escolha do equipamento complementar.

Até o momento, são consideradas máquinas Tandem, IBM estação Risk da Sun e da Digital, rodando sistema UNIX. Os fornecedores estão sendo vistos pelo Citi como "parceiros" [41] no suporte e até mesmo em partes do desenvolvimento, uma vez que ainda não existe uma tecnologia que se imponha.

Para compor uma rede tão funcional quanto pretende, o Citi deverá ter máxima eficiência em conquistar clientes na sua própria área de atração: a financeira. Fundamental para que haja uma movimentação efetiva de negócios, a presença de bancos na rede pode ser inibida justamente pelo fato do fornecedor do serviço ser um concorrente [40]. Para contornar a situação, só criando uma imagem de absoluta independência. Esta credibilidade, segundo o responsável geral pela Informática do banco, Alcides Lopez, somente foi possível através da criação de uma empresa autônoma, funcionando como uma divisão do Citi.

#### - PROJETO PARAISO - Banco Nacional

Um dos principais projetos em desenvolvimento no Banco Nacional é o Projeto Paraíso, que tem por finalidade introduzir no banco o conceito de "front-end automation" (automação "total") e a filosofia de "lobby" estendido (operações disponíveis aos clientes mesmo após o fechamento da agência, através de telemarketing, caixas automáticos,

etc). O projeto teve inicio no final da década de 80 e teve seu primeiro protótipo instalado em 1991 na agência piloto localizada em Paraíso, São Paulo.

Segundo informações colhidas em entrevista a um dos responsáveis pelo projeto, Dr Tabajara Araújo, apesar do grande CPD e do enorme volume de transações efetuadas pelo banco, a maioria dos sistemas funcionava "off-line" até 1990. Durante os anos 80, o banco havia investido pesadamente em termos de melhorar cada vez mais o atendimento ao cliente, porém, do "balcão para dentro" a automação era relativamente "precária", havendo ainda um volume razoável de trabalhos realizados manualmente : " a informática estava sendo sub-utilizada". O banco percebeu que não bastava uma aparência moderna, era necessária uma modernização efetiva do grupo como um todo e não apenas no que tangia ao atendimento ao cliente. Desta forma, surgiu o **Projeto Paraíso**, que em poucas palavras, seria basicamente um gerenciador de transações. Utilizando-se de plataforma EDISA, o sistema gerencia toda e qualquer transação efetuada pelo banco, tanto em nível de agência quanto de retaguarda.

A partir da autenticação de um documento, ou de qualquer outra transação, os dados são "recolhidos" pelo Paraíso que os "filtra" e gerencia seu armazenamento para

que posteriormente (ou no mesmo instante, no caso de operações "on-line/real-time") sejam recolhidos pelo sistema ao qual se destinam. A equipe de desenvolvimento do projeto é composta por técnicos do banco e da EDISA que trabalham em conjunto na sua especificação, definição e construção.

Por ser extremamente vasto e complexo, o projeto ainda não foi concluído, "a cada dia são implementadas novas facilidades".

O ultimo sub-sistema posto em homologação, foi um "software" estatístico, com a finalidade de gerenciar a produtividade de cada agência. Através da monitoração remota de cada maquina instalada (caixa, caixa eletrônico, terminais, etc) o sistema fornece informações para possibilitar o controle de :

- funcionamento de equipamentos de modo a detectar defeitos existentes
- utilização dos **equipamentos** de modo a constatar sub ou superdimensionamento da agência
- registro de ociosidade ou produtividade de funcionários

As informações fornecidas pelo sistema são fornecidas tanto através de relatórios como por meio dos

terminais ligados a rede.

O banco tem constatado a existência de grandes filas em caixas automáticos ou mesmo caixas "convencionais" em algumas agências, enquanto em outras permanecem longos períodos do dia ociosos. Com a introdução efetiva da monitoração, será possível dimensionar de forma mais otimizada a instalação de tais equipamentos, numa tentativa de minimizar as problemáticas filas.

No outro "extremo", a tendência do Paraíso é minimizar ao máximo o trabalho da retaguarda como controles, crítica de dados, digitações, compensação de cheques, etc. Para isso, o banco pretende distribuir por suas agências "scanners" que acoplados aos equipamentos, permitirão a leitura de documentos como conta de água, luz, telefone, etc (através do código de barras) e cheques (através do CMC7). Desta forma, a compensação por exemplo, se reduzirá à digitação do valor do cheque, o qual, terá seus dados gravados em um arquivo e enviado à compensação eletrônica.

O Banco Nacional, faz parte da rede Swift, podendo desta forma, a médio prazo, estender o projeto Paraíso para suas agências e escritórios no exterior.

A **rede** Swift é um sistema de **intercomunicação** bancária internacional, operando em ambiente transaccional com objetivo de intermediar a comunicação entre bancos, reduzindo o tempo de traslado a segundos.

Pelo sistema Swift, em tres segundos a mensagem é transmitida de ponto a ponto, seguida no seu endereçamento, obtido o OK de recebimento da **informação** e imediatamente encaminhada ao agente emissor. Se uma mensagem é rejeitada, será também "on-line/real-time" que o emissor receberá a informação.

Formada por uma sociedade privada sem fins lucrativos, **sediada** na Bélgica e com centros de apoio em **Amsterdã** e no Estados Unidos, a rede Swift se apoia em cinco **CPD's** com equipamentos de processamento de dados poderosos e montados em um sistema extremamente eficiente de telecomunicação.

A interligação à rede exige do banco um completo estágio de automação de retaguarda, e estágio de automação de caixa suficiente para leitura magnética de folhas de cheques.

Se compararmos o sistema Telex para contactar um banco ou agência bancária no exterior gasta-se um tempo médio de 7 minutos, equivalente a US\$ 12, além das desvantagens de imprevistos. Por esta rede, a mensagem é



acompanhada do momento em que é emitida, via terminal de computador durante seu trajeto, ao instante em que é recebida também por um terminal. O custo da operação é de US\$ 3,00 além da eliminação burocrática de memorando e ofícios.

## 6.2 Tendências da Indústria Nacional de Informática

Os maiores conglomerados financeiros do país (BRADESCO e ITAU) estão caminhando para os primeiros lugares no ranking da **produção de serviços e bens** do chamado complexo eletrônico-informática, microeletrônica e eletrônica de entretenimento. Estas atividades renderam aos dois grupos quase US\$ 2 bilhões de faturamento em 1990 [50]. A explicação para essa arrancada dos bancos no setor se encontra, em parte, nas dimensões de cada um: juntos, somam mais de **3500** agências e pontos de serviço, encabeçando a lista dos que mais usam equipamentos de informática no Brasil, por possuírem indústria própria.

Como vimos, devido as **restrições** das importações da década de **70**, os bancos, de modo geral, em franca expansão e com necessidades crescentes de operacionalizar seus negócios em termos nacionais, investiram pesadamente no setor, que veio a se transformar em importante fonte de receita.

Com a abertura do mercado, a Itautec e a IBM estão em negociações para "somar esforços". A proposta inicial da IBM em termos de automação bancária é desenvolver os terminais Itaú a preços mais baixos; em contrapartida, a Itautec deverá adaptar o seu gerenciador de rede GRI aos terminais IBM, pois como vimos no capítulo 4, a performance do gerenciador da IBM (CICs) IBM cai vertiginosamente em ambientes de transações bancárias. Segundo técnicos da Itautec, esta proposta está em fase de profunda análise, uma vez que **nesta área** a empresa possui "know-how" e não vê grandes vantagens em se associar a "Big-Blue". No entanto, **outras negociações estão sendo feitas**, mas ainda em caráter confidencial e não de domínio público.

O grupo Itaú, desde 1979 vem investindo em tecnologia de ponta. A opção de longo prazo foi a microeletrônica que teve um programa bem definido e gerenciado desde o início. Atualmente os projetos do grupo nesse setor vão consumir cerca de US\$ 500 nos próximos três anos. O grupo está dando o primeiro passo na direção da produção de componentes eletrônicos e na formação de um **"Complexo eletrônico" nacional** - juntamente com a Elebra Micro-eletronica, incorporada ao grupo em 1989, terá uma fábrica de chips e, 1994, **aí talvez seja de grande interesse da empresa uma associação efetiva com a IBM.**

É possível que surjam várias alianças entre as

empresas nacionais e as multinacionais devido, por um lado, ao interesse das nacionais em ter acesso à tecnologia de ponta estrangeira e por outro, das multinacionais em ganhar uma fatia de mercado nacional.

### **6.3 Tendências do Setor Financeiro**

Dos anos 80 até nossos dias, na esteira das transformações econômicas sofridas pelo país, os bancos brasileiros vivenciaram situações e estágios diversos e, partindo de uma situação inicial de pouca expressividade, atingiram níveis de destaque incomum, no que se refere a poder econômico e operacionalidade.

As medidas econômicas implementadas pelo governo instalado em março/90, trouxeram, sem dúvida, novas mudanças na vida dos bancos. Só que, desta vez, as mudanças não teriam o mesmo sentido das anteriores que eram, de um modo geral, francamente direcionadas para o crescimento das instituições bancárias e a expansão de suas operações no mercado do dinheiro. Agora, com a implantação dos Planos Collor I (março/90) e Collor II (fev./91) de caráter explícita e severamente anti-inflacionária, profundas modificações ocorreriam na economia brasileira, com naturais e imediatas consequências para a atividade bancária: passara a época dos lucros fabulosos, gerados na "Ciranda Financeira", filha diletta da inflação galopante

dos anos 80. Apesar dos objetivos iniciais dos Planos não terem sido totalmente alcançados houve, pelo menos, uma "freitada" na inflação galopante de então, que atualmente se encontra um pouco mais controlada.

Segundo Horita [44], que entrevistou banqueiros e executivos do ramo, "os bancos brasileiros encerraram o exercício de 1991 um pouco mais magros, mas com mais saúde: 150.000 funcionários a menos; cerca de 4.700 dependências de atendimento à população, desativadas (agências e postos de serviço); uma participação de aproximadamente 9% do PIB nacional quando, há alguns anos foi de cerca de 16%; e uma rentabilidade do lucro sobre o patrimônio líquido da ordem de 8 a 10%.

Em linhas gerais, a reação da indústria bancária, procurando superar a crise que se instalava no mercado de intermediação financeira, pode ser resumida em algumas medidas mais evidentes.

- Enxugamento drástico das estruturas organizacionais, inclusive com a dispensa de pessoal, ou não recompletamento dos efetivos desfalcados por "turn over"; e a desativação de dependências.
- Implementação de maior participação dos bancos

em atividades produtivas: indústrias, agro-pecuária, comércio, etc.

- Mudança de comportamento em relação ao público,

As duas primeiras medidas, muito importantes, sem dúvida, são muito claras e, parece-nos, dispensam maiores comentários; quanto à terceira, julgamos merecer uma análise mais acurada. Antes, porém, uma breve lembrança.

Anteriormente, por mais de uma vez, insistimos no fato de que a transformação das casas bancárias em grandes prestadores de serviço aos órgãos públicos, às empresas e ao público, haviam aberto o banco às massas de população, e vice-versa; mencionamos, até, a citação de Salerno e Zamberlam - "Atualmente (1979/80) os bancos estão na vida das pessoas de todas as idades, estratos sociais e localidades do país..."

Esta circunstância implicava, naturalmente, no grande aumento de volume de trabalho e nos maiores investimentos em termos de espaço físico, pessoal de atendimento e automação.

A contra partida, estariam nos elevados lucros propiciados pela aplicação do "floating" (dinheiro à disposição do banco, desde sua entrada no guichê do caixa

até seu repasse ao destinatário), com uma duração média de 5 dias, atingindo em alguns casos, mais de 20 dias. Na situação inflacionária em que vivia o país, com picos de 60 a 80% nos momentos de crise, o "floating" diariamente renovado, representava uma excepcional fonte de renda, e aos bancos interessaria um afluxo cada vez maior de clientes e usuários, pagando contas em seus guichês. Foi o período de extrema liberalidade bancária; os lucros da "Ciranda" cobririam, com sobras, os custos operacionais.

Voltemos aos anos 90. A desindexação oficial e teórica da economia, o fim do "over" e a redução do "floating" para 2 dias fizeram despencar uma parcela substancial da receita dos bancos, que passaram a buscar uma forma de recompô-la. Agora, a quantidade de clientes e usuários na boca do guichê talvez não fosse a forma mais lucrativa de trabalhar.

Vários têm sido os sinais de mudança e, sem que isso implique em abandono das posições vantajosas já alcançadas,- e consolidadas, é importante enfatizar,- todas elas indicam uma tendência a ser seguida pelo sistema bancário brasileiro, nos anos 90:

"Atualmente (Brasil/92) ou bancos estão cada

vez mais seletivos na escolha de seus clientes. **Agora, a qualidade é muito mais importante que a quantidade**" [44].

Ou, como afirma Kirchoff[45]: "Com a redução da inflação, os bancos terão que buscar suas receitas, não através de empréstimos bancários, mas da prestação de serviços... **O futuro dos bancos dependerá cada vez mais da cobrança de tarifas-**, Não vejo como qualquer banco poderá sobreviver se não fizer uma seleção melhor da clientela."

Esta tem sido a tônica de muitos depoimentos abalizados que, repetidas vezes, são veiculadas por periódicos e revistas especializadas. Elas refletem a filosofia de uma estratégia que já está em curso. De um lado, a idéia de aumentar a receita através da cobrança de tarifas em valor compatível com o valor dos serviços prestados; de outra, a disposição de angariar novos clientes, que usem esses serviços e possam pagar por eles.

Clientes de baixa renda não compensam os gastos da instituição com a emissão de cheques, extratos e processamento de dados. Daí, uma primeira forma de seleção de clientela, através de sua renda mensal.

A seguir, um quadro dos limites mínimos para aplicação financeira, renda mínima e depósito inicial de cada novo cliente, em valores de janeiro de 1992. **Será interessante observar que não existe um padrão lógico seguido pelos bancos apresentados:** um deles exige renda mínima de Cr\$950.000,00, um depósito de Cr\$150.000,00 e a aplicação em Fundo de Renda Fixa, por exemplo, e de Cr\$50.000,00; em outro, a renda é de Cr\$500.000,00, o depósito Cr\$40.000,00 e a aplicação Cr\$200.000,00...[47].

Instituição	Fundo renda fixa	Fundo de acoes	Fundão poup.	Conta corr.	CDB RDB	Renda mini.	Dep. ini.
Bamerindus	50	50	100	20	200	950	150
Bradesco	200	200	200	50	200	420	150
Banerj	50	50	100	30	300	não estip	100
CEF	50	não tem	50	sem limite	15	não divul	não divul
B. Brasil	50	50	80	140	7501	800	400
Nacional	40	40	100	* 5	50	400	20
Itaú	200	25	100	25	100	500	40

#### XIV - Limites Mínimos para aplicação Financeira(em Cr\$ mil)

\* valor só para os clientes do banco.

Obs.: para que se tenha uma base de atualização, seguem:  
 cotação dólar comercial (22/01/92) Cr\$1.224,40  
 valor do salário mínimo (Jan/92) Cr\$96.037,33



Fato inusitado nesse movimento de mudanças, é o de que bancos tradicionalmente de atacado, como Citibank e o Boavista, possuidores de uma clientela de elite, **estão** desenvolvendo custosa campanha publicitária francamente direcionada para a classe média, o que confirma a observação que há pouco fizemos. No sentido inverso, como pode ser observado no quadro que apresentamos, bancos tidos como "populares", até mesmo por dever institucional, como o Banco do Brasil, passaram a selecionar os novos clientes por meio de exigência de renda mínima e de depósito inicial, em valores bem acima do que se poderia considerar um rendimento popular.

Como serviços bancários, entende-se aquele conjunto de atendimentos rotineiros e tradicionalmente prestados pelo banco a seus clientes: fornecimento de talões de cheques, cheques avulsos, extratos extras, cadastros de pessoas físicas, etc. As tarifas cobradas por esses serviços variam de banco para banco e, embora cada um deles possua sua própria tabela de preços, podem ocorrer tarifas diferenciadas ou gratuidade de alguns **ítems** para clientes especiais. A propósito, valeria assinalar que, ultimamente, e cada vez mais, como tendência, os bancos têm majorado o valor de suas tarifas, aliás, indo ao encontro das **observações** de Kirchoff, há pouco transcritas;

**comparando-se tabelas de preços de janeiro e abril/92 verifica-se que em alguns bancos e em certas tarifas os aumentos foram acima de 100 a 200% em apenas quatro meses.**

Instituição	Ex- trato extra	Talão extra	Cartão Eletrô- nico	Cheque Devol- vido	Cheque Avulso	Cadastro pessoa física
Bradesco	650	1.750	2.570	1.650	2.872	5.219
Barnerindus	1.050	1.400	2.850	3.750	800	4.500
Boavista	1.500	1.700	3.100	1.600	1.708	6.600
Nacional	550	1.300	4.000	2.000	1.200	Isento
Banerj	500	1.100	3.400	1.950	950	5.280
CEF	1 - 0 1	1.000	2.000	1.700	8 0 0	4.500

**XV - Custo das tarifas Bancárias (Cr\$) - Janeiro/92 (JB)**

Instituição	Ex- trato extra	Talão extra	Cartão Eletrô- nico	Cheque Devol- vido	Cheque Avulso	Cadastro pessoa física
Banerj	2.000	2.900	4.700	7.800	2.3001	N.D.
Nacional	1.500	2.6001	não cobra	6.000	N.D.	N.D.
Bradesco	13.4271	3.427	5.034	7.078	N.D.	10.222
Citibank *	3.678	14.842	43.000	125.498	N.D.	N.D.
BFB	11.000	3.300	22.000	5.600	N.D.	12.300
BEMGE	838	4.000	5.034	5.9501	N.D.	8.272
B. Brasil	800	1.600	2.280	3.5001	1.200	5.400
Unibanco	1.400	8.000	13.100	N.D.	6.6001	21.080
Bamerindus	1.750	3.500	3.708	5.950	1.4001	7.150
Boavista	3.000	3.200	6.000	3.100	3.300	13.000
Real	1.495	5.760	7.539	6.3341	5.4121	28.125
Itaú	900	4.700	13.100	9.400	N.D.	28.100
CEP	1.500	2.5001	3.800	3.5001	2.000	10.000

**XVI - Relação das tarifas Bancárias em Diversos Bancos brasileiros (Abril 92)**

\* As tarifas do Citi são regressivas, diminuindo de acordo com a movimentação no banco. O cliente com bons volumes de operações pode ficar isento de qualquer tarifa.

Neste trabalho, em se tratando de serviços bancários, não poderíamos deixar de comentar aqueles mencionados no item anterior, e que, certamente continuarão a existir na rotina das relações **cliente/banco**. Mas, na verdade, nosso propósito maior neste estudo de tendências será chamar a **atenção** para os novos e inúmeros serviços, já em pleno curso, e cuja exploração deverá constituir um dos grandes objetivos da atividade **bancária** brasileira dos anos **90**.

Com efeito, automação bancária, além de prover os bancos de instrumentos de agilização operacional de suas rotinas, criou a possibilidade **tecnológica** da implantação de novos e diversificados serviços, a serem oferecidos a seus clientes, tal como já foi descrito no capítulo anterior - Serviços e Tecnologia: caixas eletrônicos, operações por telefone, emissão automática de cheques, etc.

Tais serviços prestam-se a facilitar a vida dos clientes, criando-lhes **condições** mais cômodas para satisfazerem seus compromissos financeiros- depósitos, retiradas, transferências, etc, sem terem de comparecer ao banco. Ou no âmbito mais restrito, mas igualmente importante, agilizar as decisões de empresários que, sem sair de seus escritórios, poderão obter informações de como, quanto e quando investir ou "desinvestir".

Imensas filas bancárias, heterogêneas, impacientes, mal humoradas já se tornaram parte da paisagem dos bancos brasileiros nos grandes centros. Pagamento de contas e impostos e recebimentos de salários e benefícios coincidindo em determinado período mensal, aproximadamente entre os dias 1 e 10 de cada mês, tornam um verdadeiro inferno a vida de clientes, usuários e bancários; nesses dias é impensável ir ao banco fazer um depósito, uma retirada ou uma aplicação.

A **automação**, conseqüência direta das novas tecnologias, **não** é um **fato neutro**. Ela pode atender a vários e poderosos interesses e, por isso mesmo, deve ser aplicada de maneira inteligente e racional, onde os lucros e benefícios que ela proporciona sejam divididos de forma equânime e compatível com o estágio de civilização que pretendemos haver alcançado. Porque não haverá **modernização** tecnológica, ou ela se fará em condições catastróficas se, ao mesmo tempo, não se levar a cabo uma grande **modernização** social.

## CAPÍTULO 7

### CONCLUSAO

Os métodos gerenciais dominantes no Brasil, os processos produtivos, o emprego intensivo de **mão-de-obra** desqualificada e barata, entram em conflito com a **Informática**. Não basta introduzir o computador numa empresa para que ela se modernize; ao contrário: "a empresa se moderniza, e então precisa de computador" [32].

Com o setor bancário, ocorreu exatamente isto, ou seja, primeiro surgiu a necessidade; necessidade real para que pudessem atender a demanda que ia surgindo com os *Supermercados Financeiros*: **necessidade** de "processar" a **sobrecarga operacional**, de **reduzir os custos** e de **aumentar a competitividade**. A partir daí, partiu-se para a análise do problema e busca da solução. A necessidade de automação, aliada ao desinteresse das multinacionais em atende-las e a Política de Informática, incentivando o desenvolvimento **tecnológico**, fez com que os bancos investissem pesadamente em uma **Indústria Nacional de Informática**". Além de desenvolver exatamente o que precisavam, estariam investindo em um campo altamente promissor, **lucrando tanto como usuários quanto como fornecedores**.

Na atividade bancária brasileira a "automação teve luz própria" como opinou Sproesser (271) e que constatamos ser verdade, na pesquisa que lastreou este trabalho. Para um país de terceiro mundo, emerso de uma cultura essencialmente agrícola, sem passado tecnológico e sem suficiente respaldo atual à pesquisa, as realizações no campo da informatização do setor financeiro atenderam a contento as necessidades do mercado.

Nesses últimos 30 anos o banco evoluiu muito: concentrou-se, cresceu e tornou-se potência, participando em 16% do PIB Nacional. E não deve, nem pode esquecer o compromisso assumido com a sociedade quando abriu as portas às massas, e lucrou com isso, num processo de diversificação de seus serviços.

O estágio de desenvolvimento em que se encontra o setor financeiro brasileiro, e a indústria nacional de informática, estão intimamente ligados ou seja:

**- A automação foi o principal vetor de alavancagem do processo de desenvolvimento e evolução da atividade bancária brasileira,**

e

- O desenvolvimento da Indústria brasileira de Informática teve como principal fator para o seu crescimento a atividade bancária-

\*

bom lembrar, no entanto, que embora ambas estivessem muito ligadas (atividade bancária e indústria de informática), a prioridade dada pelos grupos financeiros foi sempre ao atendimento as necessidades de seu "negócio principal", ou seja, **o setor bancário,**

É importante salientar que as escolhas tecnológicas feitas pelos bancos, como por exemplo em relação a adoção de um modelo centralizado ou descentralizado, estão relacionadas com as suas estruturas organizacionais e administrativas, como foi mostrado nos capítulos IV e V a respeito dos bancos Banorte e Itaú.

Segundo análise do capítulo V, constatamos que existe uma grande diferença entre os bancos que possuem indústria de informática e os que não a possuem. Há ainda outra diferença a ser destacada, que diz respeito ao tipo de relacionamento entre os bancos e as suas respectivas indústrias de informática.

O fato dos bancos Itaú e Bradesco possuírem



indústria de informática, deu a eles uma extraordinária vantagem em **relação** aos demais bancos: a maioria dos serviços (como os cartões magnéticos, por exemplo), eram lançados por ambos e os demais bancos que quisessem possuí-los ou tinham que se tornar clientes de suas empresas de informática (Itautec e SID) ou solicitariam o desenvolvimento de produtos semelhantes a terceiros e aguardariam até que ficassem prontos.

Existe ainda uma diferença **fundamental** entre os bancos Itaú e Bradesco. Embora ambos possuam indústria de informática, a **visão** em termos de tecnologia é bastante diferente.

O estágio de **sofisticação** alcançado pelo banco Itaú em termos **tecnológicos** e de serviço, está profundamente ligado ao fato da empresa Itautec ter surgido dentro do próprio banco, havendo um entrosamento direto entre fornecedor e cliente; grande parte das diretorias das empresas é comum a ambas, havendo um grande entrosamento entre Itaú e Itautec. Apesar de inicialmente ter tido como "público-alvo" o banco Itaú, atualmente a Itautec é uma empresa voltada para o mercado, tendo havido um investimento maciço na sua **capacitação tecnológica** de modo a se tornar uma **indústria de informática** nacional e não somente na área de automação bancária.

Já no caso do Bradesco foi diferente; ele se uniu a uma empresa de informática já existente onde ambos mantiveram suas atividades fim praticamente inalteradas, ou seja, os investimentos efetuados pelo banco na indústria de informática se limitavam praticamente às áreas que direta ou indiretamente atenderiam ao setor bancário. Por outro lado, havia uma análise minuciosa da **relação custo/benefício** por parte da SID quando da solicitação de desenvolvimento específico para o setor bancário.

Como vimos, no final da década de 80, o setor bancário já estava praticamente automatizado, com processamento "on-line", caixas automáticos, **serviços** de "home-banking" e "office-banking", etc, com um perfeito entrosamento entre banco e público.

A década de 90 está se caracterizando por um retorno à retaguarda, com surgimento de um ambiente que permita a **integração vertical** através da utilização de softwares para automação de escritório, sistemas de apoio a decisão, etc, que permitirão a automação e **informatização total,**

É importante, no entanto, atentarmos para o fato de que nem todos os problemas do setor bancário podem ser resolvidos pela simples utilização de serviços

automatizados.

É preciso que haja um perfeito entrosamento entre informática e organização do trabalho para que problemas como as filas por exemplo possam ser resolvidos ou pelo menos bastante minimizados. A fila única, implantada em grande parte das agências bancárias, aliada aos equipamentos de automação, reduziu de certa forma o problema.

Com relação ao final da Reserva de Mercado, todas as empresas pesquisadas foram unânimes em dizer que se prepararam para ela e possuem condições de competir com as multinacionais. Não nos sentimos em condições de garantir tal afirmação, devido ao número reduzido de informações para que possamos avaliá-la. Em termos de automação bancária, no entanto, acreditamos que o Brasil possua capacitação tecnológica considerável e, mesmo com a entrada de multinacionais no mercado, tudo indica que sejam feitas "parcerias" como a que está havendo entre a Itautec e a IBM, e não um domínio externo. Mesmo porque, devido as peculiaridades do sistema bancário brasileiro em relação ao resto do mundo, a indústria nacional já possui os produtos específicos para atender de forma satisfatória o setor financeiro que, há menos que haja uma vantagem esmagadora, irá alterar toda sua rede tecnológica.

Tentando fazer uma projeção um pouco mais a

frente, podemos prever um aumento cada vez maior de comunicação e de integração dos diversos produtos (hardware/software) existentes e a interligação destes com os que vierem a ser desenvolvidos, o que será alcançado através da padronização e da conectividade.

Quaisquer que sejam as tendências de suas estratégias para o futuro, a indústria bancária deverá ter sempre em mente que o Brasil ainda é um país de contrastes, onde o computador está muito longe de substituir integralmente o homem, tal como acontece nas previsões das estórias de ficção científica. Em muitos casos, o homem será, por muito tempo, insubstituível.

Além disso, há que se ter em mente que a informática não tem fim em si mesma, ou seja, será sempre um **instrumento viabilizador** do atendimento de certas necessidades. Desta forma, em qualquer ambiente em que a informatização se fizer necessária, garantidamente outras providências e modificações terão que ser **implementadas**, de modo a otimizar o uso da informática e garantir a efetiva utilização de seus benefícios na solução de problemas,

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] GOMES, Luiz de Souza - Dicionário Econômico e Financeiro - Ed. Civilização Brasileira - RJ 1966.
- [2] GOMES, Luiz de Souza - O que devemos conhecer de Economia Política e Finanças - Ed. Fundação Getúlio Vargas - RJ 1978,
- [3] SOUZA, Oswaldo Rodrigues de - História Geral - Ed. Atica - RJ 1976.
- [4] WEBER, Max - História Geral da Economia - Ed. Mestre Jou - SP 1964.
- [5] GIDE, Charles - Compêndio de Economia Política - Livraria Globo - Porto Alegre 1937.
- [6.I] CHIAVENATO, Idalberto - Teoria Geral da Administração Vol. I - Ed. Mc Graw-Hill - SP 1987.
- [6.II] CHIAVENATO, Idalberto - Teoria Geral da Administração Vol. II - Ed. Mc Graw-Hill - SP 1987.

- [7] MASLOW, Abraham H. - Motivation and Personality  
Harper e Row, New York 1954, in  
Chiavenato.
- [8] HARVEY, David - The Limits of Capital - Oxford,  
Basl Blachwel 1982, in Bolivar.
- [9] GALBRAITH, John Kenneth - A Era da Incerteza -  
Livraria Pioneira - Ed. Pioneira - SP  
1979.
- [10] MILL, John Stuart - Princípios de Economia  
Política, in Gide.
- [11] SCHUMPETER, Joseph - Capitalisme, Socialisme et  
Democratie - Ed. Payot - Paris 1951.
- [12] CUNHA, Antônio Geraldo - Dicionário Etimológico  
Nova Fronteira - Ed. Nova Fronteira - RJ  
1982.
- [13] ALENCAR, Francisco e outros - História da  
Sociedade Brasileira - Ao Livro Técnico -  
RJ 1979.
- [14] SALES, Joberto Luiz de - Reforma e  
Desprofissionalização no Trabalho Bancário

- Instituto de Filosofia e Ciências Sociais
- UFRJ 1986.

C151 DEPOIMENTO DE ANTIGOS BANCARIOS.

[16] UNICAMP - Processo de Difusão e Automação Bancária  
no Brasil - 1984.

C171 BOLLVAR, José B. Vieira da Rosa - Financial  
Speculation, High-Technology and Labor:  
The Process of Automation.

[18] CEAB - Resumo do Relatório da Comissão Especial de  
Automação Bancária - Secretaria Especial de  
Informática (SEI) - Brasília 1985.

[19] CEAB - Relatório do CEAB - Idem.

C281 SALERNO, Mário Sergio, Zamberlan, Fábio Luiz -  
Racionalização e Automação: A  
Organização de Trabalho nos Bancos, e  
Organização de Trabalho - Fleury e Vargas  
- Ed. Atlas - SP 1983.

C211 DEPOIMENTOS DE PESSOAS DE GERAÇÃO MAIS ANTIGAS.

[22] GRUM, Taylorismo e Fordismo no Trabalho Bancário:  
Agenda e Cenários - IX Encontro Anual de

AMPOCS - SP 1985.

- [23] DAEMON, Danton - Reflexões sobre a Economia Brasileira - Bibliex RJ 1982.
- [24] DELFIN, Neto - O Globo de 38/02/83.
- [25] CINTRA, Neto - Jornal do Brasil de 01/10/90.
- [26] Revista Exame de 26/06/91 pag. 97.
- [27] SPROESSER, Fátima - Automação Bancária in Revista Info julho/91.
- [28] FEBRABAN - O Impacto da Automação na Administração e Estrutura dos Bancos - 20. Congresso Latino Americano de Automação Bancária - Geraldo de Camargo Vidigal - SP 1970.
- [29] RIBEIRO, Paulo Guilherme (Diretor do Banco Real) - Dados e Idéias No. 17 - fev/88.
- [30] BENAKOUCHE, Rabah - Informática no Brasil - Ed. Brasiliense - SP 1985.
- [31] SILVA, Roque Aparecido - Computadores, Caixas e Digitadores: Automação Bancária em Questão - Ed. Labor SP 1990.



- C321 DANTAS, Marcos - O Crime de Prometeu-ABICOMP 1989
- C331 ACCORSI - Automação Bancária: Bancos e Bancários.  
Tese Mestrado - USP 1990
- C341 STOLOVICH, Luís - Los Cambios Tecnológicos en el  
Sistema Bancário Uruguaio y la  
Respuesta Sindical - Montevideo 1990.
- C351 MARIANO, Sandra Regina H. - Automação de  
Escritórios e Competitividade  
Empresarial: Um Estudo de Casos . Tese  
de Mestrado COPPE/UFRJ 1992.
- C361 BORGES, Jaime R. - Automação Bancária - Um  
Desafio. Monografia COPPE/UFRJ 1990.
- [37] Jornal do Brasil - Negócio e Finanças -13.05.92
- [38] Revista Banco Hoje - dez/91
- [39] Jornal Unibanco - fev/92
- [40] Informe Anual de 1991 - Unibanco 1992
- [41] Revista Data News - Março/91
- [42] NAVEIRA, Lenilson - A Quarta Onda

- [43]           Jornal do Brasil -Negócios e Finanças 23.01.92
- [44]           DIEGUEZ, Consuelo - Bancos Seleccionam Clientes  
                  - Jornal do Brasil - jan/92.
- [45]           KIRCHOFF, Alfred - Vice-presidente Operacional  
                  do Banco Nacional in Dieguez 1992.
- [46]           BRANDÃO, Lázaro - Presidente do Bradesco
- [47]           Agências Bancárias - Jornal do Brasil -25.01.92
- [48]           COCHRANE JUNIOR, Leo Wallace -Presidente da  
                  FEBRABAN - Jornal do Brasil-  
                  Negócios e Finanças 25.06.91
- [49]           CORIAT, Benjamin - Revolução tecnolbgica e  
                  Processo de Trabalho-Cuadernos Del Sul  
                  No. 6 - Buenos Aires