

Jose Maria Fuster, o CIO mundial do banco espanhol Santander, explica como o banco cresceu de 2004 até 2008 sem aumentar os gastos com TI: quem discute estratégia, não discute aplicativos e infraestrutura de informática; e quem discute aplicativos não discute a infraestrutura. Essa separação radical entre estratégia, aplicativos e infraestrutura permitiu ao banco melhorar bastante a eficiência — tanto que o Santander está entre os bancos mais eficientes do mundo. Dentro do Santander, os usuários não conversam mais sobre SOA, nem escolhem Windows ou Linux, nem dão palpites a respeito de qual operadora de telefonia celular é melhor. Isso é coisa do pessoal de infraestrutura, cuja missão é servir o pessoal dos aplicativos, cuja missão é servir o pessoal da estratégia.

Bancos: dividir para governar.

Alguma coisa José Maria Fuster fez bem, pois, durante o Ciab 2009 (o 19º congresso brasileiro de informática do setor bancário), ele encheu um auditório grande. José Maria é o CIO global do banco Santander, e veio ao Brasil explicar como o grau de eficiência do Santander caiu de 58,6% em 2002 para 39,5% este ano. (Quanto menor a porcentagem, mais eficiente o banco.) "Nós estamos 21,8 pontos percentuais abaixo da média de mercado", diz José Maria. "Só dois bancos no Brasil conseguiram grau de eficiência semelhante."

O Santander precisa de eficiência; caso contrário, corre o risco de sumir do mapa. Ele montou 14 mil agências em 40 países, e emprega 181 mil funcionários para servir 90 milhões de clientes. Um banco desse tamanho compete com poucos bancos tão grandes quanto ele, mas em cada país o Santander enfrenta pelo menos um banco tão eficiente quanto ele e, no caso do Brasil, enfrenta dois. Quanto mais eficiente o banco, diz José Maria, mais clientes consegue (pois cobra menos), mais ganha dinheiro, menos riscos corre. Um banco eficiente, diz José Maria,

consegue atravessar uma recessão mundial sem tocar no dinheiro de cada cliente.

Uma empresa grande como o Santander precisa se reconhecer como um sistema, diz José Maria. Esse é o primeiro passo na busca da eficiência. O Santander é um sistema composto de três grandes blocos: o organograma (ou como chefes e subordinados se relacionam), as operações (como as pessoas agem no dia a dia) e os sistemas de informática. "Quem não compreende o sistema como um todo", diz José Maria, "não consegue conversar sobre os usos da TI." E, como consequência, usa os sistemas de informática para resolver problemas que seriam mais bem resolvidos de outro jeito. Em várias circunstâncias, o Santander ganhou eficiência não ao comprar e instalar sistemas de informática, mas ao reorganizar as relações de poder ou ao repensar o dia a dia.

Mas os executivos do Santander logo descobriram como é difícil conversar sobre as operações sem falar dos sistemas, ou conversar sobre os sistemas sem falar da infraestrutura de informática, ou conversar sobre a infraestrutura sem falar do organograma. Esses assuntos se misturam, e dificultam o raciocínio claro.

Em certo momento, eles radicalizaram.

Passaram a discutir a estratégia do banco num fórum, em que é proibido falar de sistemas ou de organograma ou de operações. Produziram um documento em que descrevem a estratégia do banco, e batizaram esse documento de Alhambra. Depois passaram a discutir os aplicativos em outro fórum cujo teor é: como construir

aplicativos para transformar a Alhambra em realidade? E passaram a discutir a infraestrutura em outro fórum ainda com outro teor: como construir uma infraestrutura tão simples e barata quanto possível para que os aplicativos funcionem? Poucas pessoas participam dos três fóruns. Assim, o grupo de infraestrutura trabalha para transformar os aplicativos em realidade, mas sem falar com o pessoal de aplicativos; e o grupo de aplicativos trabalha para transformar a Alhambra em realidade, mas sem falar com o pessoal da Alhambra.

A separação trouxe várias vantagens, diz José Maria. Ficou mais fácil descobrir e formalizar os processos. E o usuário não conversa mais sobre nenhum aspecto da infraestrutura ele não participa mais de reuniões sobre SOA ou Linux ou VoIP. O usuário discute a Alhambra, e conversa com o pessoal dos aplicativos, mas nunca conversa com o pessoal de infraestrutura.

Quando uma empresa muda o modo como se organiza, diz José Maria, seus funcionários mudam o modo como veem o mundo. Sem usuários nas discussões sobre infraestrutura, por exemplo, o Santander se livrou de vários legados, o que lhe permitiu crescer ao longo dos últimos quatro anos sem aumentar o orçamento de informática 870 milhões de euros.

Biometria: o Bradesco cadastra mais clientes.

Já faz três anos que Douglas Tevis Francisco, diretor de inovação tecnológica do Bradesco, adaptou o primeiro caixa eletrônico (ATM) para funcionar com um sistema de biometria que mapeia as veias da palma da mão dos clientes. Depois que o cliente se cadastra nesses ATMs, diz Douglas, ele digita a senha numérica e põe a mão no leitor para confirmar a transação. "É mais seguro para o cliente e para o banco." Até hoje, Douglas já adaptou 7.000 ATMs de 2.070 agências.

Douglas pretende expandir o sistema de biometria para toda a rede de atendimento até o final de 2010. Até lá, precisa garantir que os 40,6 milhões de clientes do Bradesco se cadastrem para utilizar o sistema. Afinal, diz Douglas, expandir o sistema de biometria para todos os ATMs do banco é caro. "Convencer os clientes a usar o sistema é a parte mais difícil." Nas agências que já possuem ATMs com o sistema de biometria, Douglas já distribuiu folhetos e treinou instrutores; assim, já convenceu 823 mil de clientes a se cadastrar. "Nessas agências, os clientes já perguntam aos funcionários onde está o aparelho que lê a mão."

Para reduzir o número de clientes que precisarão se cadastrar no sistema quando Douglas adaptar todos os ATMs, a equipe de TI do Bradesco incluiu a leitura da palma das mãos no momento em que o cliente abre uma conta; para testar o novo procedimento, a equipe instalou um leitor no computador de quatro gerentes de uma das agências. "Queremos analisar qual a melhor forma de cadastrar os clientes para usar o sistema." Os gerentes começarão a testar o sistema no final de julho e os testes devem continuar por uns três meses.

BANCOS: dividir para governar. **Informática Hoje Ed. Especial**, São Paulo, ano 24, p. 28-29, jul. 2009.