

Estratégia tecnológica e competitividade: o caso do Banco Itaú

André Accorsi

Engenheiro, Doutor em Administração pela Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

INTRODUÇÃO

A atual constituição do Banco Itaú S/A foi construída ao longo de anos, em particular entre 1964 e 1974, através de vários processos de fusões e incorporações. Assim, o Banco Federal Itaú Sul-Americano resultou da fusão do Banco Federal Itaú com o Banco Sul Americano do Brasil em agosto de 1966. O Federal Itaú, por sua vez, foi produto da fusão do Federal de Crédito e do Banco Itaú no ano de 1964. Os três bancos que formavam a base imediata do Federal Itaú Sul-Americano haviam se constituído durante a década de 40.

Em fevereiro de 1969 o Banco Federal Itaú Sul-Americano fundiu-se com o Banco da América, surgindo o Banco Itaú América. Em outubro do ano seguinte essa instituição bancária absorveu o Banco Aliança do Rio de Janeiro e, em 1973, fortaleceu ainda mais sua posição econômica ao assumir o controle acionário do Banco Português do Brasil. Em maio desse mesmo ano passou a se denominar simplesmente Banco Itaú. Em 9 de setembro de 1974 os jornais anunciaram a maior operação financeira já realizada no país: o Itaú, contando à época com 468 agências, incorporara o Banco União Comercial (250 agências), distanciando-se de seus concorrentes e firmando-se na posição de segundo maior banco privado brasileiro.

Em fevereiro de 1974 o Banco Itaú subscreveu 10% do capital do Libra Bank Limited, um consórcio bancário liderado pelo Chase Manhattan Bank e pelo National Westminster Bank Limited da Inglaterra. Em 1976 o Libra Bank transformou-se no maior agen-

ciador de recursos externos para o Brasil, intermediando empréstimos superiores a US\$ 500 milhões.

Em 1979, completado o processo de digestão das instituições, o complexo financeiro Itaú exibía afinada direção profissional, moderna e eficiente estrutura de apoio, equipe de funcionários atuando segundo conceitos e padrões uniformes e rede de agências que cobria todas as cidades brasileiras com mais de 100 mil habitantes. Começa, então, novo ciclo na vida do Banco. As novas metas incluíam a expansão no exterior e a conquista de segmentos crescentes do mercado financeiro interno, através de projeto pioneiro prevendo a interligação direta das agências ao núcleo central de computadores.

A inauguração, em 1980, de agências em New York e Buenos Aires e a abertura de um escritório de representação em Londres, no primeiro semestre de 1981, balizam a progressão do Banco no exterior.

Impossibilitado de crescer através de aumento do número de agências, uma vez que o Banco Central não concedia novas cartas patentes, e sem poder criar novos produtos, pois as normas oficiais delimitavam todas as linhas operacionais, a solução encontrada pelo Itaú para ganhar espaço no mercado interno foi aprimorar a qualidade dos serviços prestados. Nessa linha, a direção do Itaú buscou, simultaneamente, diferenciar sua relação com as grandes empresas e melhorar o atendimento em sua rede de agências.

O primeiro objetivo foi atingido com a criação da Itaucorp, área do banco que passou a concentrar o relacionamento com os grandes grupos empresariais. Seu funcionamento efetivo iniciou-se em 1980 com

estrutura especializada, contando com 20 gerentes e três superintendentes, responsáveis pelas contas de 200 grupos econômicos, envolvendo cerca de 600 empresas (com faturamento anual superior a Cr\$ 3 bilhões em 1980). No final de 1980 a Itaucorp já era responsável por 16% de todo o volume de crédito concedido pelo Banco.

Ao mesmo tempo em que a Itaucorp iniciou sua atividade, começou grande remodelação nas agências do Banco, procurando garantir maior área disponível para atendimento direto ao público. O caixa passou a centralizar o atendimento, acumulando as funções de recebimento de depósitos, pagamento de cheques e processamento de operações, como o recolhimento de tributos, antes delegadas a funcionários da retaguarda administrativa. Toda a parte administrativa não-essencial ao contato direto com o cliente foi transferida para núcleos de apoio que dão suporte a várias agências.

A reformulação efetuada preparou o ambiente para a concretização de ambicioso plano de automatização do atendimento das agências do Itaú que colocaria em cada caixa um terminal ligado diretamente ao núcleo de computadores do Banco. Assim, qualquer operação realizada no caixa seria registrada imediatamente no computador. O setor administrativo de cada uma das agências automatizadas contaria, ainda, com terminais para operações mais complexas do que as normalmente efetuadas pelo caixa, como abertura de contas, solicitações de cheques, consultas a dados cadastrais de determinado cliente, e impressoras que forneceriam extratos diversos para uso da gerência. O cliente teria à sua disposição terminais para consultas sobre seu saldo em conta corrente, cadernetas de poupança ou outras aplicações financeiras, acionados através da leitura de um cartão magnético personalizado e da digitação da senha da conta. A idéia era oferecer atendimento padronizado ao correntista, o qual passaria a ser cliente de todas as agências interligadas do Banco, garantindo-se, ao mesmo tempo, serviço diferenciado com relação à concorrência.

Neste trabalho analisa-se como a dimensão tecnológica foi e é utilizada pelo Banco Itaú em sua busca por segmentos crescentes de mercado em setor altamente competitivo como é o financeiro. Antes de entrar propriamente no tema, apresentam-se o perfil dos empreendedores e do grupo dirigente e as características atuais do conglomerado.

PERFIL DOS EMPREENDEDORES E DO GRUPO DIRIGENTE

O Banco Itaú desde sua origem é marcado por duas características básicas: seus diretores e acionistas articulam a direção ou o controle de numerosas empresas nos mais diversos ramos, além de possuí-

rem forte vínculo associativo em defesa de seus interesses; expresso, inclusive, na participação política em várias instâncias governamentais.

José Carlos Moraes de Abreu, segundo executivo do Banco Itaú durante anos e atualmente segundo executivo da Investimentos Itaú S/A (Itausa) — *holding* do grupo Itaú —, é advogado formado pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (1944). Procedente do Banco Federal de Crédito, ao longo dos anos transformar-se-ia em um dos mais importantes diretores do grupo financeiro. Além de participar, em 1964, da direção de inúmeras indústrias (Brasilit, Willys, Duratex, CBM), foi membro do Conselho Monetário Nacional (CMN) na mesma época em que Olavo Setúbal ocupou a prefeitura da capital de São Paulo. Abreu participou, ainda, da diretoria do Libra Bank como representante do Banco Itaú. Defendeu o processo de fusões de empresas e advogou por legislação que facilitasse tal processo.

Carlos da Câmara Pestana é o atual diretor presidente do Banco Itaú S/A. Em 1975 chegou ao Brasil, iniciando sua carreira no Banco como superintendente regional. Em 1980 assumiu o cargo de diretor gerente, em 1985 passou a diretor vice-presidente, em 1986 a diretor vice-presidente executivo e em 1990 assumiu a presidência com a saída de José Carlos Moraes de Abreu. É formado em direito pela Universidade Clássica de Lisboa (1955). Iniciou sua carreira bancária em Portugal no Banco Português Atlântico (1957), ocupando entre 1972 e 1975 a presidência dessa instituição. Atualmente, além de presidente do Banco Itaú e da Itausa Portugal, é membro do Conselho Diretor da Federação Brasileira dos Bancos (Febraban) e do Conselho da Itausa.

Olavo Egydio Setúbal, principal executivo do Banco Itaú durante anos e atualmente presidente da Itausa, é engenheiro formado pela Politécnica da Universidade de São Paulo (1945). Sua preocupação com planejamento de custos, orçamentos anuais, métodos organizativos modernos e inovações tecnológicas deve-se a sua formação básica. Procedente do Banco Federal de Crédito, teve fundamental importância no processo de fusões e incorporações bancárias que resultaram finalmente no Banco Itaú. Estava vinculado a outras empresas além da instituição financeira (Artefatos de Metal Decca S/A e Duratex S/A Indústria e Comércio). Setúbal participava, mesmo antes de o Federal Itaú assumir o comando da Associação de Bancos do Estado de São Paulo (Assobesp), das atividades organizadoras da classe. Ocupou a prefeitura de São Paulo de 1974 a 1979, assumindo tal posto por indicação do governador Paulo Egydio Martins. Foi, ainda, ministro das Relações Exteriores no governo do presidente Sarney.

Setúbal trouxe, aos poucos, para o Federal de Crédito um grupo de engenheiros que trabalhava na Duratex, entre os quais Jairo Cupertino, Luiz Gui-

marães, Thielle e José Marcos Konder Comparatto. Esta equipe constituiu o núcleo do processo de fusões e incorporações que deu origem ao Itaú. Em 1960 Moraes de Abreu passou a integrar a diretoria do banco a convite de Setúbal, que já o conhecia por sua atuação como advogado no processo de fundação da Deca e por serviços prestados junto à Duratex e ao Federal de Crédito.

O Banco Itaú ultrapassava em muito uma simples unidade empresarial bancária e constituía-se, na verdade, grupo econômico cujos diretores e acionistas articulavam capitais em diferentes setores, especialmente industriais. Além disso, chama a atenção a ligação de seus diretores com eventos políticos e associativos da classe. O Banco Itaú ocupou a presidência da Assobesp desde sua criação, em 1967, até 1979. Participou também ativamente de congressos dos órgãos representativos da classe. Vários de seus diretores ocuparam, em nível político, posições importantes no Instituto de Pesquisas e Estudos Sociais (Ipes), organismo fundamental na articulação do golpe de estado de 1964. Olavo Setúbal ocupou vários cargos políticos, como já mencionado. O empresário e deputado federal Herbert Victor Levy, presidente do Conselho de Administração do Itaú durante anos, é outro exemplo. A participação da família Levy no Banco Itaú não só amplia o âmbito político de ação do grupo, como também estende sua influência a importantes publicações periódicas através da Editora Gazeta Mercantil.

O período de 1973 a 1977 foi particularmente notável em termos de concentração de poder econômico e político para o grupo Itaú. Em nível econômico realizou as duas principais incorporações e concretizou importante laço com o capital financeiro internacional. Em nível político um membro do grupo ocupou a prefeitura de São Paulo, a maior cidade brasileira, e outro integrou o CMN como representante do setor privado. Além disso, o Itaú presidiu a Assobesp e a Federação Brasileira dos Bancos, controlando a secretaria dos XI e XII congressos nacionais dos bancos (1975 e 1977, respectivamente), enquanto importante político do grupo ocupou o estratégico posto de relator da Comissão Parlamentar de Inquérito a respeito das empresas multinacionais.

CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

O conglomerado Banco Itaú S/A integra e foi a base sobre a qual se erigiu a *holding* Itausa S/A, hoje o segundo maior grupo privado nacional por patrimônio líquido. A *holding* possuía, em 1991, patrimônio líquido de US\$ 2688,2 milhões, apresentando lucro líquido de US\$ 185,3 milhões e congregando 81903 funcionários. Destes totais o Banco Itaú é responsável por US\$ 1603,8 milhões do patrimônio líquido, o que o coloca entre as 150 maiores

instituições financeiras do mundo, US\$ 149,0 milhões do lucro líquido e 49433 funcionários.

Compõem a Itausa, além da área financeira, a Itausa Portugal; uma área de seguros (Itauseg); uma de madeira industrializada e material de construção (Duratex); uma de eletrônica de informática (Itautec), da qual iremos tratar com maior profundidade; uma de eletrônica de consumo (Philco); uma química (Elekelroz); uma imobiliária (Sulimob); e áreas de apoio (Itaú Planejamento e Engenharia Ltda., Itaú Turismo, Armazéns Gerais Itaú e Itaú Gráfica).

Definiu-se, em 1989, como estratégia da Itausa que os resultados da *holding* deveriam ser equilibrados entre a área financeira e as demais (50% para cada uma) em intervalo de dez anos. À época a área financeira respondia sozinha por 75% dos resultados da Itausa. Essa decisão foi tomada pelos principais executivos do grupo, devido à avaliação feita sobre as tendências futuras de enxugamento do mercado financeiro, confirmadas posteriormente, assim como pela vocação inicial da diretoria do Banco Federal de Crédito.

Os números expostos dão a dimensão do potencial econômico do Banco e de sua capacidade de financiamento próprio para projetos considerados estratégicos por sua diretoria. Desta forma pode-se entender como, em 1979, já consolidado o conglomerado Banco Itaú, surge a decisão de se apostar na dimensão tecnológica como fator de conquista de mercado, no momento em que a inflação começava a crescer rapidamente, permitindo ganhar muito dinheiro na especulação financeira, e o Banco Central estabelecia inúmeras restrições à abertura de novas agências e à criação de novos produtos e serviços na área bancária. Diversas condições permitiram que tal decisão fosse colocada em prática de forma pioneira pelo Itaú.

A DECISÃO DE CRIAR UMA EMPRESA PRÓPRIA DE INFORMÁTICA E SUA TRAJETÓRIA

Em 1974 uma proposta de fornecedores internacionais para a implantação de sistema *on-line* com equipamentos por eles produzidos foi recusada pela direção do Itaú, devido tanto aos investimentos exigidos na época como ao retorno em termos de redução de custos e operacionalidade. Embora a diretoria do Banco acreditasse ser a adoção desse sistema tendência inevitável na evolução do mercado bancário, a decisão de adotá-lo nasceu de dois fatos simultâneos: a formalização de política para a criação da indústria nacional de informática por parte do governo brasileiro e a iniciativa de um grupo de engenheiros do Itaú, altamente capacitados em *software*, que propôs a fabricação de alguns equipamentos dentro do próprio banco.

A estratégia do Itaú não se limitou a adotar o sistema *on-line* em seu processo de automatização das agências, mas criou uma indústria própria (Itautec) com a tarefa de produzir os equipamentos necessários para tanto. A existência de cliente cativo, o próprio Itaú que alcançou dimensão considerável com as fusões e incorporações realizadas, representava mercado inicial de aproximadamente 10 mil terminais bancários, justificando a vinculação da Itautec às instituições financeiras e não ao braço industrial do grupo (Duratex).

Em novembro de 1979 o Conselho de Administração do Itaú decidiu criar, de forma pioneira, uma empresa com a finalidade de desenvolver tecnologia na fabricação de equipamentos para uso do próprio banco, gerando assim uma solução para a dependência com relação aos equipamentos importados de processamento de dados necessários para seu desenvolvimento. Essa empresa, a Itautec, foi constituída com a participação de 49% do Banco Itaú e 51% da Itausa, *holding* do grupo.

A formação da Itautec teve como referência o trabalho desenvolvido nos Estados Unidos pelo Citibank que criou uma subsidiária, a TTI (Transaction Technology Inc.), para atender suas necessidades nas áreas de processamento de dados, desenvolvimento de projetos, fabricação de equipamentos, prestação de assistência técnica e manutenção da rede de teleprocessamento. Essa empresa também trabalhava para outras organizações do grupo, proporcionando-lhe ganhos de escala compensadores. A experiência, além de inovadora, era extremamente bem-sucedida.

Em fins de 1979 Carlos Eduardo Correa da Fonseca, então diretor da área de Sistemas e Métodos do Banco Itaú, acompanhado por pequeno grupo, iniciou o processo de recrutamento e seleção de novos elementos para a equipe que iria assentar os alicerces da Itautec. A direção da nova empresa foi composta, em grande parte, por engenheiros eletrônicos, de produção e analistas de sistemas que já trabalhavam nas áreas de processamento de dados e de organização e métodos das instituições Itaú.

O patrimônio tecnológico começou a ser formado no tempo do Banco Federal de Crédito, pois Setúbal considerava a informática como instrumento vital ao desenvolvimento de empresa bem-administrada. O Banco Federal de Crédito contava, já em 1964, com um computador IBM para apoiar seus serviços.

O grupo de engenheiros do Itaú, tomando conhecimento do que vinha sendo feito no Brasil, propôs a fabricação de alguns equipamentos dentro do próprio Banco. Aproveitando a tecnologia já disponível no mercado nacional e nas universidades brasileiras, esses engenheiros conseguiram fabricar alguns equipamentos que se mostraram bastante funcionais e possíveis de serem utilizados pelo Banco.

O mais importante desses equipamentos foi um dispositivo de interface que permitiu a ligação entre a rede de telex e o computador central, viabilizando não só receber informações da central de telex como discar qualquer terminal da rede e enviar mensagens pertinentes. Em etapa seguinte propuseram a fabricação de um terminal e chegaram a desenvolver um protótipo que funcionou. Garantia-se ao pessoal de P&D não só total liberdade para fazer o que quisesse, mas também apoio financeiro irrestrito. Este apoio refletia a convicção de que o principal problema da Itautec não seria dinheiro, mas recursos humanos.

No final de 1981 a diretoria da Itausa decidiu que a Itautec abrir-se-ia para o mercado. À época a Itautec reunia 120 pessoas. Em janeiro de 1982 a empresa instalou sua área comercial para centralizar os contatos com os clientes e fortalecer seu conhecimento do mercado. Em julho do mesmo ano já eram 650 funcionários. Nessa época o Itaú respondia por 90% do faturamento da Itautec. A intenção era baixar, a médio prazo, a participação do Banco no faturamento para 10%. Esse plano fundamentava-se na projeção de que no período de 1982 a 1985 um terço das agências de todos os bancos brasileiros deveria estar automatizado pelo sistema *on-line*. Em 1986 35% da receita da Itautec vinham da automação bancária e o restante da automação comercial e de escritórios.

Dois anos e meio após sua criação a empresa já tinha 500 encomendas para seu microcomputador, ainda em projeto. As vendas de microcomputadores fabricados pela Itautec iniciaram-se em 1983, assim como sua participação no mercado brasileiro de informática.

Devido à dificuldade de obtenção no Brasil e ao preço dos circuitos integrados, muito utilizados nos equipamentos fabricados pela Itautec, decidiu-se também pela implantação de uma fábrica com o intuito de produzi-los. Surgiu a Itaú Componentes (Itaicom), beneficiando-se da política nacional de informática na área de microeletrônica. A fábrica abriu sua produção para o mercado para compensar eventual ociosidade na primeira etapa de produção.

Em 1985 é criada a *holding* Itautec S/A, subsidiária da Itausa, controladora dos investimentos do grupo na área de informática.

Em 1987 a Itautec iniciou seu processo de internacionalização, ganhando uma concorrência para fornecimento de equipamento de automação comercial em Portugal. Nesse mesmo ano constituiu-se a Adiboard, *joint venture* com a empresa norte-americana Kollmorgen — ligada à Ford Motor Company —, para produção de placas de circuito impresso. À época a Ford estava muito interessada em parceiros brasileiros para a fábrica que tem em Guarulhos voltada à exportação. Tal associação permitia escala de produção maior, alcançando padrões para exportação.

Em 1988 a Itautec começou a distribuir *software* da IBM, para o supermini da Itautec, e somou esforços com a Scopus para o desenvolvimento de programas para micros. Lançou também um *chip-set* do processador Intel 80286, obtido a partir de um consórcio de empresas nacionais, oferecido internacionalmente. No mesmo ano avançou a associação da Elebra com a Itaucom para a realização do processo de difusão do silício.

Em seu quinto aniversário a Itaucom constituía-se no maior centro de projetos de circuitos impressos do país, possuindo a mais completa linha de circuitos integrados digitais e placas de circuito impresso profissional, reunindo 800 funcionários. Em 1991 exportou dois milhões de peças.

Os investimentos da Itautec em P&D representavam, em 1990, 10% da receita operacional líquida, alocando 12,5% do total de funcionários. Em dezembro de 1990 a Itautec era a segunda empresa do país na área de informática, perdendo apenas para a IBM, em termos de receita operacional líquida (Cr\$ 13225,5 milhões), contando com 4343 funcionários. Em 1991 os gastos com P&D atingiram US\$ 11,7 milhões, enquanto as receitas operacionais líquidas somaram US\$ 213,5 milhões.

Procurando se adaptar à redução das restrições às importações na área de informática, com o fim da reserva de mercado em outubro de 1992, a Itautec realizou profundo programa de racionalização de suas estruturas e adotou política agressiva de parceria com empresas líderes mundiais dos setores nos quais atua, como IBM, Microsoft, Intel, Novel e Canon, para assegurar a capacidade tecnológica e competitiva de seus produtos no mercado brasileiro. Fez parte desses acordos o lançamento no Brasil dos computadores de médio porte S-400 da série D (IBM), distribuídos simultaneamente no resto do mundo. O mesmo deverá ocorrer com os modelos da série E.

A trajetória da Itautec, que nasceu vinculada ao Banco Itaú, mostra haver busca constante na equiparação com as mais avançadas empresas internacionais do setor de informática, através de acordos tecnológicos com organizações do exterior. Nesses acordos a Itautec procura parceiro que participe com capital de risco no empreendimento, faça o desenvolvimento em conjunto, visando aos mercados brasileiro e internacional, e propicie real formação de massa crítica de pessoal. A estratégia da Itautec está orientada para atingir países ou mercados do Primeiro Mundo, por deterem tecnologia, capital e mercado.

A AUTOMATIZAÇÃO DO BANCO

A primeira **agência automatizada** (*on-line*) do Itaú foi inaugurada em 4 de agosto de 1980, experimentalmente na agência Mercúrio, no centro de

São Paulo, e serviu como teste para os equipamentos desenvolvidos e fabricados pela Itautec.

A agência piloto seria a primeira das três fases do processo de implantação do sistema Itautec no Banco Itaú. As duas outras seriam a implantação de mini-rede, composta de seis agências interligadas ao principal núcleo de computadores do banco, inaugurado em janeiro de 1981 no Centro Técnico Operacional (CTO) do Itaú, e a implantação em larga escala nas demais agências do Banco. A segunda fase — implantação da mini-rede — seria extensão da etapa anterior e entre seus objetivos principais estaria a validação total do sistema, compreendendo os seguintes aspectos: especificações finais dos terminais e concentradores, treinamento do pessoal, simulação da rede total e cálculo do número máximo de transações que o sistema poderia suportar. Só então começaria a terceira fase, com a implantação do sistema *on-line* em todas as agências da Grande São Paulo. Posteriormente, seria ligado o restante do país ao sistema.

O sistema foi oficialmente inaugurado em março de 1981 com sua implantação na agência central do Banco Itaú em São Paulo, na Rua Boa Vista. A idéia da mini-rede foi abandonada e partiu-se direto para a implantação em larga escala, devido ao crescimento inflacionário — e às possibilidades de ganhos que permitia — e à atuação da concorrência direta, especialmente do Bradesco.

Em julho de 1982 já havia 82 agências ligadas ao sistema, abrangendo as principais cidades do país, e a implantação acontecia em ritmo de quatro novas agências por semana. Até o final de 1983 a rede completa de agências em Grande São Paulo, Grande Rio, Campinas e Ribeirão Preto, principais centros de negócios do país, deveria estar totalmente interligada.

Todo esse processo de automação bancária não se limita à compra de produtos prontos no mercado, que podem ser colocados em operação em um fim de semana. Pelo contrário, exige trabalho interno não só caro, mas também demorado de treinamento, reciclagem de funcionários e mudanças nos métodos de trabalho. A organização ainda tem de investir em P&D para não deixar um setor crítico na total dependência de fornecedores externos.

Em março de 1983 o Itaú respondia sozinho pelo maior número de agências implantadas (158). O ritmo de implantação passou para 10 a 12 agências por mês, estando computados cerca de 200 a 220 terminais de caixa. Para cada seis ou sete terminais de caixa, com alguma variação nas diferentes agências, há um terminal administrativo e um de cliente, todos produzidos pela Itautec. Em dezembro de 1991 todas as 883 agências do Banco operavam no sistema *on-line real time*.

No primeiro semestre de 1983 entrou oficialmente em operação o sistema de resposta audível (Itaufone),

desenvolvido nos EUA e produzido pela Itautec. O cliente passou a obter seu saldo através do telefone — no final de 1991 foram realizadas, diariamente, 154 mil consultas telefônicas.

A Itautec desenvolveu, ainda, um modelo de ATM (*Automatic Teller Machine*), copiando a parte mecânica de empresa sueca, que se tornou operacional no segundo semestre de 1983. Em dezembro de 1991 já estavam instaladas 402 ATMs.

A ênfase no auto-serviço também se expressa no Sistema Itaú de Gestão Modular de Atividades — Sigma — que começou a operar em 1984. Este sistema, através de microcomputadores instalados em clientes pessoa jurídica, interligados ao computador central do Banco, permite ao cliente o acesso ao movimento de conta corrente, da carteira de cobrança e de títulos, entre outras opções, assim como fornecer instruções. No período entre o final de 1990 e 1991 o número de terminais Sigma instalados saltou de 1854 para 3528 unidades, demonstrando o interesse do Banco neste tipo de serviço.

A inauguração, em 1988, do **balcão eletrônico** (*cash dispenser* desenvolvido pela Itautec), equipamento interno às agências, permitiu oferecer ao correntista diversos serviços como depósitos e retiradas, liberando os caixas. No final de 1991 somavam 1177 unidades instaladas.

Visando à consolidação do processo de gestão da empresa e ao maior aproveitamento das informações já registradas nos sistemas, as atenções do Itaú voltaram-se, em 1988, para o pessoal interno. Tem início a implantação das estações administrativas nas agências, nada mais do que microcomputadores ligados aos computadores centrais do Itaú, funcionando como terminais de suporte à administração de negócios. Permitem consulta e autorização de crédito, solicitações de numerário, correio eletrônico, consultas sobre títulos em cobrança, consultas a cadastros e bancos de dados centrais e abertura de contas. Em dezembro de 1991 totalizavam 1716 unidades distribuídas nas agências.

Em 1991 foi criado o Bankfone, serviço através do qual o **cliente estrela** pode, por telefone, realizar transações que cobrem grande número de operações bancárias, completando o atendimento Itaufone. Nesse mesmo ano começou a funcionar o Itaufax, permitindo a todo **cliente estrela** e pessoa jurídica, que disponham de equipamento de fax, obter no domicílio extratos de contas, posições do fundo de aplicação financeira e movimentação de títulos de cobrança.

A filosofia de automação adotada pelo Itaú é a centralizada, baseando-se em experiência internacional do setor financeiro. Os terminais de caixa, administrativos e de cliente, estão ligados a concentradores que passam as informações ao computador central através de *modems*. A manutenção dos dados

em arquivo único centralizado apóia-se no fato de que os preços dos equipamentos de grande porte vêm caindo rapidamente, ao contrário dos preços dos periféricos, caros no Brasil. Além disso, oferece maior segurança, evitando tentativas de fraudes. A opção pela filosofia centralizada *on-line* fez o Itaú planejar cuidadosamente a topologia de sua rede de teleprocessamento, prevista para conexão com circuitos de alta velocidade.

O esquema básico de operação do Banco apóia-se em linhas urbanas dedicadas (LPs) e canais. Em 1981 foi acrescentado às chamadas linhas particulares (LPs) e de telex o serviço Transdata, específico para transmissão de dados. Em 1984 a Embratel colocou em operação a Rede de Comutação de Pacotes (Renpac), facilitando o processamento de dados em tempo real. O projeto de rede do Itaú prevê a conexão com outras redes como a Câmara de Compensação de Cheques, o Videotexto, a Swift (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications), permitindo ainda manter o convívio do processamento de dados em tempo real (*on-line*) com o processamento em lotes (*batch*).

A rede concentra diversas linhas, em determinadas regiões, transmitidas através de um a três canais de alta velocidade para centros regionais de processamento. Em todo o processo são utilizados multiplexadores que fazem o balanceamento do tráfego, otimizando custos, transferindo os dados para o computador central em São Paulo. O uso do Brasilsat garante a transmissão de dados em alta velocidade entre os centros e subcentros regionais. A topologia da rede também exigiu do Itaú 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 terrestre, contando com rotas alternativas na eventualidade de falhas de circuitos. No caso de interrupção total dos serviços utiliza-se a linha discada da rede telefônica.

Em agosto de 1986 é assinado contrato com a Embratel que previa a instalação de rede privativa de dados utilizando o satélite Brasilsat e Rede Digital de Serviços Integrados (RDSI). O Itaú foi pioneiro nesse campo e a isto se deve a qualidade de seu serviço de comunicação de dados. A primeira fase de implantação da RDSI — um dos maiores complexos desta natureza instalados no país, cujo projeto fixou a base tecnológica de recursos de comunicação, viabilizando a integração dos serviços de voz, dados e imagens, todos interligados à rede de comunicação de dados terrestre e via satélite — foi concluída em dezembro de 1990.

Após ter implantado a rede de transmissão de dados via satélite, de alta velocidade, o Itaú concluiu projeto e assinou contrato, em 1989, com a Embratel e o consórcio Hughes Promon PHT para a instalação

de rede de baixa velocidade em 500 localidades, envolvendo investimentos de US\$ 50 milhões.

No final de 1991 o Banco contava com 6058 linhas privativas para comunicação a curta distância, 734 canais de microondas, uma rede satélite de alta velocidade e uma rede de comunicação de dados, imagem e voz que utilizava 124 estações remotas satélite de pequeno porte, prevendo o processo de instalação 250 unidades até o primeiro semestre de 1992.

ESTRATÉGIA TECNOLÓGICA E COMPETITIVIDADE

O formidável investimento realizado em tecnologia pelas diretorias do Banco Itaú, que somente em 1991 gastou US\$ 81,5 milhões em equipamentos e sistemas, e da Itausa permitirá ganhos de produtividade e de competitividade no setor financeiro do grupo. O balanço de 1985 acusa aumento real de 26% no total de depósitos do Banco, com apreciável elevação na participação de mercado.

A campanha de marketing visando a associar o nome do Banco Itaú ao **Banco Eletrônico** também surtiu efeito se compararmos a participação do Banco, em termos de depósitos, entre as cinco maiores instituições financeiras do país. Em 1980 o Itaú detinha 11,4% do conjunto de depósitos, passando em 1991 para 15,2%.

Em 1991 o Banco Itaú sozinho era responsável por 8% do total de ativos financeiros do país, estando situado quanto ao patrimônio líquido entre os 150 maiores bancos do mundo, posição muito superior à de dez anos atrás.

A produtividade também aumentou pelo uso da tecnologia, conforme pode ser observado na tabela abaixo.

Médias Diárias de Transações, Documentos e Lançamentos (em Milhões) Versus Número de Funcionários (em Milhares)

	Dezembro		
	1989	1990	1991
Transações on-line	7,6	6,2	8,3
Documentos processados	10,4	7,5	8,0
Lançamentos em conta corrente	5,6	3,8	4,1
Número de funcionários	77,5	60,9	49,4

Fonte: Balanços publicados

Os participantes do Sistema Financeiro Nacional esboçam, para a década de 90, cenário de maior estabilidade econômica no país, com redução dos níveis inflacionários; ou seja, os bancos passarão a depender mais da composição de sua carteira de clientes, em termos de possibilidades de negócios. A disputa pelos melhores clientes será acirrada e **encerará a batalha** aquele que oferecer melhor qualidade de serviços.

A decisão de iniciar a automatização das agências em 1979 garante ao Itaú melhores condições para operar no cenário previsto, como comprova a rentabilidade de 9,3% em 1991 sobre o patrimônio líquido.

Em 1991 o Banco iniciou programa interno de elevação da competitividade comercial apoiado em duas premissas: ampliação da segmentação de mercado, com claro direcionamento para os estratos **varejo e mercado médio**, e reestruturação operacional das agências. A segunda medida tornou-se viável porque as áreas operacionais das agências estão totalmente automatizadas, garantindo à gerência comercial liberdade para o atendimento a público e negócios, enquanto as demais áreas integram a estrutura de processamento de dados.

CONCLUSÃO

O Itaú, conforme visto ao longo deste texto, é uma empresa que soube combinar a estratégia de negócios à estratégia tecnológica. Visando a resgatar sua trajetória, sintetizar-se-ão as principais características dessa combinação em quatro períodos. Serão ressaltados, para cada um deles, os aspectos que explicam o atual posicionamento da empresa e o seu sucesso em setor altamente competitivo como é o bancário. A análise é feita considerando os condicionantes da competitividade tecnológica apresentados por Marcovitch (1991). Verifica-se que no caso do Banco Itaú grande parte dos mesmos está presente.

O primeiro período — de 1964 a 1979 — foi marcado pela preocupação com a padronização e a digestão das fusões e incorporações realizadas pelo Banco, assim como pela formação da equipe de direção, a qual teve em Olavo Egydio Setúbal seu principal executivo. A postura inovadora, a atitude prospectiva, a vocação expansionista e a propensão à diversificação do grupo dirigente, refletindo sua articulação anterior ao setor industrial e político, estavam muito presentes nessa fase. O ano de 1979 mostrou uma empresa com sólida base econômica e financeira, condição fundamental para sua evolução posterior. Ocorre, ainda neste período, a formação da massa crítica na área de P&D, resultado da ênfase tecnológica da direção do Itaú, composta por muitos engenheiros.

Em nível geral estabeleceu-se a reserva de mercado, viabilizando a criação de empresas nacionais para a fabricação de micros e minicomputadores, o que foi fundamental para o processo de automatização dos bancos e o surgimento da Itautec. Em nível do sistema financeiro o Banco Central interveio fortemente no mercado, incentivando as fusões e incorporações entre empresas bancárias e propiciando a consolidação do Itaú.

O segundo período — de 1979 a 1986 — caracterizou-se por crescimento dos níveis inflacionários e mercado em expansão, marcado por forte concorrência entre bancos, exigindo maior agilidade na tomada de decisão e no tratamento das informações. O Banco Central desenvolveu política restritiva em termos de abertura de novas agências e de criação de novos produtos. A solução encontrada pelo Itaú para conquistar mercado foi investir na automatização de suas agências, procurando se diferenciar da concorrência em prestação de serviços. Para tanto, apoiando-se em experiência bem-sucedida em nível internacional, criou uma empresa própria de informática (Itautec) com as funções de desenvolver equipamentos e fabricar produtos já utilizados no exterior. Criaram-se mecanismos internos facilitadores da inovação, além dos já oferecidos pelo governo, procurando consolidar os grupos de P&D e formar recursos humanos qualificados. A existência de cliente cativo com demanda considerável, o próprio Itaú, propiciou o crescimento inicial da Itautec.

O terceiro período — de 1986 a 1990 — foi marcado por bruscas oscilações dos níveis inflacionários resultantes dos inúmeros pacotes baixados pelo governo. A rapidez na automatização das agências foi substituída por maior preocupação com a informatização da retaguarda das mesmas, melhorando-se os sistemas internos de informação e de comunicação de dados. Ampliou-se a quantidade de equipamentos do Banco voltados ao auto-serviço, buscando-se diminuir os custos operacionais. A redução da lucratividade do setor financeiro redirecionou a atividade da Itautec para o mercado externo e para a consolidação no mercado nacional. Iniciaram-se as ligações da empresa com tradicionais fornecedores internacionais da área de informática, visando à transferência de tecnologia. A ênfase no desenvolvimento de recursos humanos qualificados permaneceu.

No quarto período — de 1990 a 1992 — vive-se a recessão e a perspectiva de enxugamento do mercado financeiro. A preocupação do Banco voltou-se para sua carteira de clientes e qualidade do serviço prestado, enfatizando-se a relação banco-pessoa jurídica/pessoa física fora da agência. O investimento anterior realizado na informatização interna permite ao Itaú destaque nesse tipo de prestação de serviço, muito valorizado pelos clientes que propiciam maior retorno. O Banco, ao mesmo tempo, desenvolve programa de elevação da competitividade comercial. A iniciativa do governo em acabar com a reserva de mercado leva a Itautec a ampliar sua parceria com as empresas líderes do mercado mundial da área de informática e a procurar atuar no mercado nacional como prestadora de serviços.

O sucesso do Banco Itaú é explicado em boa medida pela compreensão precoce de que o domínio da tecnologia seria uma variável fundamental no contexto do sistema financeiro em termos de competitividade. Notam-se claras diferenças de enfoque com relação à sua concorrência direta no mercado varejista: Banespa no segmento estatal e Bradesco no privado.

O Banespa ainda hoje enfrenta problemas resolvidos há anos pelo Itaú, como por exemplo a comunicação de dados entre suas agências, em decorrência das limitações impostas a empresa estatal. A dependência externa em termos de *hardware* e as discontinuidades da equipe dirigente do Banco, em virtude de interesses políticos ligados ao governo do estado de São Paulo, prejudicam a atuação do Banespa.

No Bradesco a situação é um pouco mais complicada. Apesar de o Banco ter criado em 1979 o Laboratório Digital — Digilab —, aproveitando-se dos benefícios oferecidos pela reserva de mercado, a empresa nunca foi auto-suficiente no sentido de suprir suas necessidades de processamento. A Digilab operava em conjunto com a SID (grupo Machline) até que em setembro de 1992 acabou sendo comprada pela segunda. Este fato demonstra a política adotada pelo Banco relativamente à variável tecnologia. O Bradesco decidiu adotar uma filosofia de processamento distribuído, diferentemente do Itaú, ocasionando atrasos na interligação de suas agências. A priorização do atendimento ao público em detrimento dos sistemas internos também é responsável pela defasagem com relação ao Itaú.

Referências Bibliográficas

BALANÇO Financeiro. Vários números.

BANCOS: um novo salto em direção ao futuro. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 12 nov. 1991, Suplemento Especial.

DADOS e Idéias. Vários números.

FERNANDES JÚNIOR, Ottoni. A unidade de um banco de trinta origens. *Balanço Financeiro*, 28 fev. 1981.

INFORMATIVO Febraban / Fenaban. Vários números.

LOUREIRO, Fernando A.V.V. *Internacionalização de empresas: estratégia e ação*. São Paulo, 1990. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MARCOVITCH, Jacques. Tecnologia e competitividade. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 12-21, abr./jun. 1991.

_____. *Estratégia tecnológica na empresa brasileira*.

In: VASCONCELLOS, Eduardo (org.). *Gerenciamento da tecnologia: um instrumento para a competitividade empresarial*. São Paulo, Edgard Blücher, 1992.

MINELLA, Ary C. *Banqueiros: organização e poder político no Brasil*. Rio de Janeiro, Espaço e Tempo/ANPOCS, 1988.

REVISTA Bancária Brasileira. Vários números.

Recebida em julho/92
2ª versão em fevereiro/93