

Clientes fiéis e novo plano de gestão (Revista Valor Financeiro/São Paulo - Ed: Julho/2009 - Pág.40,41 e 42)

Ainda que exista de fato uma afinidade histórica - e até uma relação afetuosa - dos gaúchos com o octogenário Banco do Estado do Rio Grande do Sul (**Banrisul**), isso por si só não explica o fato de ele ter-se tornado, nos últimos anos, um exemplo de eficiência entre os bancos públicos brasileiros. Lucrativo, utilizando o que existe de mais moderno em tecnologia da informação, respeitado no exterior, aparentemente imune aos males que vitimaram vários de seus congêneres estaduais, o **Banrisul** está a léguas de distância de ser considerado um banco à moda antiga.

Hoje, 70% da população do Rio Grande do Sul que usa bancos está no **Banrisul**. São 3 milhões de clientes, que encontram agências em 80% de seus 496 municípios. E mais algumas dezenas fora do Estado, nas principais capitais e em Santa Catarina, mercado que o banco considera como área natural de expansão. E o fato de o **Banrisul** patrocinar os dois principais times de futebol gaúchos - os rivais Internacional e Grêmio - não é apenas uma ação de marketing, destituída de maiores significados. Trata-se da concretização, nas camisas dos jogadores, de uma identidade histórica dos riograndenses com o 'seu' banco. O **presidente do Banrisul. Fernando Guerreiro de Lemos**, gosta de usar uma palavra que a seu ver sintetiza toda a transformação e os bons resultados: 'gestão'. Advogado formado pela Universidade de Brasília (UnB), 49 anos, ele chegou à presidência do banco em 2003, depois de ter trabalhado com Pedro Simon (PMDB) no Senado Federal e no governo gaúcho. Ao senador peemedebista é atribuída sua indicação para o cargo.

Em julho de 2007, o **Banrisul** realizou uma bem-sucedida operação de captação de recursos na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) e fortaleceu seu caixa - e do governo do Rio Grande do Sul, o principal acionista - com R\$ 2 bilhões, na 'maior colocação primária de ações com Banws :na história da América Latina', como se lê no relatório de 80 anos do banco. A capitalização não poderia ter ocorrido em melhor hora: no ano seguinte, o mundo começaria a sofrer os efeitos da grande crise financeira que perdura até agora.

Encadeamentos de eventos importantes como esses não constituem algo completamente novo na história do **Banrisul**. No longínquo mês de agosto de 1928 - um ano antes que a grande crise financeira americana assombrasse o mundo e derrubasse mercados como um castelo de cartas -, o governo federal autorizava o funcionamento do banco recém-criado (uma reivindicação dos pecuaristas gaúchos) que, no ano seguinte, já contaria com 29 filiais e não pararia de crescer, mesmo sob o temor provocado pelo crash da Bolsa de Nova York. No terceiro ano de funcionamento, o Banrisul já contava com 65 agências no interior do Estado. E enquanto, à sua volta, tragadas pela crise, fechavam-se casas conceituadas, como o Banco Popular e o Banco Pelotense, o **Banrisul** continuava sua trajetória ascendente e começava a deitar no coração dos gaúchos as raízes profundas dessa instituição que agora, no primeiro trimestre de 2009, lucrou R\$ 106,5 milhões, com crescimento de 33,6% no volume das operações de crédito (que chegam a R\$ 11,8 bilhões).

O **presidente Lemos** afirma que o modelo de gestão que foi implantado sob sua liderança 'preparou o banco para continuar a crescer com segurança'. E essa segurança inclui até mesmo uma certa blindagem das áreas sensíveis da instituição, preparando-as para uma eventual mudança dos cargos comissionados de confiança, de tal maneira que pudessem suportar as substituições sem descontinuar os negócios. 'Pode-se trocar presidente e diretoria, sem precisar alterar o planejamento', afirma.

Na visão de **Lemos**, no começo era um trabalho que parecia impossível de ser realizado, algo assim como a troca das turbinas de um avião em pleno voo. O objetivo, que acabou sendo alcançado, era estabelecer um processo gerencial sustentado no fortalecimento e especialização dos comitês, formados pelos quadros técnicos, ampliando a segurança na tomada das decisões.

As principais decisões operacionais, como a concessão de crédito, não dependem do presidente ou de diretores. Assim, não adianta o governador ou a governadora que tenha indicado o presidente pedir por algum socorro 'heterodoxo' para as finanças estaduais. Da mesma forma, nenhum outro político que pretenda usar o fato de o governo estadual ser 'dono' do banco como um atalho para favorecimento terá sucesso. Como as decisões são tomadas por 'comitês de crédito' e os envolvidos na decisão são técnicos, prevalece o caráter profissional.

Esse modelo de gestão tem permitido, por exemplo, que, mesmo com o crescimento das operações de crédito (42,7% em 2008, movimentando R\$ 11,5 bilhões), o índice de inadimplência se mantenha em cerca de 3%.

Para o presidente do **Banrisul** outro ponto fundamental é o fato de a remuneração variável ser calculada unicamente sobre o resultado efetivo, ou seja, 'só sobre aquilo que está na última linha'. Aí estaria o segredo da rentabilidade do banco, a chave para o comprometimento de todos com o melhor resultado e com a baixa inadimplência.

Hoje **Lemos** pode afirmar que as turbinas foram trocadas, o avião continua voando e a reestruturação do **Banrisul** não tem igual 'nem entre os públicos, nem entre os privados'. Foram ultrapassados até obstáculos importantes, como a necessidade que têm os bancos públicos de cumprir certas normas a que os privados não estão sujeitos - como a obrigatoriedade de licitação para compras e de concurso para contratação. 'Isso tira, de certa forma, a agilidade, mas força o planejamento e nos obriga a estar preparados até mesmo para eventuais mudanças bruscas do mercado.'

E, ao que tudo indica, essa legislação dos órgãos públicos, que às vezes, em outros lugares, é utilizada como justificativa para a má gestão, não impediu que o **Banrisul** atingisse suas metas. Mesmo as mais ambiciosas, que levam o presidente **Lemos** a dizer, não sem uma generosa dose de vaidade, que 'temos tecnologia de ponta na área bancária, tudo está na web, e somos a mais segura operação de internet do Brasil'.

Os fatos confirmam o entusiasmo do presidente. O **Banrisul** foi eleito recentemente para um mandato de dois anos entre as 21 empresas que têm assento à mesa de conselheiros do Payment Card Industry (PCI). É o único representante brasileiro. A Smart Card Alliance Latin America premiou o banco, em maio de 2008, com o troféu 'Outstanding Smart Card Achievement - Latin America', pelo cartão internet **Banrisul**, com chip, considerado pela empresa como 'o projeto mais arrojado' do continente. Também em 2008, o Sistema MuItos, na Inglaterra, premiou o **Banrisul** por ter o melhor projeto, em nível mundial, que reúne, num único cartão, o governo eletrônico e o sistema bancário.

O cliente **Banrisul**, com seu cartão com chip de 36 k, não corre os mesmos riscos de correntistas de outros bancos ao acessar sua conta a partir de um computador. Isso porque a autenticação é direta, entre o chip (que realiza cálculos criptográficos que validam a própria senha do cartão) e o sistema do banco. Para tanto, porém, além do cartão, é necessário ter um leitor de chip conectado a uma saída USB.

Outra ousadia - que talvez sirva para demonstrar a confiança do banco na fidelidade de sua clientela e na força de sua marca - é a manutenção de uma bandeira própria de cartão de compras, o Banricompras. No Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, já são mais de 66 mil os estabelecimentos que aceitam o cartão, em operações de débito e crédito. É o maior cartão de marca própria do país. E, na vanguarda tecnológica que tanto orgulha o presidente, é possível, aos pequenos comerciantes (como motoristas de táxi, por exemplo), realizar transações utilizando um celular comum e dois pequenos periféricos, com funções de leitura de cartão com chip e impressora.

Mesmo o serviço mais usual de internet banking - a consulta ao extrato - pode ser dife; rente para os clientes **Banrisul**: é possível 'ver' qualquer cheque que esteja na conta. Não apenas os dados, como número e valor, mas a imagem do cheque. A visualização de cheques emitidos pelo próprio cliente está disponível desde 2006. A inclusão dos demais cheques é um novo serviço que começou a ser oferecido em 2009.