

Luís Cláudio Guedes

BBTS

50 ANOS

As **invenções** e as **reinvenções**
de uma empresa



INTRODUÇÃO	8
O PRIMEIRO COMPUTADOR	11
NO INÍCIO ERA COBRA	13
QUE COBRA É ESSA?	18
AS ECDISES DA COBRA	20
PRIMEIROS CONTRATOS	22
PRIMEIROS PASSOS	26
COMPUTADORES DA COBRA	29
OBSOLESCÊNCIA ADIADA	34
“NÃO HOUVE FRACASSO”	37
O PULO DA COBRA	40
NO RASTRO DO COMETA	47
DEMERVAL, O DECANO	51
FIM DO MODELO FABRIL	55
MARKETING DA COBRA	60
ESTATAL OU PRIVADA?	66
BNDES ROMPE COM A COBRA	70
DESERTO NA PRIVATIZAÇÃO	78

PARTE

PARTE

SOB NOVA DIREÇÃO	83
VIA DE MÃO DUPLA	87
UM NEGÓCIO EM BUSCA DO	
MELHOR MODELO	90
PASSIVO A DESCOBERTO	97
O VOO ARRISCADO DA FÊNIX	100
COBRA SOCIAL	105
OUTROS COMEÇOS	109
SOCORRO VIA MERCADO DE CAPITAIS	115
CEF DIZ NÃO À COBRA	120
A COBRA SAI DE CENA	123

RUMO AO EQUILÍBRIO	127
FATURAMENTO EM 10 DÍGITOS	132
TINHA UMA PANDEMIA	
NO MEIO DO CAMINHO	141
REVÉS NO CASO BASA	144
GO TO MARKET OR NO TO GO?	151
PARCERIAS PARA O FUTURO	155
PORTEIRA ADENTRO	163
PRESENÇA NACIONAL	167
“TECNOLOGIA É MEIO”	169
AGORA SÃO OUTROS 50	174
FIM.	181

PARTE



AGRADECIMENTOS:

Este projeto ficaria incompleto sem a valorosa contribuição de algumas pessoas que são a memória viva da empresa. Sinceros agradecimentos à velha guarda da BBTS, em especial à prodigiosa memória e paciência inesgotável do 'professor' Carlos Loureiro, responsável por sanar muitas das dúvidas que surgiram ao longo do projeto. Gratidão aos ex-diretores Duilio Monroe e Paulo Rangel pelos insights, material gráfico e a recepção durante visita de campo ao Rio de Janeiro. Importante destacar o apoio de João Cassino e da contadora Suzanne Raquel Gonçalves. Muito obrigado pela pronta disponibilidade das pessoas contatadas para contribuir com informações e aos entrevistados, que toparam interromper um pouco das suas rotinas para compartilhar experiências e o conhecimento que ajudaram na construção dessa rápida memória dos 50 anos da BBTS. Aos colegas da Divisão de Marketing, gratidão pelo apoio irrestrito e confiança.

ENTREVISTADOS:

Os fatos e situações narrados nas páginas deste e-book são reconstituições elaboradas a partir de entrevistas realizadas com pessoas que fizeram, e ainda fazem, a história da Cobra/BBTS. Há várias citações ao longo do texto extraídas das referências bibliográficas, citadas ao final do livro, e a partir de entrevistas com funcionários da empresa e 10 dos seus ex-presidentes. Para o resgate da fase Cobra - Computadores Brasileiros foram muitos valiosos os trabalhos das jornalistas e escritoras Sílvia Helena (Rastro de Cobra e A Cara da Cobra) e Vera Dantas (Guerrilha tecnológica – A verdadeira história da Política Nacional de Informática), e o acervo dos house organs da Cobra Computadores, cuidadosamente guardados em meio físico e digital por alguns dos seus colaboradores. Outras fontes importantes de pesquisa foram o livro Rastro Digital – A aventura da informática no Brasil, de 1984, lançado por ocasião das comemorações dos 30 anos da empresa, além dos arquivos das atas das assembleias ordinárias e gerais da empresa entre 1974 e 2014 e as demonstrações dos resultados da companhia ao longo de 50 anos. As referências bibliográficas e audiovisuais estão descritas ao final deste trabalho.

Relação de pessoas entrevistadas em conversas gravadas ou e-mail:

Adriano Meira Ricci

Afrânio Almeida da Silva

Anderson Freire Nobre

Carlos Alberto Loureiro da Silva

Daniel Oliveira Silva

Demerval Loureiro da Cruz

Duilio José Monroy Cabrejos

Flávio Augusto Correa Basílio

Gilmar Dalilo Cezar Wanderley

Gilson Junior Belem de Moraes

Gustavo de Souza Freitas

Gustavo Pacheco Lustosa

Graciano dos Santos Neto

Herlla Adilza Cordeiro da Silva

Ivan da Costa Marques

Ivan de Castro Esteves

Jailma Espinhara de Sousa

João Francisco Cassino

Jorge Wilson Luiz Alves

Lucas da Silva Durão Oliveira

Luís Aniceto Silva Cavicchioli

Luiz Gustavo Braz Lage

Mayra de Oliveira Raed

Paulo Eduardo Rangel

Ricardo Henrique Marinho O Reilly

Rodrigo Santos Nogueira

APRESENTAÇÃO

AGORA SÃO OUTROS 50

A BBTS é uma empresa que gera valor para a sociedade e isso é motivo de orgulho entre seus colaboradores. Celebramos nosso primeiro cinquentenário com trajetória forjada por muita resiliência e capacidade de reinvenção. Ao longo do tempo, nossa empresa consolidou como marca a capacidade de oferecer eficiência para seus clientes por meio de soluções inteligentes.

Expandir o impacto social das práticas ASG da BBTS com a promoção de políticas de diversidade e inclusão é fonte de geração de valor. Movida pela crença de que ambientes mais diversos são mais produtivos, a BBTS quer proporcionar melhor equilíbrio de gênero e raça entre suas lideranças, com a ampliação das ações afirmativas de gênero nos programas de ascensão profissional. Em sintonia com o seu controlador, a empresa quer promover a igualdade e combater a discriminação em todas as suas formas, com firme adesão ao movimento liderança feminina.

A BBTS tem o compromisso de pautar sua atuação por critérios ambientais, sociais e de governança (ASG) com a adoção de práticas voltadas para a sustentabilidade do Planeta (redução e compensações das emissões dos gases de efeito estufa em suas operações) e ações efetivas em favor da diversidade e equidade entre gêneros – especialmente com a ampliação da participação de mulheres, pretos, pardos e indígenas em posições estratégicas das estruturas administrativas da organização.

A BBTS também é reconhecida como empresa destaque em governança, detentora de certificações e atuação nesse importante pilar da responsabilidade socioambiental.

Buscar negócios o tempo todo, mas sem perder de vista o seu relevante papel como empresa pública, que, além de entregar resultados, entrega geração de valor para a sociedade. A visão de futuro que a BBTS busca construir para as próximas décadas de sua história é de ser empresa plural e diversa, cada vez mais inovadora. **Nossa mensagem para nossos 8.000 colaboradores é que estamos prontos para o futuro: na busca da perpetuidade, a BBTS quer ser contemporânea e relevante em qualquer tempo.**

Diretoria Executiva – BB Tecnologia e Serviços



CONTEÚDO DO E-BOOK

Título: BBTS 50 anos – As invenções e reinvenções de uma empresa

Autor: Luis Claudio Guedes Oliveira

Projeto gráfico e diagramação: Marcela Landy

Instituição: BBTS

Ano: 2024

Nº de Páginas: 185

Tipo: Livro Digital

Formato: .pdf

Pesquisa e redação: Luís Cláudio Guedes

Coordenação: Amilton Coelho

Gerência Executiva de Marketing e Comunicação da BBTS (Gemac)

Divisão de Marketing e Comunicação



"A melhor maneira de prever o futuro é inventá-lo"

Alan Curtis Kay, cientista da computação, em 1971

PARTE 1

UM SONHO BRASILEIRO



INTRODUÇÃO

No início da década de 1970, o governo brasileiro estava atento aos avanços dos computadores e de sua importância estratégica para o futuro do país, além dos impactos desse movimento na segurança nacional. Naquela época, o Brasil vivia uma contradição: apesar de ser o oitavo usuário de informática do mundo, não produzia os equipamentos em uso no seu território – situação que deixava o país em condição de total dependência da tecnologia estrangeira.

O objetivo de se implantar por aqui uma indústria de ponta para a criação de computadores genuinamente nacionais concretizou-se a partir dos meados daquela década, muito em razão da cruzada empreendida por alguns idealistas da burocracia do Estado, empresários e o que se poderia denominar atualmente de *think thanks* acadêmicos, todos dedicados à causa do desenvolvimento de setor nativo de eletrônica digital. Esse grupo contaria, posteriormente, com o empenho e a teimosia dos líderes e técnicos da empresa Cobra – Computadores e Sistemas Brasileiros Ltda.

A Cobra nasce em julho de 1974 com o propósito de se criar as condições propícias à realização do Zeitgeist de matriz nacionalista da época, a saber: o desejo do governo militar em patrocinar a criação de indústria local de computação, em boa medida motivado pela demanda circunstancial da Marinha do Brasil, preocupada, desde a década anterior, com a necessidade da nacionalização progressiva dos sistemas eletrônicos das suas embarcações.

Reunidos no Rio de Janeiro, numa sala da sede do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (o BNDE, que só receberia o ‘S’ de Social, mais tarde, em 1982), um grupo de sonhadores assinava a ata que criava a Cobra – uma *joint-venture* entre o governo militar e parcelas iguais de capitais privados (nacional e inglês). Sócia dessa empreitada, a empresa inglesa Ferranti Holding Limited seria também responsável pela transferência da tecnologia de que o Brasil não dispunha.

A Cobra Computadores é fundada sob signo da supervalorização da segurança nacional e por razões de ordem econômica: havia crescente demanda da parte do governo e de suas estatais por computadores, demanda essa represada pelos óbices à importação pelas questões de segurança e soberania já mencionados. O aspecto econômico se soma ao olhar estratégico e o governo militar entende que é preciso dar suporte ao surgimento de uma indústria de eletrônica digital no país.

O propósito dos fundadores da Cobra encontrava eco também em setores da Academia (USP e PUC-Rio, em especial, que desenvolviam, inicialmente em frentes estanques, protótipos de máquinas com finalidade computacional), sem falar da parcela mais bem-informada

do empresariado, imbuídos da tarefa de fazer o necessário contraponto ao avanço das empresas multinacionais no setor em que a inteligência pátria ainda patinava.

A história da Cobra Computadores é repleta de vitórias; mas também de muitos percalços. Foi longa a jornada da empresa até chegar às comemorações deste primeiro quinquentenário, agora com o nome fantasia BB Tecnologia e Serviços (BBTS). A atual razão social da empresa em muito pouco se associa ao papel original que desempenhou, o de marco embrionário para o desenvolvimento de indústria nativa de informática.

Empresa-matriz da atual BBTS, a Cobra enfrentou o desafio, não pequeno, e, até certo ponto irrealista para aqueles meados dos anos 1970, de estabelecer as bases que dotassem o Brasil do capital humano capaz de implementar, praticamente do zero, um parque industrial apto a fornecer componentes, parte e peças para a manufatura de computadores com o selo *'made in Brazil'*.

A Cobra foi a primeira empresa a fabricar e comercializar, em modelo escalável, o computador com tecnologia 100% brasileira. Nada perto do que se tem hoje, ou mesmo do que já se tinha à época mundo afora, mas, ainda assim, máquina e marca brasileiras – feito suficiente para atender aos apelos mais ufanistas e ao otimismo então vigentes.

As últimas cinco décadas foram palco de muitas transformações, com efeito mais impactante após o advento da rede que conectou computadores em volta do Globo. No bojo dessas mudanças, o Brasil e o mundo chegam ao atual estágio de conectividade total, que resulta da popularização da internet e da chamada comoditização digital. A internet alterou o modo como vivemos e nos relacionamos, além de dotar as empresas de padrões de competitividade jamais vistos.

É nesse contexto de hiper conectividade que a BBTS chega ao 50º aniversário de sua criação, referenciada pelos rastros históricos que a Cobra Computadores deixou pelo caminho: um sonho de visionários, construído com perseverança e idealismo. Nos muitos processos de ecdise a que foi submetida, a Cobra mudou rumos e objetivos, desprendeu-se, de tempos em tempos, de exoesqueletos não mais compatíveis com o girar da roda do desenvolvimento tecnológico ou às mudanças de vento sequenciais na economia e política do país.

Das sucessivas trocas de placas (entre 2000 e 2013 a empresa muda de nome em três ocasiões), resultam uma empresa moderna, em sintonia com o mundo contemporâneo, agora com missão e objetivos em tudo diversos daqueles imaginados por seus pais-fundadores em junho de 1974 (os tempos, afinal, são outros). A Cobra lá do início, do sonho pioneiro que embalou a indústria nacional de informática, 'trocou de pele' muitas vezes ao longo do processo. Vergou-se, sem quebrar, ante o chacoalhar dos ventos da história do Brasil ao longo dessas cinco décadas.

Agora cinquentenária, a BBTS movimenta-se continuamente em direção às novas oportunidades, com forças acumuladas e alguns limites, um deles, a concentração de negócios com cliente único. Por isso mesmo, adaptabilidade é o nome do jogo sempre que a evolução tecnológica e as circunstâncias indiquem a necessidade de ajustes de rota - sem que, com isso, perca-se a missão, renovada sempre, e o propósito de “gerar valor e eficiência para os clientes, por meio de soluções inteligentes”.

Gerar valor para o controlador é a prioridade que norteia a atual estratégia da BBTS no marco desses 50 anos de existência. A empresa se propõe a ser força motora para a eficiência operacional e fornecedora de serviços inteligentes para o Conglomerado Banco do Brasil. A empresa busca antecipar oportunidades na intensiva transformação digital que movimenta a indústria bancária e torná-las realidade, de modo a posicionar a BBTS como instrumento a contribuir com o BB nessa frente estratégica.

Sem descuidar, claro, da expansão gradativa para mercados além dos intramuros do BB, empreitada que demanda preparo, ação e foco que garantam a oferta de produtos competitivos para novos públicos. Serão estes os eixos orientadores para a estrada sustentável que a BBTS espera trilhar pelos próximos 50 anos: a busca incansável pela eficiência, investimentos e geração de margens nos resultados que consolidem a trajetória da empresa pelas próximas décadas.

Os ensinamentos do período em que a empresa era reconhecida como Cobra, somadas às muitas competências desenvolvidas nas fases BB Tecnologia e BBTS, resultam em cinco décadas de resiliências, forjadas em muitas crises, e a capacidade para reinvenção. É isso que posiciona a empresa - suas muitas experiências acumuladas - para os dias que virão, que não serão fáceis, posto que, se há uma única certeza disponível, é de que o futuro será de mudanças cada vez mais aceleradas.

Intenta esse trabalho relembrar nas páginas adiante, e de forma não linear, fatos e personagens que marcaram o projeto nacionalista da indústria nacional de computadores e as muitas incursões da empresa nos caminhos da adaptabilidade que a levaram ao controle acionário do Banco do Brasil. Com os desafios e possibilidades que disso advém.

I

O PRIMEIRO COMPUTADOR

A crise energética provocada pelo choque do petróleo de 1973/74 consolidava a necessidade de se definir política governamental para orientar a criação de indústria eletrônica, propulsora de outras indústrias. O mercado brasileiro de processamento de dados já era atendido por IBM (presente no país desde 1917), Burroughs, entre outras multinacionais, enquanto setores do pensamento nacional, especialmente na academia e da inteligência militar, preconizavam a urgência em se investir em indústria de informática própria para ser catalisadora do processo de desenvolvimento do país em bases para o futuro.

O primeiro modelo de computador a chegar ao Brasil foi o Sperry-Univac, em 1957. Importada pelo governo do Estado de São Paulo, a máquina foi instalada em um andar inteiro do departamento de águas e esgotos e tinha, entre outras, a finalidade de mensurar o gasto de água na cidade-metrópole. Mas o título honroso de primeiro computador em escala comercial genuinamente brasileiro só chegaria ao mercado em 1980, o Cobra 530 – passo importante na criação de indústria eletrônica digital no país. Vamos falar dele mais adiante.

Muito antes do Cobra 530 chegar às vitrines, porém, os cientistas brasileiros sonhavam em tirar da prancheta o primeiro “cérebro eletrônico” do país. Em 1961, José Ellis Ripper, Fernando Vieira de Souza, Alfred Wolkmer e Andras Vasarheyi, alunos do Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA), em São José dos Campos, projetaram e construíram o ‘Zezinho’, uma máquina rudimentar e bastante limitada, mas que utilizava componentes locais em sua concepção e construção.

No livro ‘Guerrilha tecnológica – A verdadeira história da política nacional de informática’, lançado em outubro de 1988 pela Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda., a jornalista Vera Dantas observa que, embora festejado pelo pioneirismo dos seus criadores, o ‘Zezinho’ teve vida curta. O equipamento foi “canibalizado pelos alunos das turmas seguintes, que utilizaram seus circuitos e peças em novas experiências. Tampouco foi considerado um trabalho superior aos de outros alunos da mesma turma, como um sistema de FM estéreo que gerou uma patente, ou um sistema de circuito fechado de televisão. Ganhou, entretanto, lugar na história como o primeiro computador projetado e construído no Brasil”.

Outra referência na computação brasileira foi o projeto ‘Patinho Feio’, também considerado o primeiro computador brasileiro, que surgiu em 1972, igualmente de matriz acadêmica, como trabalho de final de curso dos alunos da disciplina Arquitetura de Computadores, no Laboratório de Sistemas Digitais (LSD) do então Departamento de Engenharia Elétrica da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (Poli-USP).

No vídeo 'A história do Projeto Patinho Feio', que a Politécnica lançou por ocasião dos 50 anos do feito, o professor José Roberto Castilho Piqueira, então diretor da Poli-USP, diz que o nome 'Patinho Feio' foi uma brincadeira de um dos alunos do curso daquele período. O apelido pegou porque era contraposição ao nome de outra iniciativa da mesma época, o 'Projeto Cisne Branco', da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), que participava de concurso da Marinha do Brasil para construir o que se pretendia ser o primeiro computador brasileiro.



A máquina projetada pelos alunos da Poli-USP proporcionou extenso legado para o ensino e a indústria de computação no país. Ela serviu de base para o desenvolvimento de outro computador paradigmático na história da informática local, o G-10, projeto em parceria da equipe do 'Patinho Feio' com a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) por encomenda da Marinha do Brasil. Precursor do G-10, o computador da USP tinha memória limitada, além de não contar com tela ou mouse e a maioria das funções comuns atualmente.

“O G-10, por sua vez, foi o protótipo para o primeiro computador comercial do país, o MC 500, lançado pela Cobra – Computadores e Sistemas Brasileiros, empresa estatal criada em 1974 com o objetivo de desenvolver tecnologia nacional de computação”, explica Domingos Zapparoli no artigo 'O legado do Patinho Feio', publicado na edição 322 da revista Pesquisa Fapesp. Os caminhos de parcela daquele time da USP iriam se cruzar, mais adiante, com a recém-criada Cobra Computadores.



O Patinho Feio (acima, projeto da USP para o primeiro computador brasileiro, seria precursor do Projeto G-10 e, posteriormente, base para o Cobra-530

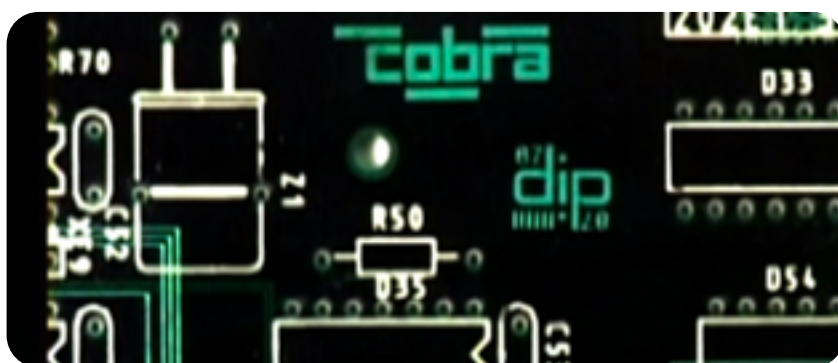
II

NO INÍCIO ERA COBRA

O nascimento da Cobra Computadores foi fartamente documentado no livro 'Rastro de Cobra', da jornalista e escritora Sílvia Helena. De título sugestivo, e de certo modo mordaz (a sabedoria popular diz ser impossível 'ver rastro de cobra ou coro de lobisomem'), a obra foi lançada em outubro de 1984, por encomenda da própria empresa, pouco tempo depois das comemorações da primeira década de sua existência, em publicação da editora Caio Dominiques & Associados Publicidade.

O subtítulo da obra é alusão direta de como a empresa queria ser vista pelo histórico que construiu desde a largada:

'Sou Cobra – 10 anos de informática brasileira', enunciado que evidencia o perfil não comercial do livro. O tom não poderia ser mais ufanista e de orgulho pelo que foi realizado em espaço de tempo relativamente pequeno.



A pesquisa de Sílvia Helena teve o mérito de fazer o registro histórico do contexto que antecede a fundação da Cobra Computadores e a saga vivenciada por seus criadores para torná-la realidade. A autora detalha os passos iniciais da companhia e as reviravoltas que marcaram os planos dos seus primeiros gestores em face às circunstâncias políticas do país naquele período e das condições que o próprio mercado imporia ao projeto em diferentes ocasiões.

Segundo Sílvia, o "surgimento" da empresa em muito se deveu aos planos nacionalistas do capitão-de fragata José Luis dos Guarany Rego, que, por algum tempo, esteve lotado na Diretoria de Eletrônica da Marinha. Desde meados da década de 1960, a Força já defendia que se montasse no país uma indústria de eletrônica que pudesse atender à demanda cada vez mais impositiva: a aplicação de computadores no funcionamento dos comandos e condução das operações navais da sua frota.

"Em meados dos anos 60, a Marinha se dava conta de que, para manter em funcionamento navios modernos, precisaria de aparelhagem eletrônica que não tínhamos capacidade nem para produzir nem para manter", relata Sílvia. A Marinha havia firmado contrato para a importação, ao final dos anos 1960, de seis fragatas construídas pela Vosper Thornycroft Ltd., em Woolston, Hampshire, na Inglaterra. As embarcações contavam com modernos

minicomputadores da fabricante inglesa Ferranti Holding Limited, destinados ao controle dos sistemas de navegação e operação dos seus respectivos conjuntos de armas. O país, contudo, não dispunha, naquela altura, da mão-de-obra especializada para a operação e manutenção dos dispositivos modernos disponíveis nessa nova frota de navios.

O comandante José Luís dos Guaranys vocalizava bem essa preocupação da Marinha com o risco dos navios vindos da Europa “se transformarem em um monte de latas boiando”, segundo relato da jornalista Vera Dantas no livro ‘Guerrilha Tecnológica’, essencial para entender o contexto da transição da nascente informática nacional entre as décadas de 1960/1970.

Incansável militante na causa da criação da indústria nacional de computadores, ali por volta de 1968, o comandante Guaranys batia às portas do então BNDE em busca de apoio financeiro para o projeto, momento em que o então chefe de Programas Especial do Banco, José Pelúcio Ferreira, fala da sua preocupação com “a ausência da engenharia brasileira nos grandes projetos financiados pelo BNDE e a necessidade de incorporá-la ao processo de substituição das importações”, ainda no relato de Vera Dantas. A Marinha demandava por um computador nacional e o BNDE ajudaria a viabilizar esse sonho.

É nesse contexto que a Marinha e BNDE lançam, algum tempo depois, o Projeto Guaranys, que buscava estimular a criação do computador nacional – foi essa iniciativa que levou a Unicamp a disputar o concurso com o projeto ‘Cisne Branco’, aquele que se contrapôs ao ‘Patinho Feio’. A Marinha pressionava por uma solução que atendesse suas necessidades de ter no país pessoal capacitado para a garantia do funcionamento dos equipamentos das fragatas importadas.

A preocupação quanto à necessidade de o país dominar essa tecnologia e, tanto quanto possível, controlar a indústria de eletrônica digital ganhava espaço no início dos anos 1970. “As primeiras ideias nesse sentido surgem dentro da Marinha, que se envolvia desde a metade dos anos 60 com programas de apoio à indústria eletrônica brasileira para o desenvolvimento de protótipos dos equipamentos de que necessitava. Surge aí também a iniciativa de construção de um computador nacional, com participação do Ministério do Planejamento, por meio de financiamento pelo BNDE ou de estudos conjuntos, com a Marinha, quanto às possíveis formas de importação de tecnologia”, informa Sílvia Helena no paper ‘A indústria de computadores: evolução das decisões governamentais’ (1980).

Ainda segundo Sílvia Helena conta, desta no livro “Rastro de Cobra”, a perspectiva de desenvolvimento autóctone já se delineava por volta do começo da década de 1970, quando a Marinha incentiva a criação do Grupo Especial de Trabalho (GTE). Em conjunto com a Secretaria de Planejamento do governo federal, o objetivo do GTE era o de “promover o

projeto, desenvolvimento e construção de um protótipo de computador eletrônico para operações navais.

É da jornalista Vera Dantas a informação de que o decreto 68.267, de 18 de fevereiro de 1971, que criou o GTE, especificava que esse grupo deveria contar com uma representação da Marinha, e a escolha recaiu sobre o nome óbvio do comandante Guarany, então lotado na Diretoria de Comunicações e Eletrônica da Força. A segunda indicação seria do BNDE. O Banco vai buscar nos quadros da Petrobras o nome do engenheiro eletrônico Ricardo Adolfo de Campos Saur, um aficionado por computadores, com passagem pela IBM.

O GTE apoiava o desenvolvimento de um computador nacional e, por isso, vai a campo em parceria com a E.E.-Equipamentos Eletrônicos S/A, futura sócia na criação da Cobra, para realizar estudo de prospecção da demanda do mercado nacional de minicomputadores. Esse estudo mostrou existir potencial de mercado para a indústria nacional acima do que se previa. “O produto nacional deveria ser obtido a partir da fabricação de uma máquina importada, já que o protótipo que estava sendo desenvolvido pela Universidade de São Paulo e a PUC do Rio de Janeiro não atenderia de imediato a todas as faixas do mercado de minicomputadores”, informa em edição retrospectiva o “Informativo Cobra” de junho/julho de 1979.

O GTE era bancado pelo Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico (o Funtec III), do BNDE. O Grupo iniciou a busca por empresas fabricantes de minicomputadores interessadas em participar de um projeto em que o controle nacional fosse majoritário – além de deter comprovada experiência industrial e militar. De todas as empresas selecionadas, a Ferranti Limited, empresa inglesa, foi a que melhor cumpriu todas as exigências.

Com financiamento do BNDE, a Cobra Computadores e Sistemas Brasileiros Ltda., surge oficialmente em 18 de julho de 1974. Uma *joint-venture* entre a companhia brasileira de capital privado E.E.-Equipamentos Eletrônicos; a Ferranti, empresa inglesa fabricante de computadores – esse sócio praticamente foi imposto pela Marinha, para quem já prestava serviços de manutenção das fragatas vindas da Inglaterra alguns anos antes – e a Digibras, estatal de fomento à nascente indústria eletrônica brasileira, criada um ano antes para negociar os contratos de licenciamento e cuidar dos detalhes e viabilidade do projeto Cobra, que nasceria já no ano seguinte em associação com a Ferranti e a própria Digibras.

Cada um dos três sócios majoritários contava com capital pouco inferior a um terço do total. Além da E.E, Ferranti e Digibras, a empresa ainda tinha entre os minoritários um certo Mr. Malpar, que representava a operação da Ferranti no Brasil; Ézio Távora, presidente da Digibras; e Cleofas Ismael de Medeiros Uchoa, também da Digibras.

Visões conflitantes

A formação do quadro de sócios na constituição da Cobra Computadores, entretanto, não foi consensual. Houve quem discordasse dos limites impostos pela Marinha para que a Cobra trilhasse seus primeiros passos como indústria eletrônica no país com o objetivo de atender “apenas o mercado militar”.

Além do comandante José Luís Guaranys Rego, quem também se destacou nos movimentos que antecederam à criação da Cobra foi Ricardo Saur, representante do BNDE no Grupo de Trabalho Especial (GTE) criado pela Marinha do Brasil para desenvolver o protótipo do computador nacional que deveria dar suporte às suas operações navais. Ligados por esse mesmo contexto histórico, o comandante Guaranys foi o representante da Marinha no GTE e, por muito pouco, não teve seu sobrenome eternizado com o nome fantasia da empresa que havia prospectado.

Ambos, o comandante Guaranys e Ricardo Saur, não concordavam com a finalidade exclusiva de uma fabricante de computadores para atender aos interesses do meio militar. Vera Dantas observa no livro ‘Guerrilha Tecnológica’ que o GTE de Saur e Guaranys “duvidava seriamente” da viabilidade de uma empresa para atender tão somente ao segmento da área militar.

“A grande preocupação da Marinha era garantir a manutenção dos computadores FM-1600, fabricados pela empresa inglesa Ferranti, que equipariam suas fragatas. O apoio dado aos grupos universitários de pesquisas visava, sobretudo, formar recurso humanos. Assim, a empresa a ser criada deveria montar – logo – os Ferranti, e apenas apoiar o grupo acadêmico contratado para desenvolver um protótipo nacional”.

Sílvia Helena mostra em seu livro que o BNDE tentou viabilizar um sócio que não fosse a Ferranti para compor o capital da Cobra. Ricardo Saur foi o emissário do banco de fomento que viajou aos Estados Unidos e Europa em busca de companhias que topassem transferir tecnologia para viabilizar o sonho do computador nacional. “A Cobra era o embrião de uma indústria a se criar, a primeira empresa brasileira a fabricar computadores”, observa Sílvia Helena em sua obra.

A posição da Marinha acabou vencedora e a inglesa Ferranti foi o parceiro estrangeiro escolhido para entrar na fundação da Cobra. Segundo Sílvia, “na formação da Cobra, foi escolhido para a industrialização no Brasil o computador Argus 700, da Ferranti. O FM-1600, que equipava as fragatas, era feito para resistir a uma série de condições especiais a que se está sujeito em missões militares, e sua construção, além de caríssima, seria complicada e teria mercado muitíssimo restrito, apenas militar”.



Anúncio da Cobra dos anos 1970: vínculo da empresa com o mercado militar no início de sua operação

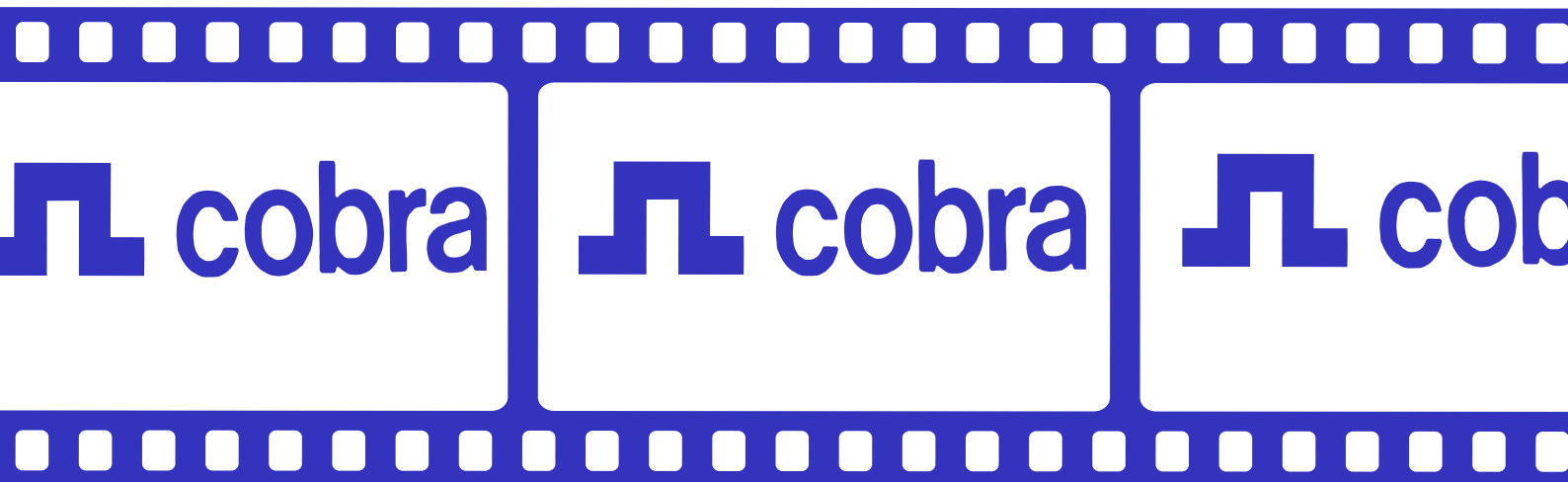
A edição de maio de 1977 do 'Boletim Cobra', periódico interno distribuído entre os funcionários, traz um reconhecimento explícito da proximidade da empresa com o mundo militar: "A Marinha foi o primeiro cliente de Cobra, que muito lhe deve, inclusive em seu período de concepção e implantação. Esperamos continuar a merecer a confiança desse importante cliente". É que, logo após a sua fundação a Marinha do Brasil decide estimular a nova empresa nacional com a encomenda do projeto de quatro simuladores, com prazo de três anos para a entrega.

III

QUE COBRA É ESSA?

Mas e o nome Cobra, de onde veio? Sílvia Helena ouviu do comandante Cleofas Uchoa, que recebera da Marinha a incumbência de trazer os ingleses da Ferranti para viabilizar a futura empresa, que o batismo da Cobra “surtiu por acaso”, às vésperas do registro da ata de sua fundação, durante reunião do grupo que participava do processo de registro da nova sociedade.

“O nome tinha que sair dali. Havia pressa para o registro dos papéis e providências burocráticas. Uchoa gostaria de incluir no nome a palavra ‘Guaranys’, que, além de ser um nome bem brasileiro, constituiria uma homenagem a seu companheiro de Marinha, o comandante Guaranys, personagem de destaque nas idas e vindas que culminaram com a criação de uma empresa brasileira de computadores”, relata Sílvia.



Portador de hérnia no esôfago, o comandante Guaranys morreu em 21 de setembro de 1973, durante uma corrida de táxi, aos 36 anos. O nome do marinheiro Guaranys não constou da certidão de batismo da primeira indústria nacional de computadores, criada quase um ano após sua partida. Coube ao inglês Herbert Bray, da Ferranti, como informa Sílvia Helena, a autoria da sugestão vencedora para nomear a empresa. A proposta era mesmo imbatível: o acrônimo formado por “computadores brasileiros” era a escolha mais acertada. Mr. Bray, que seria indicado pela Ferranti para ocupar o cargo de primeiro diretor técnico da Cobra, sabia das coisas.

O engenheiro eletrônico Ricardo Saur, que além de ser o indicado pelo BNDE para sua representação no GTE foi o primeiro presidente da Comissão das Atividades de Processamento Eletrônico (Capre), desde sua fundação, entre 1972 e 1979, recordou o episódio do batismo da companhia e a criação do seu primeiro logotipo em depoimento para o documentário

'Rastro Digital – A aventura da informática no Brasil', lançado pela Cobra Tecnologia em julho de 2004, por ocasião das comemorações do 30º aniversário da empresa. O vídeo, que acompanha o livro de mesmo nome, teve produção da Pacto Audiovisual, em parceria com a 16X9 Cinematográfica e a Panda Books.



Fala Saur: "Na Cobra conviviam misturados com os brasileiros alguns engenheiros que vieram de fora, da Ferranti, que era o fornecedor de tecnologia das fragatas [da Marinha], nessa área de computação. Era interessante ver como esse pessoal se adaptou bem ao Brasil. Inclusive o nome da Cobra derivou de um engenheiro lá da Ferranti que disse 'por que vocês não colocam o nome

Cobra, que é computadores brasileiros?'. Na realidade, cobra em inglês, no contexto em que ele [Herbert Bray] estava colocando, sugere agilidade, rapidez e agressividade".

Saur entrega ainda uma informação inusitada sobre a definição da primeira identidade visual da companhia: "O logotipo criado para a Cobra, em contrapartida a esse lado militar, era muito mais poético: foi criado a partir do livro 'O Pequeno Príncipe' [clássico infantil do escritor e piloto francês Antoine de Saint-Exupéry], onde tem aquele desenho da jiboia comendo o elefante. Então esse foi o primeiro logo da Cobra". A simulação de uma cobra saciada como signo de representação da companhia, entretanto, permaneceria válido por apenas uma década.



cobra

IV

AS ECDISES DA COBRA

A partir de 1984, o grafema-símbolo da empresa ganha três barras finas (duas delas acima da palavra Cobra, em posições extremas, e outra abaixo, ao centro, como se formasse uma base, em perfeita simetria com as linhas superiores – veja na arte abaixo).

Esse talvez tenha sido o grafema que melhor representou a empresa como ator do setor de tecnologia: a mistura equilibrada de fios finos e mais parrudos no desenho em formato quadricular das cinco letras que formam o nome Cobra trazia esse código de modernidade. O símbolo da Cobra mudaria novamente em 1995, quando as linhas e letras ficaram mais densas e uniformes, além da volta do apelo ao negrito em contraste com o fundo branco.

Mesmo com essas trocas de pele (ecdises) todas no logotipo original, a designação Cobra acompanharia a empresa por 39 anos, até 2013, quando o reposicionamento da marca sugerido pela Diretoria de Marketing do Banco do Brasil aposenta em definitivo o insight de Mr. Bray sobre a agilidade e valentia das serpentes.

Antes disso, na virada para o Século 21, no ano 2000, o logo da Cobra é apensado com o complemento ‘Soluções Tecnológicas Corporativas’ – uma forma mais direta de indicar que o ramo do seu negócio não era mais a fabricação de computadores.

Apenas três anos depois, no início do primeiro governo Lula, em 2003, o nome fantasia muda novamente para Cobra Tecnologia. Uma década mais tarde, em 2013, o conselho de administração (CA) do Banco do Brasil deliberou por nova alteração do nome fantasia da empresa para BB Tecnologia e Serviços em substituição ao Cobra Tecnologia.



Linha de tempo com as sucessivas mudanças no nome da companhia até a atual BBTS

Essa nova mudança do nome social da companhia acontece em meio à demanda pela revisão da estratégia e do escopo dos negócios para dar suporte ao chamado “plano de transformação”, ante a constatação de que, naquela altura, “a empresa passava por novo momento, com foco em serviços prestados quase que exclusivamente ao BB”.

Em assembleia geral extraordinária de 30 de abril de 2013, o estatuto social da empresa ganha parágrafo único em que se oficializa o nome de fantasia da companhia para o atual BBTS. A sinalização para o mercado era de reforço no elo entre a empresa e seu controlador. Essa alteração também é parte da necessidade de mais uma reinvenção da empresa, que precisa se adaptar ao *mutatis mutandis* do BB, de forma a garantir a própria continuidade como empresa do setor de tecnologia.

V

PRIMEIROS CONTRATOS

A influência da Marinha na Cobra Computadores que você viu no capítulo 'No início era Cobra' teve duração relativamente curta. Pouco tempo depois da sua fundação, a empresa já indicava decisão estratégica para expansão rumo ao mercado privado. No maior contrato firmado com a iniciativa privada até então, a Cobra acordava, no primeiro semestre de 1977, protocolo de intenções para fornecer, já a partir do ano seguinte, quatro unidades do Cobra 700 e 60 terminais de caixa para duas unidades do atacadista Makro, em São Paulo.

A informação consta do 'Informativo Cobra', boletim de comunicação para o público interno, de maio de 1977, onde se registra o compilado dos contratos que a empresa firmara desde sua criação, três anos antes. Além do Makro, a Cobra detinha contratos em gaveta com o Exército Brasileiro e o Ministério das Comunicações. Ainda em São Paulo, segundo o mesmo boletim interno, a empresa participa de projeto para instalação do Cobra 700 na central de controle da operação do Hospital das Clínicas para usos na monitoração dos sistemas de alarmes, iluminação, condicionadores de ar, gases, áreas de anestesia e gás carbônico.

Noutra frente de negócios, o jornal interno noticiava, em manchete, a entrega do primeiro computador montado na fábrica de Jacarepaguá, que foi destinado às usinas-piloto de processos de refrigeração e petroquímica do Centro de Pesquisas da Petrobras, no Rio de Janeiro.

O texto descreve a configuração dessa máquina vendida para a Petrobras: "O sistema é baseado em um computador Cobra 700 com unidade de disco, fita magnética, impressora, teleimpressor e vídeo. Esse computador poderá recolher informações sobre o processo, o equipamento e a instrumentação. Os resultados de análise de processamento das informações obtidas permitirão melhorar os critérios operacionais utilizados".

Após quase três anos da criação da empresa, o minicomputador Cobra 700, adaptado para o mercado brasileiro a partir do licenciamento do modelo Argus 700, da Ferranti, ganharia por algum tempo o status de carro-chefe na atuação da primeira fábrica de computadores instalada no Brasil. Persistiam, no entanto, as dificuldades financeiras da empresa, e o governo federal busca ampliar seu escopo de atuação.

A partir de junho de 1977 começam os movimentos da Cobra para se associar ao sistema financeiro. A pedido de Mário Henrique Simonsen (Ministro da Fazenda), o então presidente da República, Ernesto Geisel, autorizou o Serpro, o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal a participarem do capital da Cobra. Por puro instinto de sobrevivência e sob o signo

da reserva de mercado para a indústria local que já se delineava, o BNDE patrocinaria nessa mesma época a inclusão de vários bancos privados brasileiros no capital da companhia.

A empresa tinha se transformado em um sorvedouro de recursos públicos, com retorno discutível, de forma que o arranjo societário com o setor financeiro amenizava as críticas sobre custo e viabilidade do empreendimento. Ainda assim, 56% das ações da empresa estavam nas mãos do governo por meio de suas estatais.

Aspas para Sílvia Helena em trecho do livro 'Rastro de Cobra': "A composição acionária encontrada à época deixara a um consórcio de bancos privados, a nova EDB (Empresa Digital Brasileira), 39% das ações da Cobra. A maioria do capital continuava sendo governamental, com 39% das ações na área do Ministério da Fazenda (13% do Serpro, 13% da Caixa Econômica Federal e 13% do Banco do Brasil), mais 12% para o BNDE e 5% para a Digibras. Os demais associados, além do Bradesco, eram: Banco Auxiliar de São Paulo, Banco da Bahia, Bamerindus, Banco de Crédito Nacional, Caixa Econômica do Estado de São Paulo, Banco Econômico, Banco do Estado de São Paulo, Itaú, Nacional, Banco Noroeste do Estado de São Paulo, Bolsa de Valores do Rio de Janeiro e Bolsa de Valores de São Paulo".

Sem o aval da Marinha, a Ferranti optou por não subscrever o aumento de capital e teve sua participação na empresa reduzida para apenas 4,5% das ações - ante o quase 1/3 da constituição original. Essa diluição da participação dos ingleses no capital da Cobra continuaria ao longo do tempo. Atualmente, a participação de terceiros na composição do capital social da BBTS é residual, apenas 0,051% do total.

O 'Informativo Cobra', de maio de 1977, registrava, em tom de comemoração, essa nacionalização do capital da empresa: "De 1974, quando a Cobra nasceu, até hoje, muitos acontecimentos marcaram os dias da empresa. Nosso capital social foi elevado de Cr\$ 30 milhões para Cr\$ 335 milhões; [...] tornamo-nos uma empresa de controle acionário nacional, administrada por brasileiros e com a missão específica de fixarmos tecnologia e desenvolvermos uma linha de produtos próprios..."

Com o vínculo militar e a esfera de influência da Marinha do Brasil praticamente desfeitos, a Cobra teria, durante certo tempo, atuação praticamente monopolista e de ganhos elevados nos contratos com os novos sócios do setor financeiro. Vale reforçar: não foi pequena a influência da Marinha nos primeiros anos de atuação da Cobra. O primeiro presidente da empresa, o almirante José Claudio Beltrão Frederico (1974-1976), veio da Armada, bem como as primeiras receitas da companhia, que tiveram origem em contratos destinados a atender necessidade da Força, em razão, como já dissemos, do uso cada vez mais abrangente de recursos computacionais nos seus navios.

Por algum tempo, a partir de 1977, a empresa torna-se fornecedora exclusiva da demanda dos bancos brasileiros por tecnologias que o Estado os impedia de importar. Por

conta da crise que sucedeu o choque do petróleo no segundo semestre de 1973, o Brasil enfrentava grave crise na balança comercial (80% do óleo era importado) e decide impor mão-de-ferro sob as importações. Com guinada típica de parceria público-privada, a Cobra entra de vez no ramo da fabricação de computadores para uso mais geral e de múltiplas aplicações, com a ampliação dos contratos de fornecimento de equipamentos para os bancos, que agora, além de sócios, eram também clientes.

Foi o período áureo da Cobra. Entre 1978 e 1979, a empresa se posicionava entre as 50 maiores empresas do país e o seu departamento de marketing recebe premiação como destaque do ano. “A demonstração de sua maturidade industrial se traduz pela consolidação de um significativo parque de fornecedores, e a sua capacitação mercadológica pela expansão das

filiais, escritórios de representação e centros de atendimento técnicos em todo o país”, jactava-se o comando da empresa à época na edição bimestral (junho-julho de 1979) do boletim interno ‘Informativo Cobra’. Por essa época, a empresa criava um núcleo de assessoria em comércio exterior e informava contar com cerca de 1.450 funcionários.



Almirante Beltrão ao lado de um modelo Cobra 700, réplica local para o Argus 700 da Ferrante

Quando se coloca em perspectiva, é possível dizer que, durante certo tempo, a Cobra gerou no entorno da sua operação mercado de proporções razoáveis, que surge com a demanda por fornecedores de indústria de periféricos de computador (unidades de discos e impressoras), de empresas de software e outros serviços técnicos. Impulsionadas pelo crescimento da indústria de tecnologia no país naquele período, cresciam também, embora em menor escala, atividades industriais para o fabrico de peças e componentes ligadas a circuitos impressos, injeção de plásticos e mecânica fina.

Parêntesis breve para o depoimento do almirante José Claudio Beltrão Frederico, o primeiro presidente da Cobra (1974/1977), para o documentário ‘Rastro Digital’: “A existência da Cobra, que, naquela ocasião, nasceu com todas as dificuldades de um nascimento, prestou um serviço extraordinário que foi abrir as barreiras, abriu o campo para o surgimento da indústria de informática [no Brasil]”.

No contexto de então, o país avaliava ter jogado por terra o preconceito arraigado que considerava a empresa nacional incapaz de atuar em ramo técnico complexo como o da

indústria da informática. Enquanto a Cobra consolidava seu parque industrial e atuação, o governo do presidente João Baptista Figueiredo (1918/1999), empossado no cargo em março de 1979, criava a Secretaria Especial de Informática (SEI), em outubro do mesmo ano.

Subordinada ao Conselho de Segurança Nacional, a SEI assumia a formulação das políticas para o setor de informática, em substituição à Comissão de Coordenação das Atividades de Processamento Eletrônico (Capre), criada em abril de 1972, e que, até então, era a ponta de lança na defesa da criação da indústria de computadores no país.

Algum tempo depois, em 1984, é aprovada a Política Nacional de Informática, válida para os próximos oito anos, que criava a reserva para diversos segmentos do mercado, inclusive software. Esse empurrão contribui para novo impulso na informática nacional (que volta a crescer a taxas de 30% por algum tempo).

Nesse período, o Brasil se orgulhava de ter sido o único país a suprir mais de 80% de seu mercado interno de tecnologia. Prolonga-se a fase de vacas gordas para a Cobra Computadores, com temporada de ventos a favor. Até chegar a próxima crise e novas mudanças de rumos, que ironicamente, virão como subproduto da reserva de mercado da qual tinha sido beneficiária. Mas esse é assunto para mais adiante.

VI

PRIMEIROS PASSOS

Antes que a Cobra levasse ao mercado seus primeiros computadores, porém, foi preciso retirar efetivamente a empresa do rascunho. Primeiro presidente da Cobra, o almirante José Claudio Beltrão Frederico recebeu do governo a missão de fazer a empresa ganhar contornos de coisa concreta a partir do nada. Havia a necessidade imediata de se montar os departamentos, criar a estrutura organizacional mínima e reunir o corpo de funcionários necessários para o plano de voo da fase pós-instalação da empresa.

O presidente Beltrão escolheu como sede provisória da Cobra uma casa residencial localizada à rua Visconde de Caravelas, 63, em Botafogo, no Rio de Janeiro, onde foram instalados seus primeiros escritórios e o quadro funcional, até ali composto por apenas quatro pessoas – o que correspondia à primeira diretoria da empresa, formada por gente do governo e mercado.

A mudança para esse endereço foi registrada na primeira alteração do contrato social da empresa, que também oficializava o nome do almirante José Cláudio Beltrão Frederico como presidente da companhia – além de estabelecer obrigações para os três sócios e definir o seu capital social em ‘hum milhão e duzentos mil cruzeiros’ em quotas iguais para a Digibras, Ferranti e E.E Equipamentos Eletrônicos S.A. Esse primeiro acordo entre os sócios da Cobra foi registrado na Junta Comercial do [então] Estado da Guanabara sob número 84.440, em 30 de outubro de 1974.

Além do próprio almirante Beltrão, a primeira diretoria da empresa teve ainda a participação do vice-presidente Cleofas Uchoa, cedido pela estatal Digibras; além do diretor financeiro José Dirceu Krepel, vindo do Serpro, também em cessão temporária; Herbert Bray, indicado pela Ferranti para o cargo de diretor-industrial; e Kleber Damasceno, o diretor-comercial, que chegou algum tempo depois.

Funcionário da empresa desde 1975, Demerval Loureiro da Cruz (69 anos), atualmente lotado no setor de pagamentos da BBTS, no Rio de Janeiro, tem memórias vívidas dessa primeira sede, que ela chama de mansão. “A casa em nada lembrava uma empresa. As salas, os quartos, a despensa e até mesmo a garagem foram adaptados para receber as seções e departamentos da Cobra”, recorda o decano da BBTS – a quem vamos dedicar um capítulo mais adiante. Por falta de espaço, ele relembra, a despensa da ‘mansão’ foi convertida no almoxarifado da empresa. A diretoria e os engenheiros, que começavam a ser arregimentados entre os melhores quadros disponíveis no mercado de então, ocupavam o andar superior, onde antes ficavam os dormitórios da residência.

A parceria com a Ferranti foi decisiva para a Cobra montar seu primeiro quadro técnico. Sílvia Helena conta em seu livro que a empresa enviou para a sede da parceira, na Inglaterra, cerca de 30 promissores engenheiros brasileiros, todos muitos jovens, alguns deles egressos do projetinho 'Patinho Feio', da USP. Essa equipe absorveu todo o conhecimento disponível sobre o Argus 700, o computador que seria produzido por aqui, sob licença da Ferranti, rebatizado para Cobra 700. "Os técnicos da Cobra tinham quatro meses para aprender na Ferranti, em Manchester, Inglaterra, tudo o que pudessem sobre o Argus 700, além de conhecimentos na área militar", anotou Sílvia Helena no seu livro.



Adaptação local para o Argus 700 da inglesa Ferranti, os modelos Cobra 700 foram os primeiros comercializados pela empresa

"O Brasil nunca tinha construído tecnologia. Éramos todos jovens, fazendo uma coisa nova em um país novo, mas com uma responsabilidade enorme. Fomos na verdade um grupo de aventureiros, um exército de Brancaneone. Chegamos na Ferranti, começamos a nos reunir e pensamos 'Bom, e agora? O que a gente faz?'. Quando regressamos ao Brasil, a empresa começou a se estruturar para fabricar o computador nacional, que iria se chamar Cobra 700, mas que, de início, era uma réplica do computador inglês", detalha o engenheiro eletrônico Paulo César de Queiroz Faria, que coordenou a viagem dos técnicos da Cobra para Manchester, em depoimento para o documentário 'Rastro Digital'.

Paulo César diz que, no retorno do grupo ao Brasil, aos poucos eles começaram a produzir componentes internos na fábrica da Cobra e a adaptar o modelo às necessidades da empresa. Projetista e coordenadora de projetos de software da Cobra entre 1975 e 1981, a matemática Ana Maria Machado França integrava o grupo que foi para a Inglaterra "para absorver e entender o produto e produzi-lo aqui no Brasil". Ela conta que, entre os profissionais enviados para a sede da Ferranti, havia especialistas em software e hardware.

Posteriormente, relata ainda Sílvia Helena, durante a presidência de Carlos Augusto Rodrigues de Carvalho, iniciada em agosto de 1976, pouco antes do período que coincide com a entrada dos bancos na sociedade, a empresa recebeu grupos técnicos do Serpro, uma equipe inteira da Divisão de Fabricação (DFa). Além do pessoal de São Paulo, que, junto com o grupo do Laboratório de Programação de Computadores da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, foram os responsáveis pelo protótipo do G-10, o computador nacional inicialmente desenhado para atender ao pedido da Marinha.

Além do primeiro corpo técnico contratado após a fundação da Cobra para a adaptação do Argus 700, aquele da Ferranti, faziam parte desse time ainda gente vinda da Olivetti do Brasil para cuidar do marketing da empresa, engenheiros de produção da Standard Electric para o departamento industrial. O G-10 servirá de base, mais adiante, para a linha de computadores Cobra 500, entre eles o Cobra 530, o primeiro computador comercial brasileiro.

“Eu acho que a Cobra criou, com o respaldo muito forte do governo, da Marinha e de empresas do governo, e depois até dos bancos, um ponto de resistência para o desenvolvimento de uma cultura já não mais sobre a égide do nacionalismo, mas do negócio a se desenvolver”, Observa o pioneiro Paulo César de Queiroz Faria em declaração ao documentário ‘Rastro Digital’. Paulo César retornaria à empresa em 1992 para atuar como diretor-regional durante 11 meses.

VII

COMPUTADORES DA COBRA

No primeiro semestre de 1977, pouco antes de chegar ao terceiro ano de existência formal, a Cobra dava sinais de que sua operação adquirira a musculatura que levaria à sua consolidação. Com a decisão da Comissão de Coordenação das Atividades de Processamento Eletrônico (Capre) que estabelecia os critérios de “pesquisa e desenvolvimento local de produtos” numa concorrência internacional, o crescimento anualizado do mercado local de computadores vai chegar a 30%. A Cobra estava sob o guarda-chuva da reserva de mercado iniciada naquele período e vai se beneficiar disso.

O relatório de administração da Cobra Computadores para o biênio 1977/1978 comemorava a decisão da Capre de selecionar três empresas nacionais que, conjuntamente com a Cobra, seriam habilitadas para explorar o mercado brasileiro de produtos baseados em micro e miniprocessadores. A Capre tinha poderes para controlar a importação de equipamentos de processamento de dados e resolveu que “operação com centros de decisão no país e a busca pela autonomia tecnológica” seriam os fundamentos para o setor de informática nacional.

A empresa anuncia, no mês de maio daquele ano, a construção do Cobrão, em Jacarepaguá, a unidade fabril que prometia triplicar, no médio prazo, sua capacidade industrial já instalada. O canteiro do chão de fábrica só receberia os operários para início efetivo da obra em agosto de 1978, mas seria passo decisivo para lastrear a expansão que viria na década seguinte.

A linha de produtos da empresa para os próximos anos também estava definida naquela altura, com atuação destinada aos mercados de micro e minicomputadores desenvolvidos a partir das tecnologias incorporadas no bojo das parcerias com a inglesa Ferranti, para o Cobra 700, e com a americana Sycor, que resultaria algum tempo depois na produção da linha Cobra 400.

“O ano de 1977 figura como um marco no processo de implantação de uma indústria brasileira de equipamentos de processamento de dados [...] O modelo, assentado na plena compreensão de que a informática é um dos quatro setores essenciais para o desenvolvimento e independência tecnológica de um país, está referendado pela consolidação da Cobra em 1977”, registrou o relatório de administração do biênio 77/78. Vale destacar que, em meados de 1977, a empresa já produzia o Cobra 700, montado no Brasil com base no protótipo do Argus 700, da Ferranti. Uma dessas máquinas foi entregue à Petrobras como você viu no capítulo “Os primeiros contratos”. Em definição nos prospectos de lançamento da linha, o produto era classificado como minicomputador (para os padrões da época, claro) e se destinava “às empresas de médio e grande portes e às que necessitem do processamento em

tempo real. Podem ser utilizados em aplicações comerciais bancárias, entrada de dados e gerenciamento e transmissão de dados”.



Material publicitário para divulgação dos equipamentos da linha Cobra 500

Por esse tempo, a Cobra atuava como mera montadora de tecnologias desenvolvidas lá fora, mas destacava, em comunicado interno, a importância dos acordos com a Ferranti e Sycor para se chegar ao computador 100% nacional:

“[As parcerias] garantem um dos principais objetivos de nossa empresa que é a sua missão maior de transferir e fixar uma tecnologia, permitindo que surja mais rápido no país um produto com características próprias e desenvolvido por técnicos nacionais, assegurando independência mínima de fatores externos e apoiado na experiência de tecnologias provadas. Essas linhas de produtos serão adicionadas às desenvolvidas para as Forças Armadas e às de industrialização dos terminais de vídeo do Serpro e do G-10”, anunciava a empresa no seu informativo interno, em maio de 1977.

Atenção nessa citação ao G-10, projeto desenvolvido nos laboratórios da USP e na PUC do Rio de Janeiro, com incentivo da Marinha. Mais tarde, após ser encampado pela Cobra, o projeto G-10 evoluiu para o G-11, protótipo que servirá de base para o lançamento do Cobra-530, em 1980, quando se realiza o marco muito desejado da fabricação do primeiro computador comercial concebido por brasileiros em todas as suas etapas. O Cobra 530 era parte da série que teve ainda os modelos Cobra 520, Cobra 540 e, posteriormente, o Cobra 580, classificados como minicomputadores em razão da sua capacidade de processamento.

“A Cobra chegou a colocar entre cinco e seis mil sistemas de minicomputadores da linha Cobra 530. Um fato interessante é que no começo da década de 1980 você tinha mais da metade do mercado brasileiro suprido por empresas brasileiras, feitas com produtos desenvolvidos aqui. Esse foi um sucesso técnico e comercial estrondoso, a preços que eram preços europeus”, recordou Ivan da Costa Marques, engenheiro e ex-presidente da Cobra entre os

anos de 1986 e 1990, no vídeo 'Rastro Digital', lançado por ocasião do trigésimo aniversário da companhia.

Já a série Cobra 400 foi resultado do contrato de transferência de tecnologia que a Cobra firmou, no início de 1977, com a empresa norte-americana Sycor Inc. Sediada em Michigan, a Sycor complementava a demanda por assistência técnica total e o treinamento do pessoal para as unidades de produção da empresa brasileira. A linha Cobra 400 teve suas vendas iniciadas ainda em 1977, com microcomputadores destinados a usuários de pequeno e médio portes, cujas principais aplicações previstas eram "entrada de dados, processamento de folhas de pagamento, teleprocessamento, contabilidade, conta corrente, entre outras".

Quatro protótipos do Cobra 400 seriam exibidos em feira paralela ao 12º Congresso Nacional de Bancos, realizado em Manaus, em julho de 1977. O objetivo era "mostrar o estágio de desenvolvimento industrial e de serviços ligados à atividade bancária, e exibir as últimas conquistas tecnológicas do setor para potenciais compradores nacionais e estrangeiros".

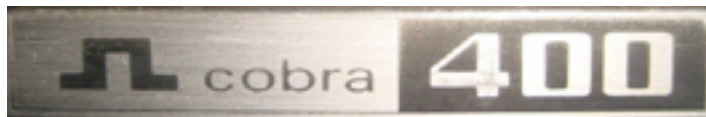
O fato é que o ano de 1977 representaria a consolidação da Cobra como fabricante de minicomputadores. A empresa contava com cerca de 1.450 funcionários e expectativa de faturamento recorde. Em comunicado do final de 1978, a companhia festejava a venda do 500º modelo do computador Cobra 400.

Imagem extraída do Relatório de Administração 1997/1978



Linha de montagem do Cobra 400 no final dos anos 1970

Imagem: RetroPlayerBrazil



Detalhe da placa em alumínio para identificação do modelo Cobra 400, resultado da parceria com a americana Sycor



Em mensagem enviada para a diretoria de então, o Bradesco parabenizava a empresa pelo "evento que é atestado eloquente da capacidade de trabalho dos técnicos brasileiros, na busca, por seus próprios meios, da autossuficiência no setor de eletrônica digital". O Bradesco, vale o registro, capitaneou o consórcio de bancos que entraram no capital da Cobra em 1977.

Noutro texto, a empresa regista que o jornal 'O Globo' utilizou o Cobra 400 durante a cobertura das eleições para o estado do Rio de Janeiro de 1978. Em boletins produzidos a cada meia hora, o Globo trazia o total de votos por candidato e partido, votação por zona eleitoral – além de brancos e nulos. Tudo gravado em discos por 32 terminais de entrada de dados.

Ao final da década de 1970, o portfólio de produtos contava com as linhas Cobra 400 e 700 como carros-chefes e dispunha, ainda, dos terminais de dados (TD) e o concentrador de terminais CT 200. Aproximadamente três anos depois, em maio de 1980, durante a exposição comemorativa pelo 4º centenário de Buenos Aires, na Argentina, que contou com a visita do então presidente João Figueiredo e comitiva, a empresa fez ensaio para conquistar o mercado internacional, quando expôs um sistema recém-lançado no Brasil, o Cobra 300 (acoplado a impressora), o Cobra 400M (com programação Mumps), as linhas Terminal de Entrada de Dados - TD 200 (com fita magnética) e o projeto TR, de Terminal Remoto, esses últimos de projetos desenvolvidos com a expertise que recebeu do pessoal do Serpro.

Cobra 480



Cobra 480 é um microcomputador de 16 bits destinado a aplicações gerais, destacando-se em utilização de tempo compartilhado e processamento em lote. Tendo por principais características a alta capacidade e configurabilidade, representa a solução mais completa às necessidades do usuário brasileiro de processamento eletrônico de dados. Com design de dimensões reduzidas para perfeita ambientação em escritórios, o Cobra 480 também é particularmente adequado a grandes organizações que necessitem de processamento seriais com alta capacidade computacional. Sua total compatibilidade com o software do Cobra 300 lhe permite dispor de toda uma gama de utilitários e aplicativos de comprovada eficiência.



Folheto publicitário de meados dos anos 1980 com a descrição do modelo Cobra 480

Em abril do mesmo ano, a Cobra instalou estande na Feira Industrial de Hannover, na Alemanha. Apesar do muito bate-bumbo para os intramuros da companhia, não consta que as tentativas de inserção no mercado internacional tenham dado resultados. Internamente, as parcerias com a Ferranti e com a Sycor deram tónus necessário para a companhia ganhar confiança do mercado e alçar voos maiores com a ampliação do seu portfólio para os primeiros microcomputadores de 8 bits (o Cobra 300, Cobra 305 e o Cobra 210), além da fabricação de terminais remotos.



Técnico trabalha na linha de montagem do Cobra 210, minicomputador destinado às pequenas e médias empresas

O mercado empresarial teria, algum tempo depois, a opção do microcomputador Cobra 305, que evoluíra bastante em relação aos seus antecessores e contava com opções de conexões para periféricos e entrada de disquete dupla face. Apelidado

pelo marketing da empresa como “a máquina de vencer crises”, o 305 prometia “colocar as empresas em ordem num apertar de dedos”, porque “emite notas fiscais, realiza o controle de estoque, faz o faturamento, programa a cobrança e o ‘contas a pagar’, elabora o mapa de vendas e controla a comissão dos vendedores, emite guias para recolhimento de impostos e encargos sociais”.

Lançado em 1984, o Cobra 210 contava com três sistemas operacionais e sete linguagens e foi considerado um microcomputador potente para aquele período.

Cobra 210 Cobra 305



Cobra 210 e o Cobra 305 são microcomputadores voltados para aplicações profissionais em pequenas e médias empresas, processamento distribuído e setorial em grandes organizações, entrada e comunicação de dados, automação de escritórios e processamento científico.

O projeto industrial do Cobra 210 teve por objetivo oferecer a máxima flexibilidade na disposição física dos diversos módulos. Além disso, sua concepção padronizada com os terminais Cobra possibilita não só a otimização do processo de fabricação como a facilidade de transformação do terminal em micro e do funcionamento do micro como terminal.



VIII

OBSOLESCÊNCIA ADIADA

Os anos 1980 seriam bons para a Cobra, em especial depois da sanção, pelo presidente João Figueredo, da Lei da Informática, nº 7.232/84, que estabeleceu a primeira fase da reserva de mercado de informática no Brasil, com a restrição e, em alguns casos, até a proibição total da importação de componentes e equipamentos vindos de fora em tentativa de proteger as marcas nacionais da concorrência estrangeira. Por obra da reserva de mercado, o Brasil era dos poucos países no mundo com tecnologia própria de informática na primeira metade da década de 1980.

Aluno da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo no período da concepção do projeto 'Patinho Feio', o empresário e professor Edson Fregni, um dos fundadores da Scopus Tecnologia (comprada pelo Bradesco em 1989), falou para o documentário 'Rastro Digital' sobre as expectativas criadas com o advento da Lei da Informática, em outubro de 1984, que, na prática, oficializava a reserva de mercado para o setor no país. "Achamos naquele momento que a gente dava um enorme passo dentro dessa causa, de que nós seríamos tecnologicamente soberanos. Que seríamos capazes de encontrar soluções que ajudassem o povo brasileiro".

A reserva de mercado foi oportunidade para a Cobra se fortalecer, claro, mas também um período que seria marcado por maior concorrência interna – parte delas vindas dos bancos privados nacionais, nessa altura já desinteressados da parceria com a empresa. Prológica, Microtec, Scopus, Itaotec, Softec, Microdigital, além da SID/Sharp (que tinha negócios em comum com o Bradesco) entram em mercados até então dominados pela Cobra, que tinha, até ali, uma vantagem competitiva não desprezível: pelo tempo que tinha de estrada, ela era líder em quantidade de componentes com fabricação local.

No primeiro semestre de 1981, a Cobra passa a utilizar o Sistema Mumps (base de multiprogramação do Hospital Geral de Massachusetts, em Boston) em seus produtos, inicialmente embarcado ao Cobra 400M e, depois, incorporado também no Cobra 530 (a linha ganharia posteriormente o C-520, C-580, C-480 e C-580, que foi a mantida até o lançamento da linha X (X-10, X-20 e X-30, embarcados com o sistema operacional multiusuário SOX, em 1988).

Grande orgulho dos gestores da Cobra em seu tempo, o sistema SOX recebeu certificação internacional da X-Open, um consórcio de empresas europeias e americanas com sede em Londres, após passar em testes de confirmação da sua aderência ao padrão Unix, sistema operacional da americana AT&T. O sistema operacional SOX foi lançado em dezembro de 1988, em movimento da empresa para atuar no mercado de softwares.

O SOX permitia rodar o MS-DOS, da Microsoft, e representou importante marco tecnológico nacional, já que poucos países, naquela época, foram capazes de desenvolver algo do tipo. Com a compatibilidade entre sistemas facilitada pelo Mumps, era possível intercambiar aplicativos e as trocas de informações e experiências. A linha 500 ganhava versatilidade inédita no portfólio da empresa.

Condicionalizada pelo risco iminente da obsolescência dos produtos que fabricara até então (micros e minis baseados em microprocessadores) destinados ao uso geral, a Cobra foi a campo em meados da década de 1980 para prospectar tecnologias mais avançadas em relação ao seu portfólio e que fosse, ao mesmo tempo, compatível com a base de computadores instalados no país – medida importante para reduzir eventuais impactos com custos de ajustes entre diferentes tecnologias.

A Revista Brasileira de Telecomunicação tratou desse assunto em sua edição julho/agosto de 1985, com base em coletiva de imprensa da Cobra para anunciar que, após sondagens com as fabricantes americanas Digital, HP e a AT&T, definira como parceira para o lançamento da Linha 1000 a empresa Data General Corporation. A previsão era de que a Cobra colocasse no mercado versões locais dos computadores MV 4000 (rebatizado por aqui como Cobra 1200) e o MV 8000 II, abasileirado para Cobra 1400.

Os sistemas da linha Cobra 1000, que a empresa chamou de superminicomputadores, tinham arquitetura de 32 bits com orientação para operar em ambientes multiprogramados, em que se exigia elevada demanda de entrada e saída de dados e uso por vários usuários. Outro destaque da versão local dessas máquinas, desenvolvidas pouco tempo antes nos Estados Unidos, era a multiplicidade de linguagens disponíveis, entre elas o Cobol, Fortran, RPG II e o Mumps, que já eram embarcados nas linhas Cobra 400/500.



Figura mostra sistema da linha Cobra 1000 da parceria com a Data General: tentativa de dar sobrevida à fabricação de computadores pela empresa

A parceria com a americana Data General seria ainda uma tentativa da Cobra de extrapolar os limites da camisa

de força da reserva de mercado para fabricação dos micros e minis, dominados por pequenas empresas como era o seu caso, e tentar furar o bloqueio do mercado em que a IBM era a líder incontestada: a produção de grandes sistemas, que, à época, eram chamados de superminis. Em mais uma tentativa de sobrevivência no mercado que já se mostrava superado para os fabri-

cantes nacionais, a Cobra tentava cumprir seu papel de ser um braço do Ministério da Ciência e Tecnologia para atuar na ainda vigente reserva no mercado brasileiro de informática.

A estatal brasileira se comprometia a pagar 3% em royalties sobre os produtos da Data General vendidos no país. As peças da Linha 1000 eram importadas inicialmente no formato parcialmente desmontado.



Posteriormente, chegariam por aqui em kits do tipo CKD (Completely Knock-Down) para montagem em suas instalações no Rio de Janeiro. Essa nova parceria com os americanos representava a capitulação ante o sonho ufanista do desenvolvimento do computador nacional, a razão de existir da companhia por ocasião da sua criação, após o Grupo de Trabalho

Especial, o GTE, constatar, no início dos anos 1970 que, apesar de ocupar a posição de oitavo país do mundo no consumo de bens de informática, o Brasil não produzia nenhum desses equipamentos que utilizava.

A empresa lançaria ainda o micro X-PC, que teve o Pelé como garoto propaganda em tentativa nada sutil de estancar o declínio das suas vendas. Vamos retornar ao tema com mais detalhes no capítulo 'O marketing da Cobra'. A performance do X-PC não corresponderia às expectativas geradas pelo alarde publicitário com que veio à cena. Durante a fase da Cobra Tecnologia, razão social da empresa entre 2003/2012, houve o lançamento daquele que seria o último produto de informática da Companhia: o minicomputador Auria, que tinha configuração destinada especialmente para uso nas dependências do Banco do Brasil e em órgãos da administração pública.



Apresentado como uma máquina de “alta confiabilidade, baixo nível de ruído e ótima relação custo x benefício”, esse desktop teve ciclo de vida relativamente curto, em razão da desigual concorrência com outras opções de máquinas disponíveis no mercado nacional. O projeto foi anunciado em 2004, mas sua produção em escala só começaria em 2007.

IX

“NÃO HOUE FRACASSO”

Ao fazer retrospectiva sobre o que a Cobra representou para o país, o ex-presidente da companhia Ivan da Costa Marques (1986-1990) refuta a ideia de que o incentivo para criação de uma fabricante nacional de computadores, há 50 anos, e a própria reserva de mercado, foram movimentos equivocados do governo brasileiro. Em entrevista para este projeto, em fevereiro de 2024, o professor Ivan observa que é enganosa a visão daquele período de pensar que a Cobra e a política da reserva de mercado foram fracasso brasileiros.

“Essa é uma leitura completamente equivocada do que aconteceu no país naquele momento. Ali por volta de 1983 e 1984 foi feita a política da reserva de mercado, quando o governo brasileiro direcionou a fabricação de minicomputadores no Brasil. O termo minicomputador é palavra-chave aqui, porque ele é um bem de capital típico: sua configuração era de uma CPU com oito ou 16 terminais, ligado a uma impressora, em que empresas de porte médio ou seções de empresas maiores usavam para finalidades administrativas (controle de estoques ou folhas de pagamento). Nada tinham a ver com o microcomputador que surgiria logo depois, esse sim um bem de consumo, e muito menos com os notebooks que usamos hoje”.

Fonte: imagem extraída do documentário Rastro Digital



Ivan da Costa Marques, primeiro presidente da Cobra após o fim do regime militar

O professor Ivan diz que, em menos de 10 anos, período relativamente curto para esse tipo de investimento, o Brasil conseguiu o feito de construir uma indústria de computadores com engenharia própria. “Essa indústria faliu aqui? Sim, mas ela faliu no mundo todo. A única empresa de grande porte em atuação naquela época foi a IBM. A DEC (Digital Equipment Corporation), que era a segunda empresa em faturamento, desapareceu pouco tempo depois.

O microcomputador surgiu e fez com que o mercado de minicomputadores se dissolvesse no mundo todo. É claro que isso aconteceria também em nosso país”.

Mas por que o Brasil não conseguiu acompanhar esse salto evolutivo do minicomputador para a tendência seguinte na indústria com o advento dos microcomputadores? Para Ivan Marques esse é o X da questão. Além da falta de recursos para os investimentos que o setor

requeria (o país não dispunha da reserva em dólares para fazer face à importação de componentes), pesou também a extinção da Comissão de Coordenação das Atividades de Processamento Eletrônico (Capre), em 1979, para a criação da Secretaria Especial de Informática (SEI).

“Aquilo colocou os militares na regulação da atividade e desmobilizou a comunidade técnico-científica de computação formada por gente de órgãos do governo, inclusive militares que tinham consciência da questão da dependência tecnológica e não via isso como coisa de esquerdista ou de postura anti-regime, além do pessoal das universidades”. De acordo com o professor Ivan Marques, o país contava com comunidade técnica que entendia o computador não só como artefato tecnológico, mas como algo que envolvia toda uma indústria para sua fabricação, com geração de empregos e independência política local em relação aos países que tinham essa tecnologia.

“Na virada para os anos 1980 o parque industrial montado no Brasil era pulsante, mas o pessoal do SNI tinha desconfiança da Capre e da defesa da reserva de mercado e o fortalecimento da indústria local. Era essa comunidade que discutia opções para a informática brasileira e que praticamente se dissolveu. Com isso, o setor fica órfão dos seus pensadores. Não era uma comunidade que pregava a luta armada, era apenas reformista e, ademais, a proposta da reserva de mercado era essencialmente capitalista, era para se ganhar dinheiro com a mão de obra brasileira, dá emprego para o engenheiro daqui e desenvolver as empresas de capital nacional”, advoga Ivan Marques.

O que aconteceu no âmbito da SEI? Como as políticas de governo para o minicomputador estavam dando certo, elas foram mantidas. “Só que o produto agora era o microcomputador, com outra escala de produção, outro tipo de manutenção e de propaganda. Esse foi o início do caminho para o fracasso, mas, além disso, os militares não tinham a vivência que o Serpro tinha para regular o setor. Alguém pode dizer que na Coreia não aconteceu isso. As empresas de minicomputadores deles realmente foram para o brejo, mas o país tem uma Samsung. Só que aqui, quem poderia ter pensado soluções de continuidade para uma indústria local era essa comunidade formada por técnicos e burocratas do governo e o pessoal da universidade, mas ela foi desfeita pelo SNI”, complementa.

Para o engenheiro Ivan Marques, faltaram visão e competência e aí sobreveio a derrocada, porque o micro era muito diferente do mini, as empresas começaram a se virar para importar o que não se fabricava por aqui. Ele diz que as empresas corromperam os fundamentos da reserva com o artifício de fingir que desenvolviam coisas aqui, quando na verdade, traziam softwares através de side letters (cartas paralelas) ou contratos de gaveta.

“Tínhamos a reserva de mercado e se podia negociar o seu fim, mas acabou se destruindo aquilo de forma atabalhoada. O que ficou foi uma certa preocupação com o setor que segue até hoje, com a manutenção de leis que tentam desenvolver, com muita dificuldade,

esse setor aqui no Brasil. Porque a escala mudou muito. Temos um vício no Brasil que é o de confundir planos com desejo. Vamos fundar uma empresa para produzir semicondutores? Seria ótimo se acontecesse, mas como você transforma esse desejo em algo real? Tem que assegurar os recursos, precisa de um histórico no mínimo coerente sobre como o país vai fazer isso vai acontecer. Normalmente isso não é feito assim aqui no Brasil”, lamenta.

X

O PULO DA COBRA

O relatório de administração dos resultados da companhia para o biênio 1977/1978, uma prestação de contas do mandato do então presidente Carlos Augusto Rodrigues de Carvalho (1976-1979), indicava que a estratégia de interiorização da atuação da Cobra foi decisão que antecedeu a inauguração da fábrica em Jacarepaguá, justificada exatamente para fazer face ao rápido crescimento da empresa naquele período.

Quatro anos após sua fundação, a rede de comercialização da Cobra se espalhava mais fortemente pelo Centro-Sul do país, a partir da sede no Rio de Janeiro, com filiais em São Paulo, Brasília e Curitiba, além dos centros de atendimento técnico em várias cidades do interior de São Paulo, Minas Gerais, Paraná e Rio Grande do Sul.

Começava nessa mesma época a expansão da atuação da empresa para o Norte-Nordeste e Centro-Oeste, com centros de atendimento já instalados ou previstos para Salvador, Recife, Belém e Manaus, além da unidade Goiânia. No total, a Cobra mantinha representantes de venda, manutenção e suporte em pouco mais de 20 municípios brasileiros.

Quatro anos mais à frente, em 1982, essa atuação dobrava para 40 municípios brasileiros, com parque instalado perto de seis mil máquinas. Dados da Secretaria Especial de Informática (SEI) davam conta que, naquele mesmo ano, a estatal se posicionava como a segunda colocada em faturamento no ranking das 20 maiores empresas de equipamentos de dados no Brasil, atrás apenas da IBM (nesse mesmo ano, o faturamento da gigante americana, em milhões de cruzeiros, era cinco vezes maior do que o da estatal brasileira de computadores).

A expansão da presença da Cobra nas cinco regiões do país é parte da fase de consolidação e profissionalização da companhia, resultado do impulso que recebeu após as restrições governamentais à importação de equipamentos, medida decisiva para posicioná-la, ainda que temporariamente, como única fornecedora de equipamentos para a indústria bancária nacional. O crescimento da empresa nesse período não se deveu unicamente à exclusividade que passaria a ter com o sistema financeiro, mas é de se ressaltar que a aliança com os bancos foi preponderante para uma das primeiras guinadas em sua trajetória.

Em 1977, o consórcio capitaneado pelo Bradesco na Empresa Digital Brasileira (EDB) juntava os interesses de 11 bancos privados nacionais, além de Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal, que ingressaram no capital da Cobra como forma de contornar as restrições impostas pelo controle das importações, obstáculo não pequeno face o ritmo da expansão da automação bancária que já era considerada sem volta para essa indústria naquele período.

A concertação teve apoio aberto do então presidente do BNDE, Marcos Vianna, movido pela urgência em ressignificar a Cobra, que até então apresentava prejuízos constantes, além da constatação, patente àquela altura, de que a empresa não teria futuro se sua estratégia se limitasse apenas a atender às necessidades da Marinha, o moto da sua criação.

Segundo dados do Boletim da Capre do trimestre julho-setembro de 1976, citado por Vera Dantas no livro 'Guerrilha Tecnológica – A verdadeira história da política nacional de informática', o número de sistemas em operação no país era de 5.131 no início do segundo semestre daquele ano. A Burroughs, graça a seus minicomputadores, ocupava a liderança desse ranking com 1.531 máquinas. A italiana Olivetti, que atuava nas faixas dos minis e automação bancária, vendera 1.375 máquinas, e ultrapassara a fortíssima IBM, que dispunha, naquele momento, de 1.031 computadores instalados no país.

Perceba que não se fala ainda na Cobra, que só ganharia tração a partir de 1980, com a criação do C-530. Por esse tempo, a empresa ainda estava na fase de absorção da tecnologia do computador de controle de processos Argus 700, que começaria a ser vendido no Brasil com a placa Cobra 700. Em meados de 1975, um grupo de engenheiros brasileiros de hardware e software tinha sido enviado à Inglaterra para conhecer o projeto Argus e deixar a Cobra apta a fabricá-lo por aqui.

Nova prioridade

Pano rápido para o ano de 1981, quando a Associação de Funcionários da Cobra (AEC) lança o manifesto "Porque a Cobra não pode parar", no contexto de forte crise que levou o governo do presidente João Figueiredo a cogitar a privatização da empresa ou mesmo o seu fechamento. Nesse documento, a AEC enumerava razões para a viabilidade e manutenção da empresa, entre elas "a criação das condições para o surgimento de cerca de 430 fornecedores, fabricantes de componentes e periféricos, e de 65 empresas de software e serviços, além da carteira de mais de 1,2 mil clientes atendidos em todo o país, por meio da rede de 11 filiais e 29 centros de atendimento técnico".

A Cobra passou por forte reestruturação durante a presidência do capitão-de-fragata Antônio Carlos Loyola Reis (setembro de 1981/setembro de 1983). Penúltimo dirigente da empresa durante o ciclo dos governos militares, Loyola Reis tinha formação em engenharia mecânica e eletrônica adquiridas na Marinha. No embalo da capitalização da empresa e a liberação do empréstimo de US\$ 20 milhões pelo Banco do Brasil, durante a gestão anterior, de Vicente Paolillo Neto (1979-1981), Loyola promoveu mudanças radicais no organograma e processos da Cobra Computadores.

Loyola fez com que as áreas de marketing e desenvolvimento industrial ficassem mais próximas, com maior controle dos estoques e fluxos integrados entre vendas e a demanda

confirmada para a produção nas linhas de montagem. Melhorias no atendimento em manutenção dos computadores contribuíram com a geração de receitas para a empresa, com participação de cerca de 20% do faturamento ali por volta de 1983.

“A fase de vender, vender e vender estava superada. A concentração nas vendas — o mecanismo que havia tornado a Cobra finalmente irreversível — dava lugar a uma nova fase em que o cuidado com o parque instalado passou a ser essencial. O produto-símbolo desse período, o Cobra 400, inclusive, declinava como carro-chefe da Cobra”, informa Sílvia Helena em ‘Rastro de Cobra’. Era o fim do ciclo de vida do Cobra 400, que abria espaço para a linha de minicomputadores Cobra 500 (C-520, C-530 e C-540, além da linha 200, que chegava ao mercado nesse período).

A mudança de rumos que resultou da orientação organizacional promovida pela diretoria Loyola Reis, que integrou e sistematizou o funcionamento das áreas mercadológica, econômico-financeira, tecnológica e industrial, deram velocidade na expansão da Cobra. Esse ‘pulo’ só seria possível em razão de dois movimentos importantes: a inauguração da fábrica em Jacarepaguá, o Cobrão, após cinco anos em obras, e a montagem de uma rede nacional para vendas dos seus produtos.

Com Loyola, essa rede de âmbito quase nacional passa a atuar com foco na assistência técnica para o parque comercializado até então. Embora fosse deficitária em exercícios consecutivos, a empresa melhora sua performance na colocação de produtos nacionais de informática no mercado. O balanço da Cobra voltou ao azul nos balanços de 1982 e 1983, após sequência de dois exercícios consecutivos no vermelho.

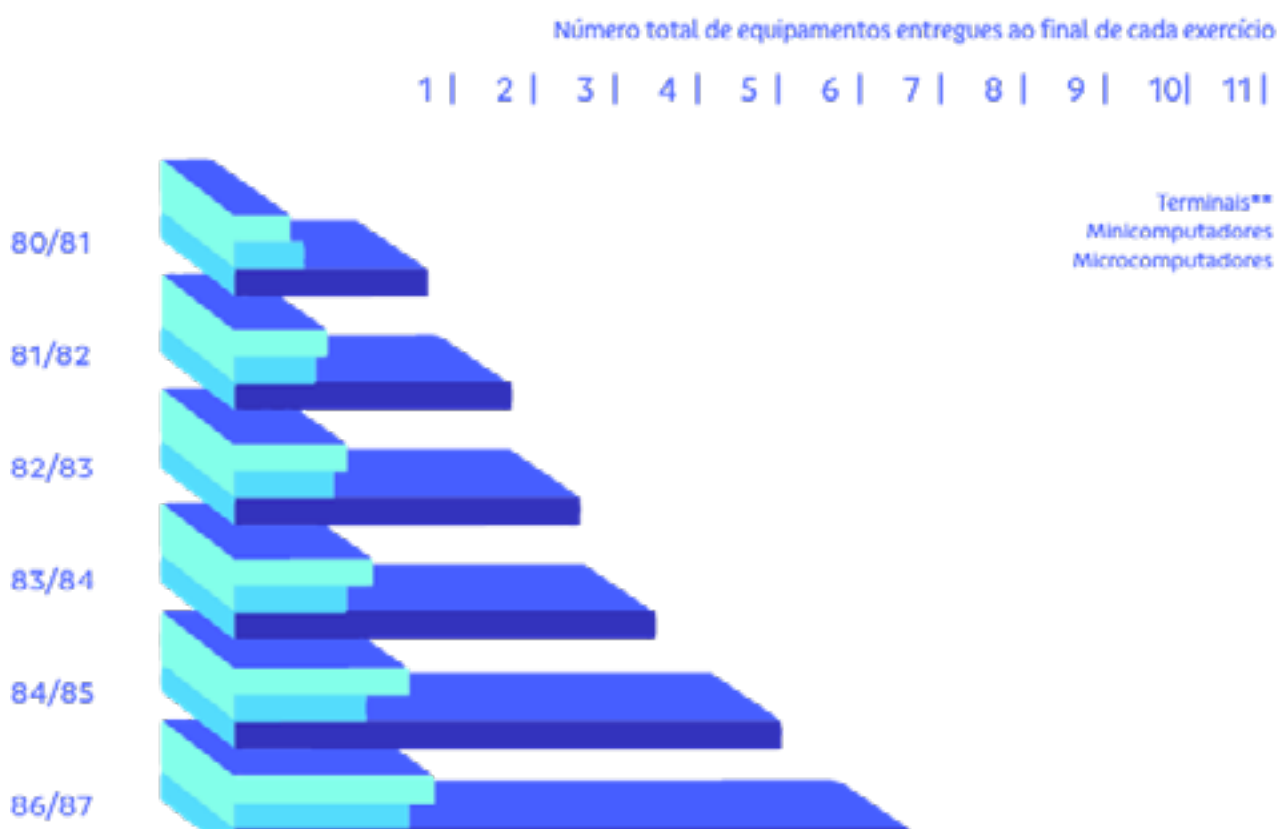
Loyola deixa a empresa em novembro de 1983, pouco tempo antes de se começar nova fase de transição na história da Cobra, com a redemocratização do país e o fim da influência dos militares nos destinos das estatais brasileiras. Em seu lugar, entrou o então diretor-administrativo Fernando Azevedo, com final do mandato previsto para 1986 – quando assumiu o engenheiro e professor Ivan da Costa Marques, o primeiro presidente da Cobra após a redemocratização do país.

Entusiasta da reserva de mercado para a proteção da indústria local de computadores, o engenheiro eletrônico Ivan da Costa Marques abria uma nova frente de atuação para a empresa. Foi sob seu comando que a Cobra desenvolveu o sistema operacional SOX no final dos anos 1980. Tratamos do SOX em outro capítulo, mas vale acrescentar que ele foi pensado para rodar nos minicomputadores da própria Cobra e foi uma das frentes da Política Brasileira de Informática, ainda vigente no governo do presidente José Sarney, com o mesmo objeto de se buscar a independência tecnológica do país nesse setor.

“Tirar suco do bagaço”

O desafio mais urgente do professor Ivan ao assumir o comando da empresa, entretanto, foi outro: havia o imperativo de seguir com a prioridade máxima das melhorias na manutenção e assistência técnica que a empresa se obrigava a oferecer, por contrato, à base instalada no país, que era de cerca de 16 mil sistemas ao final de 1987. A Cobra tinha então 43 Centros de Atendimento Técnico (CATs) distribuídos por todo território nacional. Em muitos desses CATs, especialmente nas regiões Norte e Nordeste, o quadro de pessoal era demandado para atender chamados em raio superior a 1000 quilômetros de distância em relação às suas bases.

Evolução do parque instalado



Fonte: Prospecto do arcevo pessoal do funcionário Paulo Rangel
Gráfico mostra a evolução da das vendas da Cobra na década de 1980

Em entrevista para este e-book em fevereiro de 2024, o professor Ivan Marques relembra as dificuldades da empresa quando assumiu o cargo de presidente e das mudanças que implementou para reforçar o serviço de manutenção e assistência técnica dos computadores levados ao mercado:

“Quando eu assumi a presidência da Cobra havia um problema muito grande de insatisfação dos clientes com a manutenção das máquinas. Já nessa época a sobrevivência da Cobra como empresa estava bem ameaçada. Inclusive, lançamos um microcomputador [o XPC] num movimento para tentar seguir adiante. Não projetamos esse equipamento, o que foi feito foi uma modificação importante depois que IBM abriu a arquitetura do seu PC. Contratamos o Pelé para fazer a propaganda e, claro, aquilo foi um sucesso no sentido de que deu um respiro para a empresa. Mas a vocação da Cobra já era outra naquele momento”, explica o ex-presidente.

Ele ressalta que, nesse contexto da busca pela sobrevivência, a manutenção era muito importante. “O que nós fizemos foi criar um programa de motivação e recompensas para aumentar a autoestima dos técnicos, além de direcionar mais recursos para a capacitação das equipes de manutenção e prepará-los para prestar um serviço melhor. Fiz visitas a várias filiais em todo o país e acho que eu era até um chato, porque falava dessas coisas no contexto da nossa dependência tecnológica”, ele diz.

Sobre esse assunto, o professor Ivan de Castro fizera profissão de fé quando ainda ocupava a presidência da empresa. Na introdução ao livro ‘A cara da Cobra’, publicado na virada de 1987 para 1988, obra que marcou o retorno da equipe da jornalista Sílvia Helena Editora para a cobertura da história da companhia, e que se destinava a motivar e valorizar seu capital humano, há o seguinte registro em trecho atribuído ao então presidente Ivan da Costa Marques:

–As condições, no que depender da Cobra, serão aprimoradas para que se atinja um padrão de excelência em manutenção e assistência técnica, que é a primeira prioridade, a atividade que restaria, se, por exemplo, a Cobra fosse engolida por um terremoto.

Além de documentar a opção preferencial por se manter em operação o parque instalado, essa obra reúne relatos de funcionários na saga de se prestar assistência técnica aos computadores comercializados pela Cobra em um país de dimensões continentais como o nosso. Na introdução ao livro, a direção da empresa argumentava que “os computadores brasileiros não podem ser objetos descartáveis. Eles têm que durar muito, o máximo possível. Mesmo porque computador por aqui é artigo caro. [...] E ainda mais uma razão: temos poucos técnicos. As empresas brasileiras não se podem dar ao luxo, portanto, de substituir modelos a intervalos curtos. Melhor então é tirarmos o ‘suco do bagaço’”.

Era um reconhecimento tácito de que a Cobra estava muito perto de bater o limite do seu plano de ser a fornecedora nacional de computadores e que a manutenção das máquinas e periféricos em operação era a fonte possível para garantir as receitas necessárias para garantir sua sobrevivência. A empresa elabora então o que chamou de “plano de ação para a

saúde dos equipamentos”, um agregado de 12 metas-base que contemplavam o alto volume de queixas dos usuários dos sistemas da companhia naquele período (entre essas melhorias constavam revisão nos processos de comunicação e sistemas de informação gerencial, aquisição de peças e de instrumentos e ferramentas para os técnicos em campo, revisão de contratos e a manutenção preventiva nos computadores, além do controle das condições das instalações dos clientes e a adequação do quadro de técnicos ao tamanho do parque instalado).

A dificuldade em se formar – e manter – a rede nacional da Cobra recebeu registro de epopeia no livro ‘A cara da Cobra’:

– Uma viagem pelas regiões Norte e Centro-Oeste do Brasil é um dos grandes sonhos de todo cidadão que se diz “do mundo”, simplesmente porque ali estão reunidos, com todas as suas especificidades, o que há de selvagem e mágico no terceiro mundo e, também, o que há de civilizado nos países em via de desenvolvimento. Esse é o universo que a filial de Brasília atende. Um verdadeiro continente, com aproximadamente cinco milhões e 500 mil km² que abrangem — na região Norte — Amazonas, Pará, Acre, Rondônia, Roraima e Amapá e — na região Centro-Oeste — Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás e Distrito Federal. Juntas, estas regiões representam 64% do território nacional, com uma superfície 10 vezes superior à da França. A difícil tarefa de prestar assistência técnica a um parque altamente pulverizado, instalado em uma área territorialmente muito grande, de difícil acesso, com absoluta carência de mão de obra especializada e problemas que mudam com a própria geografia, exige destes técnicos, em alguns casos, a coragem dos históricos “bandeirantes”, sem que sejam, no entanto, apresentados à posteridade como heróis. Apenas mais um cidadão, trabalhador, brasileiro, que presta serviços de manutenção aos computadores Cobra instalados entre florestas e igarapés.

Causos da Cobra

Manter os computadores Cobra em bom estado de conservação nos rincões do país dependia do conhecimento que os usuários precisavam ter – e muitos não tinham – sobre os pré-requisitos básicos sobre o correto funcionamento dessas máquinas. Computadores das linhas Cobra 300 ou Cobra 1000 foram montados longe dos ‘confortáveis’ CPDs localizados nos grandes centros urbanos, como eram os casos dos bancos, governos e grandes empresas comerciais.

Havia casos de sistemas Cobra instalados em propriedades rurais isoladas ou sobre trailers, com refrigeração garantida por um gerador movido a diesel, e o caso sui generis de um C-305, adquirido pela Caraíba Metais, em Jaguarari, no interior da Bahia, montado na

boca de uma mina. Essa realidade mui pitoresca rendeu fatos hilários retratados no livro 'A Cara da Cobra'.

Há episódios em que ratos construíam seus ninhos nos gabinetes dos computadores, que tinham seu funcionamento interrompido por cabos mastigados pelos bichos ou danos causados aos circuitos pela urina desses roedores. No interior de Minas, o técnico Antônio Bacarat colocou uma gata de plantão junto ao computador para resolver os danos constantes ao equipamento. No Rio de Janeiro, um técnico da Cobra quebrou a cabeça para descobrir como copos vazios de iogurte iam parar dentro de um computador. Teve trabalho para solucionar a falha, até descobrir que eram os ratos que conduziam os vasilhames usados para o interior das máquinas.

Também em Minas, um fazendeiro de Uberlândia ameaçou cancelar a compra de um item ao ver uma placa de 'proibido fumar' no recinto onde a máquina fora instalada. "Se não puder pitar aqui, não quero droga de máquina nenhuma", ameaçou. Gerente da filial da empresa em Curitiba quando o 'Caras da Cobra' foi escrito, Luiz Fernando Kogik falava dessa capacidade de improvisar e atuar sempre em ritmo de 'apagar incêndios: "Se, por exemplo, não houvesse no estoque uma lâmpada para o painel de uma impressora, o jeito é colocar uma lâmpada de automóvel, comprada a um revendedor Ford".

Os técnicos da Cobra demonstravam o tempo todo grande capacidade de adaptação frente às dificuldades que encontravam em cidades longínquas, bem distante da sua então sede no Rio de Janeiro. Se uma pequena correia de tracionamento não estava à mão, a solução era adaptar a borracha de preservativo adquirida na farmácia mais próxima.

No CAT Cuiabá, a falta no estoque de um rolete importado que servia para tracionar a fita carbono das impressoras foi resolvido com rara criatividade: os técnicos criaram uma peça semelhante com o que tinham a mão, uma espécie de carretel de linha feito em madeira, e com isso, contornaram o problema depois de muitos erros e pouco acertos.

XI

NO RASTRO DO COMETA

A curva de aprendizado proporcionada pela pulverização dos escritórios da companhia país afora seria fator decisivo para a sobrevivência da Cobra mais adiante, após o Banco do Brasil ficar praticamente sozinho no capital social da companhia, na virada para a década de 1990. O BB começa a demandar por serviços da controlada em sua rede de agências, pulverizada pela quase totalidade dos municípios brasileiros.

O engenheiro de produção e ex-diretor Duilio José Monroe Cabrejos, 37 anos de empresa, atualmente lotado na área de Gestão de Pessoal da BBTS, assinala que a capilaridade técnica e comercial desenvolvida pela Cobra seria fundamental para atender ao chamado do Banco Brasil para interligar suas agências em todo o país, no que colocava um ponto final aos deslocamentos de dados dos clientes armazenados em discos para a entrada nos sistemas nos antigos Cesecs, os centros de processamento de dados localizados em pontos estratégicos do país.

Esse projeto ficou conhecido internamente na Cobra como Hale-Bopp, em alusão ao cometa do mesmo nome que passou próximo à Terra no primeiro semestre de 1997. O projeto Hale-Bopp foi responsável ainda pela repaginação das agências do BB, com a modernização das salas de atendimento e dos computadores utilizados pelos funcionários das áreas administrativas e atendimento ao público. Na nota explicativa de abertura do relatório de administração da empresa daquele ano, a companhia destacou a empreitada que mobilizou os esforços das suas equipes de funcionários:

- A Cobra participou, em 1997, de um dos maiores projetos de conectividade da atualidade. A necessidade de modernização levou o Banco do Brasil, o maior banco brasileiro e um dos mais importantes internacionalmente, a engajar-se em um vigoroso e gigantesco projeto de conectividade, que permitirá total interligação entre suas quase 5.000 dependências, proporcionando um melhor atendimento a seus usuários. Para viabilizar o megaprojeto, foi necessária a implantação de um sistema de redes de comunicação de dados de âmbito nacional, através do fornecimento de cerca de 26.000 equipamentos, onde circulará toda a informação do conglomerado, criando um sistema complexo com mais de 100 mil pontos. A integração com a rede de comunicação via satélite, disponível em 1.800 localidades, será aproveitada também para transmitir voz e imagem digitalizados, permitindo, dessa forma, grande autonomia na comunicação entre suas dependências, otimizando recursos e economizando em telefonia. Integradora da solução, a Cobra está fornecendo todos os equipamentos de rede, os servidores, as estações-clientes, as impressoras e os software de gerenciamento. E, também os serviços de implantação,

otimização da rede, treinamento de pessoal e de help-desk. Como consequência desse projeto, destacamos o reforço da parceria com a Cisco, em equipamentos de rede, e com a IBM, na área de comunicação de dados.

O engenheiro elétrico Afrânio Almeida da Silva, 67 anos, nos quadros da Cobra desde março de 1981, participou do Hale-Bopp e deu testemunho para este livro-reportagem sobre o assunto. “O projeto consistia em implantar a comunicação online nos sistemas do BB, ou seja, proporcionar que toda sua rede fosse interligada, com os processos rodando e sendo atualizados em tempo real. Com essa otimização o Banco passou a prestar vários de seus serviços de forma instantânea, com grande redução de custos em suas operações”.

O protagonismo da Cobra no Projeto Hale-Bopp, recorda Afrânio, estava na realização das vistorias e aprovações dos locais onde seriam instalados os novos equipamentos e na participação direta da compra e das instalações dos produtos de hardware e software que integravam o projeto (roteadores, switches, antenas parabólicas e, posteriormente, a instalação de novos computadores e terminais de autoatendimento).

Afrânio transitou por pelo menos 10 cargos ao longo da carreira de 43 anos em funções como instrutor, gerente de divisão e equipe, analista, suporte técnico e engenheiro. A trajetória de Afrânio pelos vários setores de serviços da rede BBTS valeu uma homenagem simpática dos seus colegas em 2019, quando um chatbot da Gerência de Rede e Serviços foi batizado com seu nome. Afrânio representa o avatar que responde às consultas dos funcionários da empresa em todo o país sobre dúvidas relacionadas à assistência técnica.

Duílio Monroe diz que a decisão do Banco do Brasil de interligar toda a sua rede ia ao encontro da disponibilidade da tecnologia de comunicação então existente, especialmente os chamados backbones, que são pontos de intermediação de dados entre redes locais, distribuídos em escala planetária. A Cobra atuou na compra de parte desses equipamentos e sua instalação, a começar por Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo, e depois em capilaridade para todo o país. “Muitos dos nossos técnicos estiveram envolvidos nessa empreitada que foi considerada, à época, um dos maiores projetos de interligação de redes no mundo. Nosso pessoal atuou na configuração e instalação de servidores e na configuração das matrizes nos novos computadores e impressoras, deixando-os prontos para a nova tecnologia. Como foi possível conseguir isso? Porque a Cobra já tinha sua rede própria e presença em praticamente todo o país”, orgulha-se Duílio.

Duílio lembra ainda que as representações da empresa pelo país tinham a equipe de vendedores, mas também sua gerência técnica para dar suporte aos computadores Cobra instalados nas empresas de vários setores de atividade. “Essa massa de capital humano foi aproveitada para absorver tecnologia e conceitos comerciais novos em tecnologia que utili-

zamos no Hale-Bopp, o que nos gabaritou a atender àquela demanda do Banco e participar de novos projetos, um deles a preparação para o enfrentamento do bug do milênio na virada para o século 21”.

O Bug do Milênio foi o temor coletivo de que os computadores não assimilassem a virada do ano 1999 para o ano 2000. Houve, na ocasião, corrida planetária para atualizar os sistemas e testar se estariam aptos a registrar os quatro dígitos do novo milênio. Por convenção, os computadores fabricados até então memorizavam apenas os dois últimos dígitos para simbolizar cada ano. Por exemplo, o ano de 1998 tinha como registro somente “98” e 1999 era identificado como “99”. O receio era de que os sistemas colapsassem ao não reconhecer o ano 2000 (ou que retornassem a 1900, por exemplo) e provocassem catástrofes mundo afora. Felizmente nada disso aconteceu.

Feita a digressão, voltemos ao nosso tema. A qualidade técnica dos profissionais da Cobra e a ramificação nacional da sua estrutura de assistência técnica iniciada lá nos anos 1980 foi um ativo decisivo para que a empresa ganhasse a confiança do Banco do Brasil durante a execução do projeto de conectividade das agências da instituição. É o que atesta o gerente-geral aposentado da Diretoria de Tecnologia do Banco do Brasil e membro do conselho consultivo da BBTS (2014/2015) Daniel Oliveira Silva ao recordar de pelo menos três grandes movimentos em que a participação da Cobra foi crucial para tocar processos caros à estratégia do controlador naquela fase.



Um desses movimentos foi justamente o Projeto Hale-Bopp. Daniel explica que a interligação online de todas as agências do país era impositivo concorrencial, na esteira da rápida evolução da automação e capacidade de processamento dos bancos brasileiros entre

meados dos anos 1990 e início dos anos 2000.

O Relatório anual BB de 1997 listava rede de 4.000 pontos de atendimento (desse total, eram 2.777 agências no país e 34 unidades no exterior). Naquele ano, o Banco concluía em 100% a interligação de suas dependências ao sistema de antenas parabólicas VSAT, que foi fundamental para levar o sistema online onde as operadoras de telefonia ainda não ofereciam disponibilidade de linha.

Segundo o Relatório, ao longo de 1997 o Banco comprou 27.534 novas estações de trabalho (microcomputadores), entre as quais 22.820 terminais de caixa, os TCX. “Para apoiar

sua extensa rede, providenciou a compra de mais 9.130 servidores, além de vários outros equipamentos, com vistas a aprimorar os serviços oferecidos aos clientes”, anota o documento. Os técnicos da Cobra, como o leitor viu anteriormente, foram parte dessa empreitada, quando acumularam bagagem importante para a virada de chave no trabalho de assistência técnica e manutenção do parque tecnológico do BB.



Técnico da Cobra Tecnologia presta serviço de assistência em terminal de autoatendimento do Banco do Brasil

Anos mais tarde, já no cargo de gerente-geral de TI, Daniel Oliveira atuaria como demandante e interlocutor da então Cobra Tecnologia para execução da fase de incorporação dos bancos do Estado Piauí (BEP), Banco do Estado de Santa Catarina (Besc) e o Banco Nossa Caixa, de São Paulo. Daniel conta que a migração das agências desses bancos para os sistemas do BB demandou grande esforço dos times de TI, inclusive da Cobra.

No caso da Nossa Caixa, que dispunha de mais de 1.000 unidades, a virada de chave foi escalonada em grupos de 100 agências por lote. A absorção dos bancos estaduais começou em 2008 com o pequeno BEP e foi até agosto de 2010, quando as últimas 20 agências da Nossa Caixa passaram a rodar com a logo do Banco do Brasil. Não era raro os clientes emitirem seus extratos na véspera da mudança e conferir no dia seguinte se o dinheiro não havia desaparecido.

O time da Cobra Tecnologia, explica Daniel, teria ainda papel fundamental na migração do Banco Postal para a base tecnológica do BB a partir de janeiro de 2012. O Banco do Brasil venceu a licitação para controlar o Postal, que até então era correspondente do Bradesco. Essa foi uma operação de abrangência nacional, em razão da capilaridade da rede dos Correios, e a experiência dos técnicos da Cobra na já consolidada presença dos Centro de Atendimento Técnico (CATs) pelo país foi de grande valia.

XII

DEMerval, O Decano

No início do ano que marca a efeméride do cinquentenário, o departamento de recursos humanos da BBTS conta com número relativamente elevado de antigos funcionários na ativa: 180 desses colaboradores batiam cartão de ponto nas dependências da empresa em janeiro de 2024, todos admitidos antes de 1990, período que antecede a entrada do Banco do Brasil como controlador único da companhia. Alguns desses funcionários são remanescentes dos primeiros anos de existência da empresa, com a característica específica de terem número de matrícula inferior a 'três dígitos'. O registro funcional é sequencial e, quanto menor, indicativo incontestado da 'antiguidade no posto'.

Parcela mais representativa da Velha Guarda da BBTS (82 funcionários) está lotada na filial do Rio de Janeiro - onde a empresa nasceu e viveu seus dias áureos e status de vanguarda no projeto de se criar indústria local de eletrônica. Praticamente metade do quadro de antigos funcionários tem formação de curso superior completo (89 pessoas), oito deles declaravam ter mestrado ou especialização no início de 2024 e há, ainda, um registro de doutorado para o engenheiro boliviano José Duilio Monroy Cabrejos, matrícula 5344.

A maioria dos servidores admitidos antes de 1990 é formada por técnicos e analistas com formação do antigo segundo grau ou curso superior incompleto (165 do total). O dado curioso é que 27 desses 180 funcionários de "três e quatro dígitos" eram septuagenários no ano que marca as cinco décadas da criação da empresa.

Muitos desses funcionários relatam o vínculo que criaram com a antiga Cobra, algo como uma paixão que se perpetuou ao longo da vida funcional (alguns deles deixaram carreiras promissoras em multinacionais como a Burroughs, IBM e Olivetti para fazer parte do projeto de uma indústria nacional de computadores).

Mas há, ainda, um lado não tão romântico para essa profissão de fé na companhia: o plano de previdência complementar da BBTS só foi criado muito recentemente, em 2017, em parceria com a BB Previdência, e segue em fase de acumulação do benefício, quando não há ainda viabilidade financeira em pedir o seu usufruto. A adesão ao plano não era obrigatória à época do seu lançamento, mas havia a facilidade temporária de contratar carência mínima de 60 meses, como atrativo extra para esses antigos servidores.

O BBTSPrev é um dos grandes orgulhos da carreira do engenheiro eletrônico Paulo Eduardo Rangel, com passagens por vários cargos na empresa ao longo de 45 anos de carreira (três deles em diretorias). "Um dos pontos bastante importante que foi considerado na concepção do BBTSPrev é que ele abrange os profissionais que estão no início de sua carreira,

assim como os colaboradores que estavam próximos da aposentadoria pelo INSS”, comemorou Rangel em entrevista para a Intranet da empresa, de março de 2017.

Com obrigações como faculdade de filhos – ou netos – e gastos elevados com saúde, entre outros, é forçoso que muitos desses funcionários adiem o momento da aposentadoria definitiva, mesmo na posição de segurados do INSS. Não obstante, é perceptível o orgulho que demonstram nas entrevistas por permanecer na empresa e serem úteis nos papéis que nela ainda desempenham.

O funcionário mais antigo em atividade na BBTS é Demerval Loureiro Cruz, 69 anos, matrícula 000017, lotado atualmente na Divisão de Licitação e Compras, no Rio de Janeiro. Demerval fez sua entrevista de admissão aos quadros da extinta Cobra Computadores Brasileiros em 21 de janeiro de 1975, apenas seis meses após a criação formal da empresa – em julho do ano anterior. O decano da BBTS estava prestes a completar 20 anos e acabara de concluir o equivalente hoje ao ensino médio.

“Sempre me empenhei muito, sempre dediquei muito e nunca deixei de trabalhar. Até hoje mantenho esse sentimento de responsabilidade no trabalho. O que for preciso desenvolver, tenho a responsabilidade de entregar bem, de fazer o melhor possível. Já exerci cargos de gestão em algumas oportunidades e sempre busquei me empenhar no que faço”, orgulha-se.

A Cobra entrou no radar de Demerval quando o então noivo de uma irmã comentou que a empresa estava em início de operação e buscava pessoas para compor seu quadro de funcionários. Esse quase parente transmitiu sua empolgação para Demerval ao falar do pioneirismo na fabricação de computadores no país. A Cobra, profetizava, estava destinada a realizar o horizonte de estabilidade funcional comparável ao de empresas já consolidadas no país, casos do Banco do Brasil, Embratel ou Petrobras.

“Eu precisava muito trabalhar, porque a situação financeira não era boa”, ele recorda. Pouco tempo depois, Demerval chegava à rua Visconde de Caravelas, 65, em Botafogo, o imóvel de dois pavimentos que serviu de primeira sede para a Cobra. Foi contratado imediatamente como prestador de serviços e efetivado 10 dias depois na função de contínuo – embora um pouco decepcionado com as promessas do então noivo da sua irmã sobre o potencial da empresa.

“Quando cheguei lá e vi que a sede da empresa era uma casa, pensei: – Esse meu cunhado é um trapalhão, mentiroso pra caramba. Como é que isso aqui vai ser uma Petrobras ou Embratel?”. Fosse como fosse, começava ali a longa jornada de aprendizado para o iniciante Demerval, ele mesmo um dos primeiros trabalhadores da Cobra, que, naquela altura, tinha cerca de 50 funcionários efetivos.

“O almirante José Cláudio Beltrão, nosso presidente, era um gentleman, uma pessoa maravilhosa, comandava essa turma toda: o contador, o ‘cara’ do administrativo, o gerente do departamento de pessoal, o ‘cara’ do almoxarifado. No andar de cima da mansão, ficavam os engenheiros, um time muito capaz, gente de excelência que ia chegando do mercado. Vieram pessoas da E.E., da Standard Elétrica, a Cobra foi contratando esses gênios”, recorda Demerval.



A convivência com os técnicos, engenheiros eletroeletrônicos e analistas de sistemas, que ele refuta como do mais alto nível de conhecimento, foi uma escola em tudo superior às aspirações mais otimistas do iniciante Demerval, e motivo de orgulho após quase cinco décadas na empresa.

O decano viu tudo acontecer. Prestes a também completar 50 anos de carreira, o agora analista construiu sua carreira em cargos administrativos da companhia. No início de 2024, estava lotado na área de compras direta da BBTS, um dos setores que permaneceram no Rio de Janeiro, mesmo após a recente transferência da sede da empresa para Brasília, em 2019. Mudança, por sinal, que Demerval optou por não acompanhar.

“Uma boa marca”

A despeito das muitas incertezas na trajetória da Cobra Computadores, ele lembra que o clima era muito feliz e sempre festivo, com pessoas engajadas e comprometidas com os rumos da empresa. “A BBTS me proporcionou muitas alegrias e algumas tristezas, em razão das muitas idas e vindas nos anos 1970 e 1980, quando ainda era a Cobra. A empresa chegou a ir a leilões, que acabaram fracassados. Durante o governo Collor, tivemos muitas incertezas quando acabou a reserva de mercado para a informática. Aquilo nos abateu muito”, conta o funcionário, que diz ter vivenciado momentos profissionais muito bons, mas alternados com a insegurança das muitas crises e mudanças de rumos da companhia.

“Nossa associação de funcionários promovia festas juninas, churrascos e o campeonato interno de futebol, quando fazíamos muitos vínculos. Tínhamos amizades muito intensas e a empresa também promovia boas festas para comemorar suas conquistas”, diz o decano da BBTS, que entrega seu propósito de chegar aos 50 anos ostentando o crachá de funcionário da empresa.

“Chegarei aos 50 anos de casa em 21 de janeiro de 2025. Será uma grande honra ser o primeiro a conquistar isso. Vamos ver se outros vão chegar lá também”, diz, muito esperançoso, ao ressaltar, com orgulho, que, ao longo desses 49 anos, só deixou o posto de trabalho para cumprir férias, exceto por um curto período de licença-saúde, “de no máximo uma semana de ausência após um acidente doméstico”.

Cinquenta anos é o limite? O decano da BBTS diz que não pensa em parar. Além de estar muito bem fisicamente, ele espera dar suporte ao filho que “batalha para se formar” em ciências da computação. “Depois disso vou pensar se é o momento de ir mais à frente ou parar. A empresa demonstra muito respeito com os antigos funcionários e a ‘galera’ que me conhece me estimula muito a ir até mais além, quem sabe até os 75. Mas 50 anos de empresa já é uma boa marca”, ele diz bem-humorado.

XIII

FIM DO MODELO FABRIL

Espectador privilegiado da trajetória da antiga Cobra, o decano Demerval Loureiro da Cruz acompanhou as sucessivas mudanças de endereço da empresa. A ‘mansão’ do Botafogo logo ficou pequena para comportar os voos de largada da fábrica nacional de computadores. No ano de 1976, a empresa migrou toda a operação então existente para o Largo dos Leões, 15, em Humaitá, também no Rio.

A mudança do endereço consta da terceira alteração contratual da companhia, em assembleia geral de 22 de abril de 1975, que também elevou seu capital social de Cr\$ 1,2 milhão para 5,7 milhões de cruzeiros. Nesse memo período, os sócios da Cobra decidem pela transformação da empresa de sociedade limitada para anônima e consequente ajustes na distribuição das ações entre os proprietários de então.

“Ocupamos dois andares em um prédio estalando de novo, o Edifício Sondotécnica. Foi em Humaitá que a Cobra ganhou efetivamente ‘cara de empresa’, com espaços para todas as áreas, departamentos financeiro e administrativo, a contabilidade, as salas da diretoria, dos engenheiros e projetistas de sistemas, a copiadora para reprodução dos manuais técnicos”, recorda o dono da matrícula 000017.

Algun tempo depois, em 1978, a empresa concluía mudança para novo endereço, ao instalar sua primeira fábrica na Rua Mamanguape, 40, na Praça Seca, em Jacarepaguá. Também em 1978, o boletim interno da companhia informava em nota sucinta a abertura de novo endereço para abrigar departamentos da Cobra: “...para atender à rápida expansão da empresa, estão funcionando, desde 3 de abril, na Praia do Flamengo 200, 13º andar, os setores de vendas, administrativo e software, além da gerência regional Rio”.

Por essa mesma época, Demerval começa a atuar no time de analistas de compras da Cobra – gente especializada em importação, no período em que boa parte dos itens para uso da fábrica tinham origem no exterior (componentes eletrônicos, placas, diodos, capacitores, resistências, eram todos importados, entre outros, porque não havia disponibilidade deles no mercado nacional).

“Comprávamos de agulha a avião”, diverte-se Demerval, que chegou a chefiar uma equipe de ‘compradores’ antes de se especializar em leilões (por um tempo atuou como pregoeiro). Posteriormente, tornou-se craque na fiscalização de contratos administrativos, além de participar, alguns anos depois, da criação do núcleo de licitações, já na fase BBTS.

Com o incentivo do então presidente Cleofas Uchoa, o decano cursou administração de empresa nas Faculdades Estácio de Sá. Na sequência, fez curso modular de administração

extensiva para nível gerencial na Sociedade Madeira Ley (Somley), além da pós-graduação em logística empresarial com bolsa de estudos oferecida pela Cobra.

Em meados de 1979, a Cobra inaugurou sua segunda fábrica, em Jacarepaguá. Apelidado de Cobrão, o parque ocupava área de 110.000 m², com área construída de 25.000 m². O Cobrão ficava na Avenida Comandante Guarany, 447, uma homenagem ao militar que idealizou o sonho do computador nacional.

A peça publicitária para anúncio do novo parque industrial exalava o ufanismo da empreitada. “Uma fábrica de bons exemplos: a nova fábrica foi construída com muita ousadia e garra. E tudo começou há cinco anos, com um arrojado exemplo de confiança no futuro. Naquela época, o Governo tomou a decisão histórica de criar uma indústria brasileira de computadores. [...] A Cobra, saindo em primeiro lugar, deu o exemplo, buscando junto a inteligência brasileira o talento e a motivação que precisava para o empreendimento”.

Antes de chegar ao Cobrão, a área industrial da Cobra foi instalada, no início de 1978, na Cidade de Deus, em um galpão localizado na Avenida Marechal Salazar Mendes de Moraes, 999, para, segundo se disse à época, propiciar melhores condições de trabalho aos cerca de 100 operários, então instalados em uma área de 2.100 m². A unidade da Salazar Mendes ficou conhecida como Cobra Mecanização, ou CobraMec.

Segundo o engenheiro eletrônico Paulo Eduardo Rangel, matrícula 001243, assim como Demerval outro integrante da ‘ala dos históricos’ da BBTS, com 45 anos ininterruptos de serviços prestados à Casa, a CobraMec era a unidade de confecção mecânica dos computadores, responsável pela fabricação dos gabinetes e chassis, além de outros componentes para as linhas de hardware.

“Alguns anos mais à frente, montamos um laboratório de fotocomposição para produzir circuitos impressos para nossas placas, que até então eram comprados fora da empresa. Chegamos a ser um grande fabricante de circuito impresso metalizado”, explica Rangel, que passou por várias funções na empresa, inclusive o cargo de diretor (Operações, Serviços e Infraestrutura Bancária, Administrativa e Financeira), além de gerente de produção na unidade de CobraMec da Cidade de Deus, núcleo que migrou depois para o Cobrão, em Jacarepaguá.

Nos anos áureos da Cobra, ele conta, a empresa chegou a fazer o computador inteiro – desde a mecânica completa, os chassis e gabinetes, passando pelas placas físicas dos circuitos internos até os chicotes para a cabeção. A empresa cumpria assim a missão para a qual havia sido pensada: contribuiu para que, em pouco tempo, mais da metade do mercado local de informática fosse atendido por produtos desenvolvidos e fabricados em solo nacional. A Cobra foi referência para o surgimento de novos entrantes no mercado da informática brasileira – mas, ao longo desse processo, perderá, gradualmente, o protagonismo que havia conquistado, em boa medida para empresas a que servira de espelho.

Apesar do tom entusiasmado com a inauguração do Cobrão, a existência da 'segunda fábrica' da Cobra seria afetada mais adiante com o fim da reserva de mercado imposta pelo Governo Collor. Submetida à concorrência de grupos multinacionais, a Cobra entra em nova crise e aumenta seu endividamento com o BNDES, Banco do Brasil e Caixa. Em 1996, o complexo fabril foi vendido em leilão para o laboratório SmithKline, atualmente GlaxoSmithKline.

Em nova mudança de CEP, o que restava da operação da Cobra foi levada, de forma gradativa, para o modesto prédio da Estrada dos Bandeirantes, 7966, no Camorim, também em Jacarepaguá – onde funcionava uma unidade fabril da empresa Modata. Parte dos recursos obtidos com a venda do Cobrão foi destinada à quitação da dívida que a empresa tinha com o Banco do Brasil.



Vista parcial da fábrica da Cobra em Jacarepaguá no início dos anos 1980

Atual gerente de Projetos da BBTS, Carlos Alberto Loureiro da Silva, com 37 anos de Casa, matrícula 005199, conta que acompanhou o processo de alienação do terreno que abrigou a fábrica de computadores em Jacarepaguá. O analista contábil conta que a venda do Cobrão enfrentou alguns obstáculos em razão dos passivos trabalhistas e dívidas vinculados à matrícula do imóvel, o que acabou por afastar potenciais compradores.

Foi preciso ainda alterar a modelagem para a venda, com a admissão do parcelamento do valor da venda para a SmithKline – interessada em integrar o polo farmacêutico que se instalara naquela região do Rio.

“O Banco do Brasil Banco Investimentos foi chamado para apresentar uma proposta de futuro para a companhia. O BBBI e a Caixa Econômica Federal não queriam fechar a Cobra e a opção foi pelo planejamento da venda da fábrica”, explica Loureiro. O diagnóstico comum do BBBI e da CEF era o de que, naquele momento, a Cobra era essencial para a continuidade operacional de parte importante dos seus sistemas e máquinas – especialmente pela expertise que detinha na manutenção dos equipamentos mais antigos ainda em atividade nos parques dos dois bancos.

“A partir de 1997 a Cobra começa a enveredar por aquilo que o BB chamou de serviços de backoffice, é quando se firmam os primeiros contratos de retaguarda bancária. Nesse período, a Cobra começa a mudar o seu negócio e vai se distanciando cada vez mais do modelo fabril, ainda produzindo equipamentos até por volta de 2007, mas sempre reduzindo essa escala”, assinala Carlos Alberto Loureiro, que ocupou o cargo de contador geral da empresa entre 1993 e 2012, com passagem posterior pelo cargo de ouvidor da BBTS a partir de janeiro de 2017, durante a segunda presidência de Luiz Aniceto Silva Caviocchioli.

Com a venda do Cobrão e a paulatina mudança de propósito da cobra, o sentimento de quem viveu essas mutações todas é de que a atual BBTS é uma empresa diversa em tudo do propósito com que foi fundada em meado dos anos 1970.

Partiu Brasília!

“Quando me refiro à Cobra costumo dizer que é uma empresa em que trabalhei, porque entendo que ao longo do tempo ela foi se modificando. A BBTS hoje não tem nada a ver com aquela companhia na qual ingressei em fevereiro de 1987. Costumo brincar que tenho o privilégio de trocar de empresa sem sair do mesmo CNPJ”, diverte-se o ex-contador Loureiro em referência às várias mudanças da razão social da empresa.

Loureiro divide o seu tempo na ponte aérea Rio-Brasília para expedientes na matriz da empresa localizada na SEPN (Setor de Edifícios Públicos Norte) 508, em Brasília, e a antiga sede da Estrada dos Bandeirantes, 7966, em Jacarepaguá. Antes de ocupar a atual sede na 508 Norte, a Cobra Tecnologia teve como sede em Brasília o Edifício Dona Ângela, no Setor Comercial Sul.

Demerval, além dos ex-diretores Rangel e Duilio, optaram por não embarcar na última mudança da sede da companhia, iniciada no final de 2019, após a assembleia extraordinária (AGE) de 1º de agosto daquele mesmo ano aprovar lacônica alteração no artigo terceiro do estatuto social da empresa, que ganhou a seguinte redação: “A companhia terá sede e foro na cidade de Brasília, Distrito Federal”.

Não foi pequeno o simbolismo da medida para quem presenciara o nascimento da Cobra Computadores e Sistemas Brasileiros e sua longa história em endereços dos bairros do Botafogo, Jacarepaguá, Camorim e Praia do Flamengo.

A diretoria daquele período justificou a migração da sede para a capital federal pela necessidade “de se buscar maior eficiência, ganho de escala, sinergias e integração de processos”, tudo em linha com os “os desafios estratégicos para os próximos anos e ao novo posicionamento de mercado da companhia”. As mudanças também envolveram unidades operacionais em São Paulo e Goiânia.

Para mitigar os efeitos dessas mudanças no humor dos funcionários atingidos, a BBTS criou um grupo de apoio para ajudar na decisão do público-alvo da medida que alterou o local da sede companhia. Além de lançar, na ocasião, plano de desligamento consensual e incentivado que mirava funcionários com mais de 20 anos de casa, e/ou idade superior a 50 anos, além do quadro de excedentes por conta da criação da nova estrutura organizacional.

XIV

MARKETING DA COBRA

No trabalho acadêmico “A Cobra teve uma partitura: um processo de software no transbordamento dos modelos ‘universais’”, publicado em 2015, os professores Cássio Adriano Nunes Teixeira e Henrique Luiz Cukierman, do Programa de Engenharia de Sistemas e Computação, o Coppe, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, investigaram a qualidade do software utilizado nos computadores da linha Cobra 500, especialmente para definir se o desenvolvimento desse programa se deu por espelhamento em modelo universal já reconhecido ou, em hipótese contrária, tratava-se de algo inédito saído da prancheta dos engenheiros brasileiros (tese, por sinal, que não se confirma na conclusão dos autores).

Os professores Nunes Texeira e Cukierman citam Ivan da Costa Marques (1999) para constatar que havia no país, naquele contexto do início dos anos 1970, ambiente para certa “democracia relativa”, concessão do regime militar capaz de reunir interesses de categorias distintas de atores, entre eles gente da Marinha do Brasil – oficiais e engenheiros militares –, e categorias civis de professores e estudantes universitários (estes tendencialmente contrários ao regime), além de empresas estatais (BNDE, Serpro, Digibras), todos unidos na construção de discurso que embalasse a autonomia tecnológica brasileira.

Esses atores, defende a dupla de acadêmicos, “montavam uma rede na qual floresceria o suporte para o discurso da autonomia tecnológica em informática no Brasil. [...] A tecnologia de minicomputadores caía como uma luva para as pretensões nacionalistas desses vários atores. O discurso foi se encorpendo, através de seminários, publicações, sociedades e encontros, até que pudesse materializar-se plenamente na disposição para reservar o mercado brasileiro de minicomputadores apenas àqueles que fossem fabricados no Brasil, com concepção brasileira”.

A história da Cobra Computadores, avaliam os professores, faz intersecção com esse esforço ao possibilitar “a existência de ciclo de vida completo – concepção, projeto, desenvolvimento de processos de produção industrial, comercialização, distribuição e manutenção – de hardware e software brasileiros”. O Cobra 530, que atendeu a esses pré-requisitos todos, enfatize-se, é considerado o primeiro computador comercial produzido no país.

E o que isso tem a ver com o marketing da Cobra? Bom, é que aquele ufanismo então em voga no país vai guiar a comunicação da companhia com o mercado, e público interno, por longo período, desde a fundação da empresa até o início dos anos 1990, quando o governo Collor decretou a abertura que encerrava a reserva de mercado vigente no país, iniciada ainda no governo Geisel, com previsíveis impactos sobre a Cobra Computadores.

O nacionalismo dos pioneiros, entretanto, vai persistir nas estratégias dos gestores da empresa pelas décadas seguintes. O aniversário de 30 anos da Cobra, em 2004, teve traços do ufanismo da fase em que a empresa era ainda um embrião representativo do ‘esse é um país que vai pra frente’ (hit gravado pelo grupo ‘Os Incríveis’, em álbum especialmente encomendado pela Presidência da República em 1976).

A edição da house organ ‘Espaço Livre’, de setembro de 2004, estampava na contracapa a mensagem “Orgulho de sua história. Cobra 30 anos. 100% brasileiro. Detalhe: o apelo à nacionalidade é representado pelo símbolo da bandeira do Brasil, raramente utilizada nas peças da comunicação corporativa da empresa mesmo no auge da sua vinculação com o regime militar.



De volta aos anos 1970, algum tempo depois da fundação da Cobra, quando já ficara patente que era impossível à empresa ficar restrita aos objetivos de dar suporte aos projetos da Marinha, foi preciso defender sua existência contra os muitos grupos de pressão que tiveram seus interesses contrariados com a decisão governamental em delimitar aos nacionais o filé mignon na implantação da indústria de informática no país, reação essa que contou com as multinacionais do setor em comediação de linha de frente.

O marketing, claro, foi importante nesse processo e a Cobra busca no mercado profissionais que contribuíssem nessa empreitada. Nesse período, o presidente da empresa era Carlos Augusto Rodrigues de Carvalho (1976-1979), de perfil bastante combativo na defesa da reserva de mercado e do desenvolvimento da tecnologia local.

No livro ‘Rastro de Cobra’, Sílvia Helena registra que a empresa adota política externa de embate: “Não é à toa que os anúncios da Cobra à época radicalizavam contra a empresa estrangeira, dizendo, por exemplo, ‘Yes, o Brasil tem Cobra’. A ótica simplesmente econômico-financeira não bastava para a Cobra daquele tempo, como reconhece também Carlos Augusto, enfatizando sempre um ponto: ‘a Cobra tinha que aparecer’”.

Em página dupla, a peça ‘Yes, o Brasil tem Cobra’ era de pura exortação à valorização do equipamento local – com viés pedagógico, perto da impertinência, conforme o texto a seguir

extraído do anúncio. “Habitados aos ‘made in’ e aos ‘by appointment’ de além-mar, é natural que todos se espantem com a audácia de alguns brasileiros que resolveram desenvolver e fabricar um computador nacional. [...] E mais espantados devem ter ficado quando descobriram que esse computador não ficava devendo a ninguém em tecnologia e cai como uma luva nas necessidades do mercado nacional. [...] É bom lembrar que Cobra não fica em New York, Roma, Hong Kong ou Tóquio. Fica aqui mesmo no Rio de Janeiro, Brasil”.



Anúncio da Cobra nos anos 1970 destacava as vantagens de se ter indústria eletrônica de origem local

Na mesma linha, outro anúncio da mesma época (que coincide com o aumento dos decibéis das críticas aos gastos estatais com a Cobra e das primeiras pressões por sua privatização), exibia textos de jornais com as bandeiras do Estados Unidos e da Coreia, ambos tecendo loas às suas indústrias nacionais de computador nas respectivas línguas pátrias, ao lado de uma bandeira do Brasil com a chamada: “A vantagem de um país que faz seus próprios computadores é que você não precisa traduzir nada”.

Na virada dos anos 70 para os 80 do século passado, à medida que conseguia colocar seus produtos nos escritórios de empresas e instituições, a Cobra anunciava aos quatro ventos seus feitos. Nesse diapasão, as comemorações dos 30 anos da fundação da Petrobras não passaram em branco, em anúncio para o formato revista, este registro: “A Petrobras está fazendo 30 anos em defesa da nossa autonomia em petróleo. Nessa incansável tarefa, a empresa conta com os computadores da Cobra”.

Segundo registro de Sílvia Helena no essencial ‘Rastro de Cobra’, em 1978 a empresa criou o Departamento de Sistemas Especiais (DE) para expandir a base de comercialização



dos produtos Cobra 700. “Os sistemas Cobra 700 foram implantados pelo pessoal do DE na Embratel, Hospital das Clínicas de São Paulo, Sabesp, Metrô (SP), Copene, Reduc, Nuclebrás etc., além de mais 4 lojas do Makro”.

Os criativos da empresa foram bastante assertivos ao produzir o cartazete em comemoração ao feito: “Nesse Makro tem Cobra”, dizia a peça em letras garrafais. Sem esquecer, claro, das loas ao modelo 700, descrito na peça como “solução sob medida que gera muito lucro para o Makro e orgulho para a Cobra”. O engajado marketing da Cobra também sabia ser bem-humorado.

A década de 1980 seria de consolidação da operação da empresa, já a partir do primeiro ano, com o lançamento do Cobra 530 durante o Congresso Nacional de Processamento de Dados, da Sociedade dos Usuários de Tecnologia (Sucesu), no

que cumpria “um dos pressupostos básicos que levaram à sua criação, isto é, a nacionalização progressiva da indústria de computadores”, segundo declaração do diretor de Marketing de turno, Antonio Fernando Piancastelli.

Também em 1980, eram entregues os primeiros equipamentos da linha Cobra 300, que somado aos já existentes Cobra 400 e 700, além dos modelos TR-100 (terminais remotos) e TD-200 (terminais de recepção de dados), espalhados por vários pontos do país, demandam uma rede nacional de assistência técnica.

O marketing ocupava papel de destaque na estratégia da empresa durante esse “boom” de lançamentos, que levam a empresa a investir pesado na proximidade da assistência técnica aos seus clientes – desafio não de pequena monta para um país de dimensão continental como é o nosso. Sempre com status de Diretoria, o setor de marketing da Cobra contribui com o esforço de vendas, inclusive no treinamento de vendedores e confecção de material de suporte, presença em feiras no Brasil e exterior, eventos de interesse como os congressos da Sucesu e da Febraban.



A área de atuação da Cobra se amplia pelo mapa do Brasil por meio de filiais, escritórios de representação e os Centro de Atendimento Técnico (CAT), com presença mais destacada no Centro-Sul. Em mapa divulgado pela comunicação interna em abril de 1981, a empresa tinha filiais e CATs distribuídos pelo Sudeste (15), Sul (12), Nordeste (7), Centro-Oeste (4) e Norte (2). Quarenta anos depois, em janeiro de 2020, a BBTS dispunha de 35 CATs Brasil afora, agora destinados à garantia da disponibilidade operacional de TAAs, automação e monitoramento.

Chama o Pelé

Sob o impacto da hiperinflação e dos sucessivos planos econômicos que descapitalizavam a empresa, além da pressão pelo fim da reserva de mercado que, àquela altura, já era associada ao atraso no acesso às tecnologias que o mundo desenvolvia no setor de informática, a Cobra recorreu à consolidada ‘marca Pelé’ para propagandear o lançamento do X-PC, modelo compatível com o então já existente PC-XT.



Anúncios para revista nos anos 1980 para a linha X da Cobra

Edson Arantes do Nascimento (1940-2022), o Pelé, ajudou a vender de tudo um pouco ao longo das mais de seis décadas em que foi requisitado pelo mercado publicitário. Biotônico Fontoura, pilhas Ray-O-Vac (as amarelinhas), jogos da Atari, casas da Francisco Xavier Imóveis, Casas Bahia, campanha ‘Toda Criança na Escola’, Bombril, Nokia, Louis Vitton, Honda CG-125, são alguns dos exemplos das muitas campanhas que ele protagonizou.

Em depoimentos para este livro, antigos funcionários relembram do frisson causado durante a visita que Pelé fez ao Cobrão para a assinatura do contrato de divulgação do X-PC. A ação, que teve custo elevado para os padrões da empresa (o cachê do Pelé foi denominado em moeda estrangeira), frustrou as expectativas da diretoria da Cobra: o plano era vender 100 mil unidades do X-PC por mês com o apelo ao carisma do “melhor jogador do Século”, o que acabou não se concretizando.

Com o mote a “A nova paixão de Pelé começa com X”, a ação de marketing para embalar as vendas do X-PC era despudoradamente oportunista: explorava o fato do Rei do Futebol ter finalizado, alguns meses antes, o romance midiático de seis anos com a apresentadora Xuxa Meneghel, a Rainha dos Baixinhos.

“O Pelé abriu o jogo e revelou sua nova paixão. Desta vez é outro craque. É o X-PC, o PC da Cobra. Ele é craque porque resolve com a maior competência todos os problemas do dia a dia de uma empresa. Utiliza como sistema operacional o SISNE, compatível com o MS-DOS, e

oferece a possibilidade de uso da placa SOX-PC. Com essa placa, o X-PC passa a rodar o sistema operacional SOX, desenvolvido pela Cobra, inteiramente compatível com o UNIX. Além do mais, o X-PC vem de um time que está vencendo O time da Cobra. [...] Essa nova paixão o Pelé faz questão de dividir com todo mundo. Numa boa”, dizia o texto da peça, publicada pela revista ‘Veja’ em junho de 1987.

O sistema SOX foi desenvolvido pelos técnicos da Cobra, com base no original de padrão Unix da American Telephone and Telegraph (AT&T). Como não houve o uso dos códigos originais da AT&T, não havia a obrigatoriedade de se licenciar o SOX, o que representou economia para o país e a disseminação de padrão lógico utilizado por boa parte das máquinas daquele tempo. A Cobra produziu a placa SOX 500, pensada para incrementar a versatilidade das linhas Cobra 480 e 500 – além, claro, do X-PC.



XV

ESTATAL OU PRIVADA?

Concebida como joint-venture tripartite com capital rateado em partes iguais entre o Estado brasileiro e capitais local (Equipamentos Eletrônicos - E.E) e estrangeiro (Ferranti), a Cobra vai enfrentar em várias ocasiões o dilema sobre suas reais vocação e identidade em recorrentes privatiza, não privatiza ou liquida não liquida. O controle de 39% das ações pelos bancos consorciados, a maioria deles de capital privado, chamados a garantir sobrevivência para a empresa em julho de 1977, evidenciava certa confusão entre a natureza estatal e de mercado da Cobra, que sempre teve ingerência governamental, especialmente vinda do SNI, no contexto do papel estratégico para o qual fora mandatada a desempenhar na indústria de computadores nacional.

Paulatinamente os sócios privados do setor financeiro vão deixando o barco, seja pela opção pura e simples de não aportar recursos nas chamadas de capital subsequentes – ou pela transferência indireta dos seus ativos para o controlador principal, o Estado. No décimo aniversário da Cobra, em 1984, já era manifesto o crescente desinteresse do ‘pool’ de bancos que formara o consórcio liderado pelo Bradesco anos antes para participar do capital da empresa por meio da EDB (Empresa Digital Brasileira).

No relato de Sílvia Helena: “...os bancos claramente se desinteressaram da Cobra, e o presidente da EDB, até publicamente, em entrevista a jornais, declarava o papel dos bancos já cumprido na empresa e colocava suas ações — 39% do capital — à disposição do governo, que deve tomar conta do empreendimento através do BNDES, permanecendo os bancos como acionistas menores”.

Na prática, aquele foi o início do marco temporal da “reestatização branca” da Cobra (naquela altura a E.E e a Ferranti já estavam fora do negócio). Os bancos consorciados optaram por deixar suas participações serem diluídas com o passar do tempo, pois declinavam de fazer novos aportes ao capital social da empresa – que deixava de ser cada vez menos empresa de capital misto. No início de 1997, ano do 23º aniversário da Cobra, para um total de 36 acionistas listados, o Estado detinha, por meio de suas empresas, 98,78% do capital integralizado da empresa.

As ações restantes (1,22%) pulverizavam-se entre os bancos do consórcio da EDB e outros, dentre eles, cinco acionistas da pessoa física que participaram da fundação da empresa em 1974 – inclusive o demiurgo da Cobra e seu ex-presidente, Cleofas Uchoa. Detalhe: o Banco do Brasil só vai monopolizar sua participação na Cobra, com 81,79% do seu capital, a partir de março de 1990, quando acaba a paridade da posse das ações da empresa que vigo-

rava há um bom tempo: a Caixa Econômica Federal e o BNDES reduzem suas participações para 8,91% e 8,924%, respectivamente.

Ainda de acordo com Sílvia Helena, o volume de venda aos acionistas bateu em 90% até meados de 1978, no auge da parceria com os bancos, mas entraria em declínio gradativamente com a redução dos pedidos por parte desses mesmos sócios. A virada para os anos 1980 é de muita adversidade para a Cobra, com alto endividamento e prejuízos nos balanços, e um dos primeiros momentos em que sua privatização foi aventada.

O livro 'Rastro de Cobra' informa que o Banco do Brasil socorre a empresa com linha de capital de giro no valor de 17 milhões de dólares entre julho de 1978 a julho de 1979, "a juros de 8% ao ano, sem correção monetária. Com este dinheiro atendia-se os depósitos compulsórios para importações, em vigor à época". Nessa altura, as dívidas já rodavam próximo de um bilhão de cruzeiros e, segundo, Sílvia Helena a solução vislumbrada pelo então presidente, Vicente Paolillo, um indicado do governo, "seria a integralização do capital, com valores corrigidos".

Os sócios concordaram com a proposta de aporte financeiro, mas ninguém colocou dinheiro na empresa de imediato – o que a obrigava a se financiar a juros de mercado. Os bancos deixaram a Cobra à deriva e foram constituir suas próprias empresas de informática. Deixam de ser sócios para se tornarem concorrentes, o que tornava mais difícil a sobrevivência da companhia.

A integralização demandada por Paolillo demorou a acontecer e o que entrou na agenda da companhia foram os movimentos pela sua privatização. "É curioso notar que o empréstimo [do BB] para salvar a Cobra saiu exatamente quando malogravam as tentativas de privatização. Em fevereiro de 1981, poucos meses antes do empréstimo chegar à empresa, os ministros Danilo Venturini, secretário do Conselho de Segurança Nacional e chefe da Casa Militar do governo Figueiredo; Otávio Medeiros, chefe do SNI; Delfim Neto, do Planejamento e Ernane Galvêas, da Fazenda, haviam decidido, em reunião, privatizar a empresa", relata Sílvia Helena.

A proposta mais efetiva de compra, informa Sílvia, veio justamente do Bradesco em associação com a Sharp, a extinta fabricante de eletrônicos fundada pelo empresário Matias Machline. O banco da Cidade de Deus era sócio da Sharp na Sid – uma das concorrentes da Cobra. O negócio não foi adiante, entretanto, porque a oferta do Bradesco, além de ser considerada aviltante pelo baixo valor, ainda exigia contrapartidas que o governo de turno não topou conceder.

A Cobra seguia estatal, com o reconhecimento por parte de agentes do governo sobre o importante papel que desempenhava no enfrentamento de certos preconceitos ainda correntes sobre a capacidade de países em estágio de desenvolvimento como o Brasil atuarem

com a indústria da computação – setor que demandava elevado volume de capital e grau de sofisticação tecnológica para tocar a empreitada.

O João garante

A Cobra passou ilesa pela primeira tentativa de transferência do seu comando para o mercado porque, em sua defesa, houve quem a considerasse viável e que o país dispunha, sim, de capital humano apto a criar e inovar. Último presidente do ciclo militar, João Figueiredo compareceu à cerimônia do 10º aniversário da empresa, quando fez profissão de fé no papel estatal da Cobra, conforme trecho do seu discurso incluído no livro “Rastro de Cobra”, de Sílvia Helena:

- Dez anos após constituída para prover necessidades específicas do tratamento da informação, testemunha a Cobra, de forma definitiva, a capacidade de engenharia nacional de responder ao desafio do desenvolvimento e da aplicação diversificada das tecnologias de informática. Trata-se de uma contribuição relevante para o desenvolvimento econômico, social, cultural e político da sociedade brasileira. [...] Ampliam-se por isso, o interesse e a necessidade do fortalecimento das empresas nacionais do setor com capacitação tecnológica e gerencial e sob o poder decisório nacional para que, em grau conveniente de acompanhamento da arte e da técnica possam satisfazer aos usuários brasileiros. Esta visão realça o papel estratégico da Cobra e recomenda a sua manutenção como empresa estatal com duas tarefas: a primeira de precursora, para indicar e ocupar patamares de produtos e serviços a serem produzidos pela indústria nacional do setor. A segunda, de continuar servindo de centro formador e irradiador de recursos humanos de alta qualificação.

A Cobra efetivamente necessitava da proteção governamental naquele momento, mas a promessa de Figueiredo era mera formalidade, sem muito efeito prático, pois a redemocratização do país já estava em curso com a saída dos militares de cena. O que se tinha na prática era a via-crúcis de seguidos balanços ruins e dívidas em acumulação. Três anos antes, em 1981, o Banco do Brasil foi chamado a liberar um novo empréstimo de US\$ 20 milhões (Cr\$ 1,67 bilhão) para a companhia.

Os socorros financeiros que o BB deu à Cobra há pouco mais de 40 anos afastaram a primeira tentativa de privatizar a empresa e, ao mesmo tempo, aprofundou ao ponto de não retorno os laços já existentes entre o Banco e a companhia. Àquela altura, a participação acionária do BB situava-se em torno de 20% do capital social da Cobra, mas a dívida da empresa com o Banco aumentara de modo exponencial.

“O empréstimo foi feito para pagamento em oito anos, e se na época foi ‘a salvação da lavoura’, hoje é a maior dívida da Cobra, sensivelmente aumentada pela maxidesvalorização do cruzeiro em fevereiro de 1983. Os 20 milhões de dólares que em 1981 valiam pouco mais de Cr\$ 1,5 bilhão, valiam em junho de 1984 cerca de Cr\$ 34 bilhões”, anotou Sílvia Helena.



Presidente Figueiredo (ao centro, de óculos) ao lado do então governador do Rio, Leonel Brizola, nos 10 anos da Cobra: empresa é estratégica e dever seguir estatal

A ajuda financeira, entretanto, veio em boa hora: a companhia foi obrigada pelas circunstâncias a realizar forte reestruturação, com corte de despesas e revisão de projetos. Além disso, o sucesso de vendas do modelo Cobra 530 fez com que os balanços da empresa voltassem a ficar no azul em 1983, após dois anos seguidos de fortes prejuízos.

O Banco do Brasil será novamente decisivo para evitar tentativas posteriores de privatização ou liquidação da Cobra que, no futuro, vai desempenhar importante papel na execução dos seus processos internos, de modernização do parque de computadores e digitalização das operações após passar em definitivo para o controle da casa bancária. Como reflexo dessa vinculação, os laços entre BB e Cobra se tornariam indissociáveis algum tempo depois, com a marca do Banco definitivamente atrelada à empresa desde 2003, quando acontece a mudança do nome de fantasia para BB Tecnologia, vínculo reafirmado uma década depois, com a alteração que cria a atual versão BBTS.

XVI

BNDES ROMPE COM A COBRA

O primeiro ato constitutivo da Cobra Computadores Brasileiros aconteceu dentro de uma sala de reuniões na sede do então Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), no Rio de Janeiro, em julho de 1974. O BNDE não fez parte da fundação da empresa, mas teve atuação decisiva no financiamento das atividades do Grupo Especial de Trabalho (GTE – Funtec 111), criado em 1971 para desenvolver e construir o protótipo de computador eletrônico para operações navais. A proposta de criação da Cobra nasce dentro do GTE e o BNDE será, por muito tempo ainda, fonte importante de recursos para tirar do papel - e manter ativa - a proposta da criação da indústria nacional de informática pensada pela burocracia do regime militar.

O vínculo entre o BNDES e a Cobra se estenderia por mais de 20 anos. Também coube ao então BNDE a articulação para que a Empresa Digital Brasileira (EDB), um consórcio de bancos liderados pelo Bradesco, entrasse no capital da Cobra em 1977, quando já era patente que a empresa não teria futuro apenas como fornecedora de equipamentos para o meio militar. Esse movimento teve ainda o objetivo de estancar a sangria de recursos públicos para os cofres da companhia.

Em entrevista para este e-book em fevereiro de 2024, o engenheiro e ex-presidente da empresa Ivan da Costa Marques contou os bastidores do rompimento da duradoura relação do BNDES com a Cobra, que aconteceu somente ao final do governo José Sarney (1985-1990). A informação nova que o professor Ivan Marques insere na história da empresa é de que havia forte pressão pela privatização da Cobra ainda no governo Sarney, e não posteriormente, como é de domínio público, durante os governos Fernando Collor de Mello e Fernando Henrique Cardoso, de matrizes mais liberal.

O contexto que motivou mais essa tentativa de venda da empresa foi o contencioso da informática entre Brasil e os Estados Unidos, iniciado em setembro de 1985. O litígio entre as duas nações era relacionado à propriedade intelectual e a reserva de mercado do setor de informática brasileiro após a aprovação da Lei 7.232/84, ao final do ciclo militar. Essa lei dispunha sobre a Política Nacional de Informática e não agradava nem mesmo aos setores do empresariado brasileiro, que iniciara pressão política pelo fim da reserva.

Foi esse o ambiente favorável para que o ex-ministro Márcio Fortes, que então ocupava a presidência do BNDES, iniciasse movimento para dar vazão à onda que começava a se formar no país pela privatização das estatais, especialmente aquelas que enfrentavam dificuldades financeiras, como era o caso da Cobra. Não se tinha ainda, naquele momento, um plano efetivo para a vendas das empresas públicas, mas já se solidificavam os argumentos

necessários para iniciar a redução do peso do Estado sobre a economia. Márcio Forte não teve dúvidas de que a fábrica de computadores de Jacarepaguá reunia os pré-requisitos para figurar no topo da lista do BNDES das empresas que iriam a leilão.

O presidente do BNDES só não contava com a forte resistência do presidente Ivan Marques, que, apesar da clarividência de que seria difícil manter a importância que a Cobra tivera para o país no passado, resolveu que seria preciso brigar para mantê-la como braço estatal para o setor de informática. “Na nossa concepção, a Cobra precisava ter gestão de empresa privada, mas, ao mesmo tempo, era preciso continuar sendo instrumento do governo para fazer política [setorial], porque era necessário que o governo tivesse uma intimidade, uma entidade do seu controle que desse todas as informações para o diálogo com o setor e a operacionalização das políticas e sua regulação”, justifica.

O ex-presidente Ivan Marques conta que não “discordava totalmente da venda da empresa”, mas defendia que ela não fosse feita a toque de caixa como pretendia o BNDES, sem valorizar principalmente o investimento que a Cobra tinha feito no SOX, um sistema que emulava perto da perfeição o código do Unix da empresa americana AT&T, mas que era independente do original deles. A criação do SOX, que recebeu certificação internacional, permitiu ao Brasil economizar recursos com o pagamento dos royalties para a AT&T.

“Então o Márcio Fortes, aqui vai minha interpretação, viu uma oportunidade de ouro, porque era presidente do BNDES e tinha todo o empresariado favorável à privatização. Imagino que ele tenha pensado realizar um grande feito ao colocar a Cobra como primeira empresa privatizada no país, porque claramente ia colher altos bônus disso”, sugere o professor Ivan.



Havia pressa da parte do BNDES para deslanchar o processo de privatização, que deveria ser feito em regime de urgência urgentíssima. “Resistimos àquela proposta com o argumento de que, sem uma avaliação criteriosa do valor da empresa e sem dar o devido destino ao SOX, não se poderia falar em privatização, porque era algo valioso que tínhamos construído e que, embora fosse difícil de entender sua importância, precisava ser mais bem precificado caso o governo desistisse do negócio. Para você ter uma ideia, a tecnologia do SOX tem semelhança com a que é utilizada

atualmente nos sistemas Android. Então fincamos pé, sem a devida valoração do SOX não se podia falar em privatização da Cobra”, resume.

A saída encontrada pela direção da companhia para barrar a investida do BNDES sobre seus domínios teve algo de insólito: o país voltara ao comando civil em 1985, mas os antigos donos do poder ainda davam as cartas em Brasília. “Os militares, veja você, têm uma história entremeada com isso. Pedi ajuda a um amigo meu que era militar da Aeronáutica, o Jorge Monteiro Fernandes, e fomos a Brasília para uma conversa com o general Ivan de Souza Mendes (1922-2010), então chefe do Sistema Nacional de Informações (SNI)”, revela o ex-presidente.

A audiência, ele conta, durou a manhã toda, quando repassou toda a história para o chefe do temido SNI: foi preciso explicar minuciosamente como a Cobra desenvolvera o sistema SOX e sua importância para o país por dispensar o pagamento de royalties para a AT&T, além de longa explanação sobre o papel da empresa para os interesses do país.

“Ao final ele me perguntou: ‘Mas afinal o que o senhor quer?’ Fiquei um pouco assustado e com a sensação de que não tinha conseguido explicar o problema todo, mas notei pelo interesse dele que havia uma boa vontade para com o tema. Então eu disse: ‘Quero que o senhor mande parar o processo de privatização da Cobra da forma como ele está sendo feito’. No início da tarde, peguei o avião de volta para o Rio e quando pousei soube que a privatização havia sido suspensa. Era o governo Sarney, mas veja como eles ainda tinham influência”.

Ivan Marques conta que foi chamado para uma visita ao gabinete da presidência do BNDES logo depois, onde encontrou Márcio Fortes entre inconsolável e irritado: “Esse assunto da informática é nitroglicerina, é explosivo. Mas tem um detalhe, dr. Ivan: a partir de agora não coloco mais nenhum um tostão na Cobra Computadores”.

“Um grande abacaxi”

Esse rápido diálogo é o desfecho sobre como a Cobra consegue se livrar de mais uma entre tantas tentativas de alienação ao longo do tempo. Antes disso, lá no início dos anos 1980, durante o governo do general João Baptista Figueiredo, houve a primeira proposta de venda da empresa para o Bradesco e a Sharp, aquela que esbarrou, segundo informa Sílvia Helena em o ‘Rastro de Cobra, no baixo valor oferecido pelos pretendentes a assumir o negócio.

Afastado mais uma vez o risco da venda da empresa, conta o ex-presidente, Ivan, era preciso buscar alternativas sobre o que poderia ser feito para substituir o apoio creditício

Foi assim o rompimento após duas décadas de proximidade e forte influência do BNDES nos destinos da Cobra. Com a decisão do presidente Marcio Fortes, começam as negociações para a transferência das ações do BNDES e da Caixa para o Banco do Brasil. O ex-presidente Ivan Marques complementa: “Era início do governo Collor e eu estava de saída da presidência da empresa. Antes disso, recebi o então diretor financeiro do qual eu não lembro o nome para fazer a transição [para o BB]. Fiquei no cargo por uns dois meses, se tanto, enquanto o Banco escolhia a nova diretoria e analisava os números da empresa. A Cobra tinha muito equipamento no Banco do Brasil e eles tinham muito interesse na continuidade para a manutenção dos seus negócios”.

Fonte: Arquivos BBTS

Composição Acionária	31/12/1989	17/04/1990	31/12/2011
Banco do Brasil	31,48%	80,61%	99,97%
CEF	31,48%	8,91%	0,00%
BNDES	31,52%	8,92%	0,00%
Eliezer Steinbruch	0,00%	0,00%	0,01%
Cobra (Tesouraria)	0,00%	0,00%	0,01%
Outros	5,52%	1,56%	0,00%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Tabela mostra três momentos da participação acionária na Cobra e a evolução do controle do BB sobre seu capital a partir de abril de 1990

XVII

CAI A RESERVA DE MERCADO

O início dos anos 1990 marcam novo momento de dificuldades na história da Cobra Computadores. No contexto daquele período, havia o sentimento de que a reserva de mercado patrocinada pelo regime militar havia levado o país a perder oportunidades ao retardar a chegada por aqui dos avanços alcançados por outros países durante o período em que o Brasil fechou suas fronteiras para os produtos estrangeiros. Com o fim da reserva de mercado, das muitas empresas criadas sob o seu manto protetor, praticamente só restariam a Itautec, do Itaú, e a Cobra, naquela altura já vinculada ao Banco do Brasil.

Vale contextualizar novamente o que foi a reserva de mercado. Os limites impostos aos estrangeiros começam oficialmente em 1975, durante o governo do presidente Ernesto Geisel, quando a Comissão de Coordenação das Atividades de Processamento Eletrônico (Capre) vetou a compra por empresas brasileira dos artigos de informática fabricados lá fora (por essa época, o mercado de pessoa física inexistia).

Logo depois, o governo decide que minissistemas e periféricos só poderiam ser produzidos por empresas de capital nacional. A Capre é extinta em 1979, quando o governo cria a Secretaria Especial de Informática (SEI), uma agência complementar do Conselho de Segurança Nacional e, portanto, mais próxima dos militares. Entre os objetivos da SEI estavam o assessoramento do governo na formulação e implementação da política nacional de informática, além de sua supervisão e controle.

A vigilância da SEI sobre o mercado de informática acontece em paralelo com a virada para os anos 1980, que trazem consigo, já de início, a novidade dos primeiros microcomputadores produzidos no Brasil (o pioneiro é o Cobra 530), embora os preços dessas máquinas fossem bem salgados em relação aos seus equivalentes mundo afora.

A primeira Lei de Informática brasileira, aquela que oficializa a reserva de mercado foi promulgada em 1984, durante o governo João Figueiredo. Algum tempo depois, sob forte pressão dos Estados Unidos (que abriu contencioso e ameaçou retaliar as exportações brasileiras), o governo José Sarney (1985-1990) muda a Política Nacional de Informática (PNI), com a sanção, em dezembro de 1987, da Lei do Software, que disciplinou a propriedade intelectual, além de flexibilizar a importação de programas de computador – desde que fosse destinado ao usuário final. Era uma fissura não desprezível no casco do navio da reserva de mercado.

“A grande questão que existia no âmbito da política de informática, que tinha como instrumento a reserva de mercado, era, por um lado, a defesa do protecionismo – considerada a única maneira de se criar condições para o desenvolvimento da tecnologia brasileira, porque

se precisava de um período de proteção antes que pudesse competir, e, de outro lado, a visão defendida em particular por Roberto Campos [economista brasileiro, 1917/2001], que defendia mercados abertos e o liberalismo econômico”, resume o professor aposentado da USP Edson Fregni em entrevista para o documentário ‘Rastro Digital’.

O professor Fregni, que foi aguerrido antagonista de Roberto Campos nos debates que antecederam a criação da Lei da Informática, avalia que o desmonte da reserva foi atabalhoado, muito em razão da pressão dos Estados Unidos, o que potencializou a crise que os fabricantes nacionais iriam vivenciar com a chegada dos produtos estrangeiros ao país. “O desmonte de algo bem-organizado foi feito de maneira absolutamente desorganizada e se perdeu muito do que foi feito até então”.

Muda o governo novamente (e o regime também muda, com a realização das primeiras eleições diretas após 20 anos de exceção imposta pela ditadura militar). Fernando Collor de Mello assume o cargo de presidente em março de 1990 com críticas severas ao atraso do país, sintetizado na sentença de que os automóveis então fabricados por aqui “não passavam de carroças”.

Com o argumento de que a proibição da importação de equipamentos de informática contribuía para o quadro geral da defasagem da indústria local em relação ao mundo, Collor anuncia a liberação para a importação de computadores logo após sua posse, mas a reserva de mercado acabaria em definitivo somente em 1992.

Ex-diretor e atual analista da área de Gestão de Pessoal da BBTS, o engenheiro de produção Duílio José Monroe Cabrejos, 37 anos de Casa, diz que era clara àquela altura a percepção de que o Brasil não poderia concorrer com países mais desenvolvidos, mas havia a necessidade de se preservar certa massa crítica e um conjunto de valores profissionais que pudessem garantir a soberania e o conhecimento técnico que fora acumulado durante os anos em que o mercado esteve fechado para o resto do mundo. “Nesse momento não tivemos nenhum tipo de discussão, havia certa hegemonia ideológica pela privatização, pelo neoliberalismo e globalização”, constata Duílio.

Méritos da reserva

Em contraponto a quem enxergava na reserva de mercado um atraso, havia também os que viam aspectos positivos no sonho brasileiro em criar localmente uma indústria forte de informática. Em artigo de 1999, o já citado Ivan da Costa Marques, que foi presidente da Cobra entre 1986-1990, e posteriormente professor do Programa de pós-graduação em Informática da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), faz o contraditório sobre os males que o fechamento do país para o mundo da informática lá de fora tenha causado ao país.

Ivan Marques avalia no paper “Reserva de Mercado: um mal-entendido caso de ‘sucessos’ democrático e ‘fracassos’ autoritário” avalia que a experiência da reserva de mercado, “ao contrário do que leva a crer a imagem que habita o imaginário dos brasileiros, representou uma interação positiva entre os princípios democráticos e um projeto de desenvolvimento tecnológico do país”.

A reserva desandou, segundo o professor, após a criação da Secretaria Especial de Informática (SEI), em 1979, quando, ele avalia, teria havido a intervenção dos militares do Serviço Nacional de Informação (SNI) no setor. “A política de informática brasileira divorciou-se do rumo da abertura política, isolando-se do resto do país. E, enquanto seu período democrático pode ser claramente associado ao seu “sucesso”, seu fechamento autoritário arrastou-a inexoravelmente para o seu hoje emblemático ‘fracasso’”.

Autoritarismo e centralização, nessa visão, teriam feito murchar o impulso criativo que a reserva fizera florescer entre a “comunidade sociotécnica”. Segundo o professor Ivan, isso jogou por terra “o entendimento da experiência brasileira na política industrial da informática”. O acadêmico destaca que, muito antes do presidente Collor colocar o “guizo no gato” e decretar o final melancólico da reserva de mercado, empresas como Cobra, Edisa, Labo, Sid e Sisco ocupavam com sucesso o mercado de minis, cumprindo seus compromissos de investir na formação de equipes técnicas.

“Nos primeiros anos da década de 1980 elas se apresentaram ao mercado e com sucesso, venderam melhoramentos e upgrades dos modelos licenciados e novos modelos já inteiramente desenvolvidos pelas equipes brasileiras. Em cinco anos tornaram-se efetivamente independentes das suas fontes originais de tecnologia”, registra Ivan Marques.

Em depoimento anterior ao artigo acadêmico, desta vez para o documentário ‘Rastro Digital’, de 1994, o professor Ivan Marques havia dito que todos os países fazem reserva de um jeito ou de outro. “Os países protegem seus produtos, seja através de especificações técnicas seja através de controle de origem, por exemplo, a produtos agrícolas. O nome reserva de mercado choca, mas qual era a proposta da política: criar empresários brasileiros que quisessem ganhar dinheiro, falando claramente, com profissionais brasileiros”.

A defesa da importância da reserva de mercado e da própria Cobra para a história da informática no Brasil é lembrada sempre pela consequência de que ela formou por aqui profissionais de primeira linha que atuaram em centros de excelência ou que se arriscaram em abrir seus próprios negócios, caso entre outros, da turma egressa da Politécnica da USP para a criação da Scopus. “Sem a reserva de mercado não teríamos nada de indústria de informática”, argumentava, há 20 anos, Paulo Heitor de Souza Argôlo para o documentário ‘Rastro Digital’.

Argôlo ingressou na Cobra em 1977, onde atuou até meados da década seguinte no desenvolvimento dos produtos C-350, C-500 e da linha X. Com passagens pela IBM e Serpro

antes de chegar à Cobra, Argôlo advogava em favor da reserva de mercado com o argumento de que países como Argentina, México e Chile não fecharam seus mercados no mesmo período que o Brasil e nem assim suas economias demonstraram desempenho melhor que o nosso – especialmente o México, cujo PIB teve equivalência com o produto brasileiro em vários momentos ao longo das últimas décadas.

O debate caiu na categoria das águas passadas, mas é de se ressaltar a importância do fechamento do mercado brasileiro para a trajetória da Cobra – que soube aproveitar os ventos favoráveis durante os oito anos de sua vigência entre 1984 e 1992. A empresa sentiria os impactos da revogação da reserva de mercado ao longo dos anos 1990, quando vai enfrentar um dos mais difíceis momentos de crise entre os muitos que conseguiu atravessar desde sua fundação.

A cada crise, porém, sobrevirão oportunidades para a reinvenção da empresa, que pode se orgulhar de chegar ao primeiro cinquentenário ativa e em equilíbrio econômico-financeiro, mesmo após enfrentar inúmeras ameaças à sua sobrevivência, algo notável em setor da economia em que esse feito é pouco comum.

Por muito pouco, a companhia passa ao largo de nova frente por sua privatização com a tentativa de execução da pauta neoliberal do governo Collor (1990-1992), iniciada com a criação do Programa Nacional de Desestatização já em 1990. Essa política de retirar o Estado da economia seria atenuada após o impeachment de Collor em 1992, mas, ainda assim, mantida pelo presidente Itamar Franco (1992-1995), e depois novamente acelerada durante os dois mandatos do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2002).

XVIII

DESERTO NA PRIVATIZAÇÃO

O fim da reserva de mercado em outubro de 1992 escancara o país às empresas estrangeiras de tecnologia que, rapidamente, avançam suas participações na oferta de bens de informática para as fatias do mercado local em que ainda não atuavam. Com produtos melhores e preços competitivos, não foi muito difícil impor um duro golpe às empresas brasileiras ainda em atuação – uma delas era a Cobra. A concorrência, que já seria desleal por si mesma, pode ter sido agravada pela prática de dumping por parte dos gringos, ávidos por recuperar o espaço há muito interdito.

O episódio da abertura de mercado para os estrangeiros terá como consequência inédita crise de identidade que vai tirar o chão dos funcionários, com ameaça de privatização ou liquidação da empresa e nova mudança nos seus objetivos e rumos. O sentimento entre os colaboradores naquele período era de que o governo Collor dera uma paulada na cabeça da Cobra.

Mas não há registros de que houve aqui, nesse período pós-abertura, a mesma mobilização vista pouco mais de uma década antes, em 1981, quando a Associação de Funcionários da Cobra (AEC) lançou o manifesto 'Porque a Cobra não pode fechar' sob pena de desperdiçar tudo que foi conseguido, segundo o relato de Sílvia Helena. "Declaradamente temerosos de que a empresa fosse fechada, seus funcionários propunham como solução que o governo se mantivesse como seu principal acionista, promovendo a elevação do capital no montante necessário...", anotou a jornalista em seu "Rastro de Cobra".



O ex-diretor Paulo Rangel recorda os dramas enfrentados pelos funcionários em momentos de tensão como foi aquele do fim da reserva e, mesmo antes, com a desativação do Cobrão – quando vários colaboradores foram desligados dos quadros da empresa. “O fim da reserva de mercado abalou bastante a gente. Se falou em privatizar, tentou-se vender a empresa em duas ou três ocasiões e não apareceu ninguém, os leilões deram deserto. Vivíamos um clima muito ruim, de instabilidade constante”, lamenta Rangel.

Rangel, que guarda com zelo de aficionado farto material impresso sobre a evolução da história da companhia, chegou a coordenar o projeto, posteriormente suspenso, para a construção do Museu BBTS. Ele é taxativo na análise dos efeitos do sonho original da Cobra ser o carro-chefe de uma indústria de informática no país: “A verdade é que, enquanto o governo bancou, foi tudo bem. Porque você desenvolver e fabricar computador é muito caro. Tínhamos áreas de projetos para hardware e software igual o resto do mundo para projetar o computador, fabricar as placas, enfim, tudo isso era subsidiado pelo governo enquanto a gente não tivesse independência. Quando veio a abertura, acabou”, diz o ex-diretor, em diagnóstico franco sobre as dificuldades da empresa naquele início dos anos 1990.

Era preciso desenvolver, fabricar e vender os computadores para manter a existência da empresa, ele diz, e conclui que, sem a ajuda governamental, tudo isso ficava inviável. “Na hora que abriu, veio todo mundo lá de fora com tudo já desenvolvido e pronto. Era preciso mais tempo de reserva”, lamenta.

O curto governo Fernando Collor (o presidente foi afastado do cargo em 2 de outubro de 1992) representou uma tempestade perfeita para a Cobra. Junto com o fim da reserva de mercado, o governo também implementa o primeiro Plano Nacional de Desestatização (PND), em 13 de abril de 1990. O PND pretendia reordenar a posição estratégica do Estado na economia, com a transferência para a iniciativa privada daquelas atividades que o setor público explorava, mas para as quais não tinha vocação. Outro objetivo do Plano era o de sanear as finanças do Estado brasileiro.

A alienação da Cobra volta a entrar no radar na esteira da criação, pelo BNDES, da Diretoria de Privatização, que teve como primeira titular a economista Elena Landau. Assessora da presidência do BNDES, Landau ocupou o cargo entre 1993-1996 – durante os governos Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso. Até 1995, o ímpeto privatista que varreu o país transferiu para a iniciativa privada 18 empresas atuantes no setor primário da economia, em especial do siderúrgico, com geração de 4 bilhões de dólares em receitas.

Deficitária por sucessivos períodos, a Cobra era uma das fortes candidatas a entrar no Programa de Desestatização, o que chegou efetivamente a acontecer: a companhia foi listada entre as privatizáveis, mas a venda não aconteceu. Sua alienação não era consensual entre os bancos acionistas, especialmente o Banco do Brasil. O interesse manifesto por potenciais

compradores incluía barganhas como o uso de créditos podres e avaliações que ficavam muito abaixo do valor real da empresa.

Segundo o agora analista da BBTS Carlos Loureiro, que era o contador da Casa naquele período, internamente havia pressão para realizar ajustes contábeis para trazer a tempo presente os chamados ativos diferidos (gastos realizados antecipadamente no desenvolvimento de determinados projetos, e consumidos ao longo do tempo, atualmente chamados de despesas pré-operacionais).

O ex-contador recorda que essa linha do balanço alcançava cifras bilionárias relativos aos recursos tomados do BNDES e da Finep (Financiadora de Estudos e Projetos) para desenvolver produtos como o sistema operacional SOX, o minicomputador X-PC (aquele que o Pelé divulgou) ou mesmo projetos mais antigos, casos de produtos como a linha Cobra 500 – lançada no início da década anterior.

Elena Landau, recorda Carlos Loureiro, chegou a participar de reuniões na sede da Cobra, no Rio de Janeiro, para discutir a privatização da companhia. Landau, que ficou conhecida como a “musa das privatizações”, conduzia com mãos de ferro o processo de venda da Cobra pelo lado do BNDES, com atuação do BB e CEF reduzida, naquele momento, à de meros coadjuvantes. Estes dois últimos bancos não eram favoráveis à venda da empresa, pelo menos não naquele momento.

O Banco do Brasil Banco de Investimentos (BBBI) foi representado nessas reuniões pelo diretor-financeiro Paulo Sérgio Barbosa Ferreira, um funcionário de carreira do BB, que diagnosticou riscos de continuidade na operação do Banco em caso de privatização da Cobra. “Boa parte da rede do BB dispunha de equipamentos produzidos pela Cobra. Havia o receio de descontinuidade nessa prestação de serviços e do Banco não conseguir manter seu core em funcionamento”, explica Loureiro. A preocupação com o eventual comprador da companhia era enorme, pois o BB temia ficar refém desse novo fornecedor ou ter o contrato suspenso de uma hora para outra.

Os abalos sísmicos na política brasileira naquele momento, com o tumultuado processo de impeachment do ex-presidente Fernando Collor, deixaram a privatização da Cobra em stand-by por mais ou menos um ano. “Com a posse do Itamar Franco, que foi um governo de visão mais estatizante que o governo Collor, houve uma mudança muito importante no desenho da privatização que fora proposta anteriormente. Naquele período, era muito comum no mercado o uso de títulos públicos de baixíssima liquidez, os chamados ‘dinheiros podres’, para o pagamento da venda das estatais”, diz Carlos Loureiro.

O governo Itamar proíbe o uso das moedas podres nas privatizações e, com isso, a venda da Cobra só seria efetivada para quem ofertasse dinheiro vivo. Carlos Loureiro conta que apareceram vários compradores, inclusive de grupos estrangeiros (chineses e o italiano

Olivetti), além de bancos nacionais – entre eles o Fibra, da família Steinbruch, e o Banco Santos. A oferta mais próxima do que se desejava no BNDES veio do Banco Santos (que teria sua falência decretada em 2005), mas foi recusada pelo governo porque incluía – basicamente – o uso de títulos podres.

*"Um bom começo
é a metade"*

Aristóteles

PARTE 2

BB NO CONTROLE



XIX

SOB NOVA DIREÇÃO

No início dos anos 1990, o Banco do Brasil já era o acionista majoritário da Cobra (detinha então 80,61% do seu capital). A crise que a empresa enfrentava naquele momento levou os três sócios principais (além do BB, BNDES e CEF tinham, cada um, participações próximas de 9%) a repensarem suas estratégias para a Cobra Computadores.

Uma assembleia geral extraordinária (AGO) realizada ao final de 1999 autorizou o agrupamento das 3,4 trilhões de ações ordinárias existentes de modo a reunir em uma única unidade cada lote de 1.000.000 de ações. Divididas por um milhão, as preferenciais foram reduzidas a 474 ações. Também se autorizou a retirada definitiva das frações dos papéis remanescentes, o que equivaleu à sua extinção. Com esse movimento, o número de acionistas caiu de 51 para 40 - quase totalidade deles passaram a deter número insignificante dos novos papéis.

A Cobra enfrentava mais uma temporada de crise e a privatização volta a ordem do dia. Os bancos estatais eram credores da empresa e, claro, enxergavam na sua alienação a oportunidade de reaver, ainda que parcialmente, os valores concedidos. As ofertas recebidas pelo BNDES para a venda da empresa eram concretas, como desejava o governo, mas todas na linha de se resolver todos os seus passivos antes de passá-la adiante, além de se incluir moedas podres como forma de pagamento (opção já recusada pela gestão Itamar Franco).

As propostas recebidas pelo BNDES nas tentativas de privatizar a Cobra em meados dos anos 1990, ao fim e ao termo, não correspondiam ao objetivo principal do governo federal com o seu programa de desestatização, que era o de arrecadar recursos para sanear as finanças públicas e retomar investimentos. Houve interessados pela Cobra Computadores? Sim, havia manifestação de interesse na compra da empresa. Mas as propostas oferecidas chegavam muito perto do repasse do seu controle à iniciativa privada quase que em regime de doação.

Diante do impasse, o governo decide cancelar o leilão de venda da Cobra e o BNDES passa a defender o encerramento das atividades da companhia, com a sua liquidação pura e simples. "A Caixa e o BB não concordam com a solução apresentada pelo BNDES, porque havia então um forte risco de continuidade dos negócios em suas redes de atendimento. Naquele momento os dois bancos estavam muito dependentes do suporte e manutenção, além do fornecimento de equipamentos pela Cobra. O entrave que se estabelece opõe um BNDES mais independente aos interesses do BB e CEF, que defendiam a continuidade da companhia porque precisavam evitar a obsolescência dos seus parques de computadores", detalha o analista Carlos Loureiro.

BB no comando

Em agosto de 1994, após duas tentativas frustradas de venda da Cobra Computadores, o governo finalmente decide retirar a companhia da relação de empresas listadas no plano de privatização pela Comissão de Desestatização. O Banco do Brasil assume o controle total da empresa com o compromisso de realizar os ajustes necessários para a manutenção da sua operação.

Pouco tempo antes, em maio daquele ano, a Comissão Nacional de Privatização havia aprovado a liquidação da empresa, com a venda do patrimônio disponível e sua extinção no prazo exíguo de 30 dias, caso o Banco do Brasil não colocasse na mesa de negociações proposta para sua venda. Elena Landau, então diretora do BNDES e responsável pelas privatizações, pressionava o BB pelo desfecho do destino da Cobra e chegou a apontar resistência do banco com a privatização e resistir, abertamente, às muitas propostas apresentadas pela Comissão de Desestatização para resolver o caso Cobra.

Na edição de 26 de agosto de 1994, o jornal 'Folha de S.Paulo' informava que "avaliações técnicas indicavam dificuldades por parte das empresas privadas em assumir a estrutura da Cobra". A empresa tinha quase o dobro de funcionários do que seria razoável e a dívida, naquele momento, era de US\$ 13 milhões, destacava o periódico. Desse total, 10 milhões de dólares eram de sucessivas operações de crédito contraídas junto ao Banco do Brasil. Com a decisão da Comissão de Desestatização que retirou a companhia do rol de empresas privatizáveis, BNDES e CEF saem de cena paulatinamente e o BB vai assumir o protagonismo nos rumos da empresa.

O ex-presidente Ivan de Castro Esteves, então funcionário de carreira do Banco do Brasil, que presidiu a Cobra Computadores no período de março de 1995 até abril de 1999 (além de ter sido diretor da empresa nas gestões antecedentes de Guilherme Oliveira e de Olney Boscolo Fraga), lembrou, em entrevista para este projeto em março de 2024, o contexto da mudança do estatuto para ampliar o escopo de atuação da companhia. Ele conta que, ao assumir, encontrou o histórico recente de duas tentativas de venda da empresa em leilões de privatização frustrados por falta de interessados na sua aquisição.

"Com enorme dívida junto ao Banco do Brasil, e outras instituições financeiras, e sem ativos relevantes, além de operar com produtos obsoletos, a companhia não tinha futuro. Estabelecemos como prioridade buscar o equilíbrio econômico-financeiro do negócio", relata Ivan Esteves.

A estratégia que Esteves adotou, em comum acordo com o então diretor Fernando Alberto de Lacerda, funcionário de carreira designado pelo Banco do Brasil com a missão de definirem, juntos, os rumos da Cobra naquele período de crise, foi a de concentrar no BB

todos os passivos relacionados aos financiamentos bancários, além de encaminhar a venda do Cobrão. O objetivo era reduzir o elevado passivo da empresa, com a definição prévia de que parte do valor seria entregue ao BB para amortização de parte dos débitos e o restante da dívida convertido em capital (e participação acionária), zerando com isso o endividamento.

“Minha atuação e a do Lacerda foi direcionada para transformar a companhia em prestadora de serviços, especialmente para as áreas de redes de comunicação. Para isso, passamos a buscar representações de grandes empresas de tecnologia, entre elas a IBM, a Cisco e a Sun, o que permitiu o aproveitamento dos excelentes profissionais que ainda estavam na Cobra. Com isso conseguimos viabilizar a empresa para uma possível transferência de controle, mas não obtivemos, infelizmente, sucesso junto ao BB”, relatou o ex-presidente Ivan de Castro Esteves.

O diagnóstico elaborado pelo Banco do Brasil Investimentos para o saneamento da empresa incluía a venda do parque industrial de Jacarepaguá, concluída algum tempo depois, em 1997. Esse movimento foi registrado como fato consolidado na ata da assembleia geral extraordinária (AGE) da Cobra de 29 de dezembro de 1997, convocada pelo então presidente da empresa, Ivan de Castro Esteves:

“Senhores acionistas, a reestruturação econômico-financeira da Cobra requeria a alienação do imóvel sede e fábrica, o saneamento da dívida com o Banco do Brasil e a absorção dos prejuízos contábeis acumulados. Já foi alienado o imóvel, aplicando-se o respectivo preço na quitação parcial da dívida com o Banco do Brasil, que converteu em capital o saldo remanescente, ficando saneado o endividamento financeiro com o Banco”.

Não era animador o quadro da companhia naquele final de 1997. Com capital votante alçado a 99,4% do total, o Banco do Brasil e o BB Banco de Investimentos usaram do seu poder de influência para fazer valer a máxima ‘farinha pouca, meu pirão primeiro’: lançou mão dos recursos obtidos com a venda do Cobrão para receber o capital que emprestara à companhia ao longo dos últimos anos, com a reversão para o seu capital do excedente do valor dessa dívida.

Naquela mesma AGE, deliberou-se que o endividamento remanescente, de R\$ 128 milhões, seria absorvido com os recursos contábeis da utilização total das reservas de capital, com forte redução nos valores dos capitais social e autorizado. A Cobra encolhia em valor nominal, bem como no ambicioso projeto de ser a plataforma para o lançamento de uma pujante indústria nacional de informática.

A empresa avançava pela terceira década da sua fundação com alto endividamento. A fase das vacas gordas, quando lotes sucessivos de “latas” saíam da sede em

Jacarepaguá para serem instalados em todo o Brasil, era coisa do passado. Praticamente não se fabricava mais computadores, nem mesmo em parcerias.

Embora do seu estatuto social constasse os “objetos de desenvolver, fabricar, comercializar, alugar, integrar, importar e exportar equipamentos e sistemas de eletrônica digital, periféricos, programas e produtos associados, insumos e suprimentos, bem como prestar serviços afins”, a companhia abdicara de sua vocação original de pesquisa, desenvolvimento e fabricação de computadores e periféricos, para assumir, cada vez mais, o perfil de empresa comercial de prestação de serviços.

Não por outro motivo, a AGE do final de 1997 autorizou ainda modificação na redação do seu estatuto social “para mencionar expressamente a prestação de serviço de assistência técnica, processamento e apoio logístico, adequando-o, assim, ao potencial de serviços demandados pelo Banco do Brasil como cliente”.

Essa inflexão para a prestação de serviços seria mais uma mudança de rumos na trajetória da empresa, na direção de tornar-se, futuramente, prestadora de serviços e soluções para o BB. O Banco já assumira vínculo definitivo e total influência na gestão da Cobra com a indicação, já em 1994, da primeira diretoria composta por executivos com passagem pelos seus quadros, em geral funcionários aposentados e com experiência acumulada ao longo de suas carreiras na controladora. Mais adiante, em 2003, uma reforma estatutária vai ampliar o objeto da empresa e seu portfólio de atividades em apoio aos negócios do Banco do Brasil.

XX

VIA DE MÃO DUPLA

Ex-diretor e atual analista da área de Gestão de Pessoal da BBTS, o engenheiro Duílio José Monroe Cabrejos avalia que, ao assumir o controle da Cobra, o Banco do Brasil encontrou – e se beneficiou – da sólida rede comercial e de assistência técnica que a companhia havia desenvolvido desde sua criação. Duílio advoga que havia interdependência nos interesses que envolviam a assunção dos passivos financeiros da Cobra pelo Banco. A empresa era salva de uma possível liquidação, mas era ela mesma um ativo importante para a continuidade dos negócios do BB.

“Quando o Banco do Brasil entra na administração da empresa, ele encontra essas variantes positivas: um corpo técnico que foi essencial para fazer face à renovação da indústria bancária que acontecia exatamente naquele momento. Os bancos percebem que a tecnologia seria um aspecto importantíssimo e atividade core deles dali por diante. A tecnologia seria o coração dos bancos e, por isso, o BB entendeu a importância da Cobra, assim como o Itaú, que manteve a Itaotec, ou a Scopus, no caso do Bradesco”, destaca Cabrejos.

A segunda metade da década 1990 evidencia o papel da Cobra como retaguarda bancária para o Banco do Brasil. “Há uma necessidade do Banco em simplificar seus processos e buscar ganho de eficiência ao mesmo tempo que reduz sua própria estrutura. Isso foi muito forte no final da década, quando a Cobra assume a manutenção dos terminais de atendimento do Banco e lança o Hale-Bopp, um projeto amplo de informatização e de remodelação das agências em todo o país”, corrobora o gerente de projetos Carlos Loureiro, que atuou como contador geral da empresa entre 1993 e 2012 e, posteriormente, o cargo de ouvidor da companhia.

O projeto de conectividade em tempo real de mais 5.000 prefixos do BB, inclusive suas dependências fora do país, foi batizado internamente na Cobra com o nome do célebre cometa Hale-Bopp, a sensação mundial no início daquele 1997, quando podia ser visto a olho nu durante o periélio — período em que os corpos celestes ficam mais perto do Sol.

O informativo interno ‘Rastro de Cobra’, homônimo do livro da jornalista Sílvia Helena, de setembro de 1997, registrou a operação nestes termos: “Para viabilizar o megaprojeto que integrará os quase cinco mil diferentes endereços do Banco no Brasil, além de suas dependências no exterior, foi necessário um sistema de comunicação de rede baseado no protocolo TCP/IP, através do qual circulará toda a informação do conglomerado, criando um sistema com mais de 100 mil pontos. Essa infraestrutura, que será uma das maiores do mundo, é sustentada por roteadores de grande porte localizados em 10 centrais e mais outros de pequeno porte, distribuídos nas diversas localidades onde o Banco do Brasil atua”.

No mesmo exemplar, a Cobra informava utilizar “as mais modernas tecnologias disponíveis para garantir ao projeto um desenho confortável, que possibilite ampliações e incorporações de novos serviços avançados quando se fizerem necessários”. A empresa se apresentava como “integradora de solução” para o BB, ao atuar como mediadora na oferta dos “equipamentos de rede, os servidores, as estações-clientes, as impressoras e os softwares de gerenciamento. E, também, os serviços de implantação, otimização da rede, treinamento de pessoal e de help-desk” para garantir o processo de modernização proposto pelo BB.

O ex-diretor Duílio Cabrejos diz que o projeto Hale-Bopp representou o “renascimento da BBTS e uma frente importante de atualização tecnológica do parque de computadores do Banco do Brasil”. Na esteira do Hale-Bopp, o BB fez uma grande aquisição de caixas automáticos das fabricantes Procomp (adquirida pela Diebold em 1999), da gaúcha Perto, e da Itautec (vendida para a japonesa Oki em 2013).

Os terminais foram instalados nas agências em todo o país, na operação que envolvia ainda a instalação de rede satelital para a interligação das unidades do BB e a megalicitação para a aquisição de 100 mil desktops destinados à repaginação do enxoval da Direção Geral e das unidades do Banco pelo país.

A Cobra foi o braço operacional dessa empreitada que, segundo Duílio, teve o mérito de estreitar o relacionamento da empresa com o Banco do Brasil. “O Banco passou a ter confiança na empresa e começou a nos repassar muitas das operações que avaliava não fazer mais sentido manter dentro da sua rede. Isso ajudou enormemente na recuperação da Cobra”, relata, orgulhoso, o analista Duílio, à época chefe do atendimento comercial ao Banco do Brasil e um dos coordenadores da força-tarefa que modernizou, naquele momento, o parque tecnológico do BB.

Em depoimento para o informativo ‘Rastro de Cobra’ daquele mesmo setembro de 1997, Duílio Cabrejos destacava o tamanho do desafio que foi para a Cobra atender à demanda do Banco naquele momento sensível de início da parceria. Para Duílio, a empreitada representava oportunidade para a “empresa capacitar seus profissionais no desenvolvimento de tarefas técnicas e logísticas, distribuição de equipamentos, entregas e coordenação, dentro de uma nova realidade, na qual a importância da parceria com outras empresas é um fator decisivo para o sucesso. Essa experiência será disseminada por todas as áreas da Cobra [...] e o maior resultado será a viabilização de outros projetos, inclusive para o setor privado”.

Na dupla condição de controlador e principal cliente, o Banco do Brasil contribuiu para que o balanço da companhia voltasse ao azul em alguns exercícios subsequentes, no que representou mais uma mutação da Cobra e seu novo renascimento – vale o pleonasmo para essa fênix reincidente. “A partir dessa primeira grande parceria com o Banco do Brasil, a

empresa ganhou outro tônus e nova escala, o que abriu portas para os projetos posteriores”, assinala Monroe.

A engenheira eletrônica e atual analista da BBTS Mayra de Oliveira Raed, matrícula 809, 46 anos de Casa, lotada atualmente na Gerência de Suprimentos e Gestão de Contratos, no Rio de Janeiro, corrobora a importância do projeto Hale-Bopp para a empresa e de como acontecia uma evolução na então Cobra Computadores à medida que o Banco do Brasil repassava trabalhos para a empresa.

“Naquele momento nosso foco estava muito voltado para a assistência técnica dos equipamentos e, ali, quando o Banco começa a linkar suas agências, há um salto para a conectividade, com importante ganho em expertise para nossos técnicos. Foi possível trazer o conhecimento para dentro de casa, não era mais só contratar uma empresa e ficar refém do desempenho dela. Os contratos que recebíamos tinham essa preocupação com o treinamento e, em rápido espaço de tempo, a empresa não só se aculturou como disseminou esse conhecimento novo internamente”, diz Mayra Raed.

XXI

UM NEGÓCIO EM BUSCA DO MELHOR MODELO

Descartada a opção de privatização da Cobra em agosto de 1994, seu destino foi definido nos corredores do governo de turno em favor da tese que defendia a manutenção do negócio sob a tutela estatal. O Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal advogavam por essa saída, mas é o BB o escolhido para assumir o controle da companhia, inclusive pela alta exposição em crédito concedido que acumulara desde que o BNDES optou por não colocar mais dinheiro na empresa.

Para o BB, o imperativo que se impunha a partir dali era a análise minuciosa nos números da companhia e o mapeamento de suas forças e fraquezas, de modo a se projetar seu futuro em bases mais sólidas do que a sequência de prejuízos que acumulara nos exercícios antecedentes.

A venda do ativo mais visível da companhia, sua sede em Jacarepaguá, tinha sido aventada pela Comissão de Desestatização pouco tempo antes em razão da relativa ociosidade do espaço, após parcela considerável das atividades que abrigara ter sido descontinuada. A entrega da joia da coroa voltava à ordem do dia como o preço a se pagar diante de alternativa muito pior: a eventual liquidação da empresa, pelo baixo desempenho, e um ponto final na aventura de se criar, pela junção de Estado e iniciativa privada, uma indústria nacional de informática.

As etapas de atendimento aos mercados militar e financeiro ficaram para trás, página virada em definitivo com o fim da reserva de mercado determinada pelo governo Collor três anos antes. A verdade nua e crua é que o interesse de eventuais compradores nos computadores fabricados no Cobrão não era mais o mesmo e a venda do imóvel entrou no radar como a alternativa mais à mão para resolver a necessidade urgente de suprimento do caixa e o saneamento da companhia.

Em nota explicativa, o relatório de administração que acompanhou a divulgação do balanço da companhia do período de 1996 tratou do assunto nestes termos:

- Após vários meses de negociações, no dia 18 de setembro [de 1996] foi concretizada a venda do imóvel-sede para o laboratório químico Smithkline Beecham pela quantia de US\$ 9,316 milhões, à vista. A mudança para uma área menor, proporcional à sua atual estrutura e com custos significativamente inferiores aos do Cobrão, é parte de uma sequência de ações que colocam a Empresa em um cenário bem diferente daquele de alguns anos atrás. Com uma estrutura menor e sem dívida, a Cobra hoje tornou-se uma Empresa viável, ou seja, uma nova Empresa. O Banco do Brasil aprovou que o produto

da venda do imóvel amortizasse a dívida e que o restante fosse transformado em participação acionária. Além da adequação à sua nova realidade, a mudança também está relacionada com o plano de privatização, já que a venda do Cobrão, mais a capitalização do restante da dívida com o Banco do Brasil, reduziu significativamente o passivo da Empresa, e isto a torna mais atraente na busca de possíveis interessados.

Como se vê, a privatização da empresa seguia no radar mesmo com o Banco do Brasil no controle e, mais do que isso, a intenção e estratégia eram sinalizadas ao mercado em documentos oficiais da própria Cobra – como aliás admitiu o ex-presidente Ivan de Castro Esteves algumas linhas acima. O BB e a Caixa, contudo, não pareciam dispostos, pelo menos não naquele momento, a bancar a alienação do ativo. O que havia era a promessa, um tanto quanto vaga, de fazê-lo em segundo momento, após os ajustes e saneamento necessários.

Parte dos recursos da venda do imóvel de Jacarepaguá retornou para o BB, o maior credor da empresa naquele momento, com dívidas acumuladas de US\$ 10 milhões – segundo números divulgados pelo jornal Folha de S.Paulo à época, durante a cobertura do processo de privatização. A alienação da fábrica em Jacarepaguá não foi uma decisão fácil. Internamente era um duro golpe no ânimo dos funcionários da empresa, pelo que a sede representava na história da primeira fabricante nacional de computadores.

O Cobrão era a história. Inaugurado em 1979, em terreno de 100 mil metros quadrados, a fábrica era motivo de orgulho e palco do período de maior efervescência da empresa, quando as várias equipes de desenvolvimento, produção e montagem operavam simultaneamente – e criavam vínculos – na fabricação dos computadores e periféricos que fizeram história na informática nacional. A alienação da fábrica em Jacarepaguá marca a entrada definitiva do Banco do Brasil no capital social e nos rumos da empresa. Pelo lado dos funcionários, o vínculo com o BB representava tempo de esperança e promessa de mais agilidade na tomada das decisões cruciais para a boa gestão da companhia.

“Tínhamos consciência de que as coisas não andavam por conta dos vários interesses dos acionistas no negócio. Quando o BB assume, ficamos todos esperançosos de que esse cenário iria mudar, e mudou, efetivamente. Mas toda a estrutura que o BB colocou seria inicialmente para atender o próprio Banco, com a promessa de que, depois, abriria para outros mercados. Só que essa expansão rumo ao mercado demorou muito e com isso perdemos muito conhecimento do que acontecia fora do BB. Isso causou um pouco de frustração, porque, se por um lado atendíamos o Banco do Brasil, o que era bom, por outro perdíamos contato com aquele mercado que um dia a gente tinha atendido. Não queríamos perder esse contato com o mercado”, avalia a analista Mayra Raed na entrevista que concedeu para este projeto em janeiro de 2014.

Raed expressa o que seria um dilema recorrente na história da companhia: restringir sua atuação para o ecossistema do conglomerado Banco do Brasil ou desenvolver produtos e soluções de aceitação mais ampla no mercado financeiro ou fora dele. De volta ao contexto da venda do Cobrão, o então diretor-financeiro do BBBI, Paulo Sérgio Barbosa, indicado pelo Banco do Brasil como uma espécie de interventor para encontrar saídas para a Cobra que não fosse sua privatização, vocalizava com muita persistência a posição do controlador: o negócio era bom, bastavam os ajustes na estrutura e o foco na estratégia, que até então era muito dispersa em razão dos múltiplos interesses dos bancos estatais associados ao seu capital.

Em linha geral, esse era o mesmo diagnóstico emitido 15 anos antes pelo então presidente do BNDES Marcos Vianna, no contexto da primeira tentativa de privatização da empresa – ainda durante a ditadura militar. Com o acréscimo, da parte de Vianna, de que a companhia não estava pronta para caminhar sozinha. Fora do alcance protetor do guarda-chuva governamental a Cobra certamente ficaria à deriva nas circunstâncias presentes lá no início dos anos 1980. Essa situação de dependência permanecia a mesma em meados dos anos 1990, em boa medida pelo impacto do fim da reserva de mercado nas empresas nacionais de tecnologia.

O analista da BBTS Carlos Loureiro, que era o contador da Cobra naquele período, conta que deu suporte técnico e repasse de informações para o diretor Paulo Sérgio, o incumbido pelo BB para realizar o estudo sobre a viabilidade da continuidade dos negócios da companhia. Em conclusão, esse documento apontava que, sim, a empresa era viável, além de sinalizar caminhos para que fosse mais bem aproveitada para desempenhar o papel de backoffice aos negócios do BB. Submetido ao seu conselho diretor, a pauta é aprovada e a Cobra passa a fazer parte do Conglomerado Banco do Brasil.

A influência do BB no dia a dia da administração da Cobra já era fato dado antes mesmo da decisão do governo que a deixou fora da relação de empresas públicas listadas para privatização. Desde a saída do BNDES da supervisão dos rumos da empresa, é o BB que assume esse papel, quando define que, inicialmente, a atuação da controlada terá foco prioritariamente na manutenção do seu parque tecnológico e, por força de contratos em vigência, também para a Caixa Econômica Federal.

Algum tempo depois, a Cobra será chamada pelo Banco do Brasil a participar do já citado projeto Hale-Bopp, implantado em 1997, com o objetivo de conectar suas dependências em uma única rede de alcance nacional. O Hale-Bopp foi uma espécie de teste, em trabalho de campo, do que viria a ser o modelo da prestação de assistência técnica à rede de atendimento do BB, frente de receita ainda importante até os dias atuais.

Desafios e soluções

Pressionada pelas mudanças nos mercados dos produtos e serviços de tecnologia da informação, a Cobra se move para não perder o bonde da história e relevância no seu setor de atuação. A companhia fez profissão de fé em novas formas de atuação e da busca por novas receitas na mensagem oficial que fez constar do relatório de administração do balanço relativo ao ano 2000:

- Empresa nacional pioneira no segmento de informática, a Cobra, que originalmente estava voltada para a geração de tecnologia própria, tornou-se uma das maiores integradoras de soluções corporativas do nosso país. A Cobra concentra atuação em nichos de mercado de produtos e serviços de tecnologia da informação para, principalmente, o atendimento das necessidades das empresas do setor financeiro, telecomunicações, energia, Judiciário e de governo [...].

Nesse período, a empresa repetia o esforço recorrente para a diversificação de suas fontes de receitas e a redução da interdependência em relação ao Banco do Brasil. Não era tarefa fácil. A Cobra passa a prestar serviços de retaguarda bancária para o controlador em atividades de impressão de documentos (faturas de cartão de crédito e boletos de cobrança, extratos de contas e de fundos de investimentos, histórico de empréstimos e financiamentos, informes para a declaração do Imposto de Renda, entre outros), processamento eletrônico de envelopes e reprodução de documentos microfilmados, além da impressão de carnês de cobrança de tributos para entes públicos, especialmente o IPTU, em um dos muitos movimentos para reduzir o risco da sua fonte de receitas ficar restrita apenas aos contratos com o BB.

Reprodução – Documentário Rastro de Cobra

O trabalho de confecção de documentos tinha como base o Centro de Impressão de Barueri, localizado em prédio comercial na Estrada da Aldeinha, 400. No início dos anos 2000 havia forte demanda para a impressão de documentos



Impressão de boletos de cobrança no extinto Print Center de Barueri

e o Centro de Impressão rodava em 24/7, com cerca de 150 funcionários terceirizados, além do pessoal da Cobra Tecnologia lotados em cargos administrativos para gerenciamento do parque gráfico.

O volume de impressão diminuía consideravelmente à medida que o Banco do Brasil adotava novas formas de relacionamento com seus clientes, entre elas o envio das faturas dos cartões da família Ourocard via e-mail. Em 2016, o BB lançou a campanha “Fatura impressa todo mês. Vamos mudar isso?” de incentivo aos funcionários e clientes a aderirem à fatura digital e a opção de autorizar a inibição do documento impresso em seus sistemas de relacionamento.

Posteriormente o BB lança o Programa Papel Zero, com as opções de acesso à fatura eletrônica via terminais de autoatendimento, apps do Banco ou do cartão, além da distribuição do documento pelo WhatsApp. No acumulado de 2008 e 2009, a Cobra Tecnologia havia processado pouco mais de 1,2 bilhão de documentos impressos no Centro de Barueri, volume que cairia para a metade cinco anos mais tarde.

Atual gerente do Centro de Tecnologia da Informação em São Paulo, Jailma Espinhara de Souza, matrícula 107.521, trabalhou na supervisão noturna do Centro de Impressão de Barueri. Ela conta que a BBTS tentou dar uma sobrevida ao negócio com a captação de novos clientes fora do arco do Banco do Brasil, mas chegou um momento em que o negócio não se sustentava mais. “O nosso centro tinha manutenção muito cara, inclusive com maquinário importado, e a BBTS vai buscar novos clientes para tentar pagar a operação até o desfecho da venda do parque gráfico, depois de repassá-lo para uma empresa do Grupo Esdeva Indústrias Gráficas, que atuava no ramo de papel para impressão e mantinha contratos com o Banco do Brasil”, relembra Jailma.

A decisão para a descontinuação do Centro de Impressão veio em maio de 2016, com previsão da redução gradual das suas atividades até março de 2017, com prorrogação posterior para julho de 2019. O diagnóstico era de que o investimento na indústria gráfica nacional havia iniciado movimento de queda livre e que o mercado subsistente era dominado por empresas donas de escala e estrutura superiores à da BBTS. A redução da demanda para a impressão de carnês de tributos a partir daquele ano apontava para cenário de operação com margens negativas crescentes – o que inviabilizava o negócio.

O Banco do Brasil era responsável por 97,1% do faturamento do Centro no ano de 2018, porém, àquela altura, o BB já transferia seus processos para as soluções do digital. Com expressiva capacidade de produção ociosa, chegara o momento de fechar o Centro de Impressão da BBTS em São Paulo – o que acontece efetivamente em dezembro de 2018, com posterior autorização da diretoria da empresa para alienação pública dos bens ainda existentes no parque operacional. O encerramento das atividades de impressão em Barueri

teve a simbologia de mostrar os limites da atividade do backoffice bancário, atividade que teve, e ainda tem, extrema importância na prestação de serviços da controlada para o Banco do Brasil.

Também nos anos 2000 a empresa faz parceria para oferecer ao BB um serviço de retaguarda para o suporte das atividades administrativas em ambiente das agências que envolvia a preparação de envelopes e cheques, leitura de códigos de barras e escaneamento de imagens, além do envio online das transações para os servidores da instituição.

Paralelamente ao encerramento das atividades do Centro de Impressão em Barueri, a BBTS também discutia, em nota técnica de abril de 2019, o fechamento de vinte unidades da rede de processamento eletrônico de envelopes (PEE) instaladas em unidades do Banco nas principais capitais do país. Com início em 2012, o contrato para tratamento dos depósitos em cheque ou dinheiro captados via terminais de autoatendimento atendia quase 1.000 agências do BB em todo o país. Em 2014, a rede PEE processou 58,3 milhões de envelopes, com o manuseio de 30,5 milhões de documentos de cheques e 540,3 milhões de cédulas.



É dessa fase também a atuação a Cobra no trabalho de reprografia de documentos para o Banco do Brasil, no contexto das muitas iniciativas em curso para definir o melhor modelo para inserir a empresa nos negócios do controlador. As microfichas com históricos de operações e antigas posições de extratos de contas e dados cadastrais dos clientes do BB foram absorvidas pela atual BBTS também em regime de contingência: até a década de 1990, esse serviço era prestado por uma gama de fornecedores espalhados em vários pontos do país, mas que entraram em crise com o avanço da digitalização dos documentos após o advento de softwares de certificação e redes de dados para guarda de todo tipo de informação.

A companhia resgatou esse acervo em mãos de um sem-número de antigos prestadores do serviço. Posteriormente, a atividade ficou centralizada no complexo operacional da BBTS localizado no pequeno município de Piraí, no Rio de Janeiro. Ali, uma equipe de técnicos atende, sob demanda, aos pedidos de reprodução encaminhados pelas agências em todo território nacional. A microfilmagem desses documentos foi exemplo clássico, entre tantos, da atuação da Cobra no papel de retaguarda de serviços bancários após ganhar o status de empresa controlada pelo Banco do Brasil.

O repositório em Piraí não chega a figurar entre as principais linhas de receita da empresa (o relatório de administração do ano 2000 informava que essa rubrica ficava em apenas 7% do faturamento total), mas a prestação do serviço ganha relevância, sazonalmente, quando o Banco do Brasil precisa atender a clientes e governos, por exemplo, durante os julgamentos de processos de indenização relativos aos planos econômicos destinados a reverter os surtos inflacionários que o país enfrentou nas décadas 1980/1990.

Um nome muito importante do período de transição logo após o BB assumir a Cobra foi o de Fernando Alberto de Lacerda, funcionário de carreira que atuou na companhia com a missão de colocar em prática o plano de gestão sinalizado pelo BB Investimentos para viabilizar a empresa como suporte à atuação do Banco no sistema financeiro nacional. Lacerda cravou uma máxima desse período, segundo relato do ex-contador Carlos Loureiro:

“O Banco do Brasil nos repassa grandes desafios, mas precisamos ver isso sempre como oportunidades e jamais como problemas insolúveis”, dizia o diretor Lacerda. Uma dessas demandas foi justamente a guarda e gestão do acumulado dos microfilmes do Banco, cuja tarefa de incorporação por parte da Cobra teve participação ativa e a liderança do então executivo Lacerda. A Cobra também seria demandada para assumir a gestão dos terminais eletrônicos fabricados pela Sid Informática, empresa da holding fundada em 1978 por Mathias Machline, do grupo Sharp. No auge da sua existência, relativamente curta, a Sid chegou a responder por um quarto do mercado de terminais bancários no país.

A Cobra se viu na contingência de dominar os meandros da atividade de automação bancária em regime de urgência urgentíssima após o episódio do repentino fechamento da Sid, que pegou todo o setor financeiro de surpresa na virada para o ano 2000. Até então, a Cobra cumpria o papel mais secundário de sub-rogar contratos de fornecimento de terminais eletrônicos. Seus técnicos não eram especializados nesse tipo de serviço e foram treinados, em regime de força-tarefa, muito na base do erro e acerto, para dirimir o risco operacional na continuidade dos negócios do BB.

XXII

PASSIVO A DESCOBERTO

Em rara conjunção desde que foi fundada, os balanços da Cobra foram para o azul no triênio 1997-1999, desempenho positivo que seria revertido para prejuízo operacional de R\$ 24,5 milhões apurado pela Cobra ao final do exercício de 2000. O resultado negativo não fez justiça ao momento de relativa estabilidade que a empresa atravessava depois da série de ajustes colocados em prática pela alquimia dos gestores indicados pelo Banco do Brasil desde que passou a controlar o negócio, na sequência da opção governamental pela sua não privatização em 1994.

O desempenho fora da curva no ano 2000 teve o efeito não recorrente da necessidade de se formar provisão contingencial relativa à dívida fiscal com o estado do Rio de Janeiro. A empresa dera resultados positivos, ainda que modestos, no triênio que antecedeu a virada do milênio no contexto da absorção em ritmo crescente de serviços do sistema financeiro e atuação em telefonia.

Esse movimento para retomar uma trajetória de estabilidade nos rumos da empresa, contudo, passaria por dura provação: apesar das receitas com vendas e serviços entrarem em curva ascendente no período que antecedeu a virada do milênio, o lucro bruto operacional de R\$ 35 milhões apurado no exercício de 2.000 foi neutralizado por fato não recorrente assim justificado no balanço do período:

- No ano de 2000 o desempenho econômico-financeiro da Cobra foi fortemente impactado negativamente pela constituição de provisão para contingência fiscal do ICMS-RJ, referente a autuação fiscal verificada no exercício de 1988, no valor de aproximadamente R\$ 32 milhões, cujo processo encontra-se em primeira instância administrativa, ainda em fase de instrução. Para efeito da análise dos resultados auferidos pela empresa em suas atividades comerciais, eliminadas as provisões para contingência referente à autuação fiscal do ICMS-RJ, correspondentes a exercícios anteriores no valor de R\$ 32,1 milhões e de gastos em capacitação de ferramentas Oracle no valor de R\$ 3,2 milhões, apuramos um resultado positivo de R\$ 11 milhões em 2000 (R\$ 9,5 milhões em 1999).

Em efeito decorrente desse episódio, a empresa operou temporariamente com passivo a descoberto ao longo do exercício seguinte, em quadro econômico-financeiro atípico que levou os sócios majoritários Banco do Brasil e o BB-Investimentos a realizarem subscrição de capital no valor de R\$ 14,3 milhões em novembro de 2001, ano em que a Cobra fecharia novamente em prejuízo, ainda que em valores residuais (R\$ 818 mil).

A companhia voltaria ao azul no exercício seguinte, o de 2002, o último ano da gestão Fernando Henrique Cardoso na Presidência da República, em muito beneficiada pela reversão do impacto da autuação fiscal provisionada no balanço do ano 2000. Após meticulosa negociação com o governo do Estado do Rio de Janeiro, então sob o comando de Anthony Garotinho, a Cobra teve o valor da multa e juros anistiados, com reflexos positivos no resultado daquele exercício em cerca de R\$ 16 milhões. O lucro líquido do exercício de 2002 sobe a R\$ 22,8 milhões, em valores da época.

Em contrapartida ao 'estorno' da provisão lançada em balanço dois anos antes, a empresa assumia com os governos estadual e local o compromisso de instalar unidade fabril em Piraí, no Sul do Estado, com previsão de geração de 100 empregos diretos – promessa que nunca se efetivou. O terreno doado pelo então prefeito Luiz Fernando Pezão, que depois seria governador do estado (2014-2019), para a instalação da fábrica de computadores abrigaria, algum tempo depois, o atual centro de microfilmagem de documentos de Piraí. A solução para o passivo com o governo do Rio foi positiva para a companhia e a reconduziu ao curso de ajustes e racionalização dos negócios que buscava já há algum tempo.

Fato é que, naquele momento, o foco na prestação de serviços de retaguarda bancária para o BB começava a dar resultados no faturamento da Cobra: as receitas vinham de trajetória crescente desde 1996 e seguiriam no mesmo ritmo na década seguinte: no agregado para o intervalo entre os anos 2000/2002 a elevação das receitas chegava perto de 40% – na linha de produtos, em específico, o salto foi bem mais representativo, de 142% durante o ano de 2002, elevação em muito influenciada pelos contratos fechados com os bancos, entre eles uma venda importante para a Caixa Econômica Federal.

Ainda em busca de modelo mais assertivo para definir estratégia mais sustentável para seus negócios, a empresa via oportunidades no repasse de serviços *non-core* em curso no setor financeiro às vésperas da virada do milênio. O relatório de administração do ano de 1999 apontava esse caminho:

- A terceirização no setor financeiro surgiu da necessidade de redução de custos e vem obrigando os bancos a contarem com um braço tecnológico, ficando cada vez mais focado em seu negócio em função do grau cada vez maior de complexidade em sua área de atuação, além da concorrência dos bancos estrangeiros no mercado interno. Com isso, a maior parte das atividades bancárias, como telefonia, teleprocessamento, microfilmagem, autoatendimento, impressão de documentos, entre outras, vem sendo transferidas para empresas terceirizadas. Essa prática permite que as empresas financeiras se preocupem com seu mercado, liberando-as dos encargos e custo dispenso, tornando-se, portanto, mais eficientes.

Por essa época, o conselho diretor aprovou alteração estatutária que retirava de cena em definitivo o nome Cobra Computadores Brasileiros S.A, aquele que constava do primeiro contrato social da companhia e sua marca de batismo. Pelos próximos três anos, a empresa vai adotar o nome fantasia de Cobra Soluções Tecnológicas Corporativas, em alteração que representava apenas a face mais cosmética e visível da reestruturação iniciada em meados de 1999 - mais uma, que incluiu agressiva redução de quadros e mudanças nos propósitos da empresa e de suas práticas gerenciais, com a adoção, por exemplo, do sistema de decisões no âmbito de sua diretoria, quando a Cobra passa a adotar o modelo colegiado, no que espelha-va prática de gestão já adotada pelo BB.

O período, contudo, era de mudanças na cena política do país. Chega ao final o governo Fernando Henrique Cardoso, aquele que decidiu pela não privatização da empresa e sua agregação definitiva ao Banco do Brasil. FHC cede espaço para o governo Lula, momento em que a Cobra vai tentar resgatar o protagonismo que um dia tivera como braço governamental para atuar no setor de tecnologia do país. História para um próximo capítulo.

XXIII

O VOO ARRISCADO DA FÊNIX

Voltar a ser a vanguarda na tecnologia brasileira era o plano de trabalho da diretoria que assumiu o comando da Cobra no primeiro semestre de 2003, sob o governo Lula I. A meta era audaciosa e, de certa forma, irrealista para com as escolhas que a empresa fizera desde meados da década de 1990, quando passou a fazer parte do conglomerado Banco do Brasil. Desde então, a Cobra fora conduzida gradualmente para atuar como retaguarda de serviços que o Banco avaliava ser possível terceirizar para sua controlada. O panorama da indústria de tecnologia mudara muito desde o fim da reserva de mercado e não havia mais a diretriz de governo na direção de atuar no setor por meio de empresa estatal.

Ainda assim, a gestão liderada pelo administrador de empresas e consultor Graciano dos Santos Neto (2003-2004) tinha grande projetos de expansão para a Cobra, otimismo em boa medida tracionado pelo resultado positivo do exercício fiscal de 2002 (lucro de R\$ 22,8 milhões, aquele que contou com a ajuda da reversão do litígio fiscal com o governo do Rio de Janeiro). O faturamento da empresa crescia regularmente desde 1996, mas os resultados dos balanços oscilavam entre o positivo e negativo, sem deixar margem de capital para a guinada que se pretendia fazer.



Ex-presidente Graciano Neto (de costas) recebe o prêmio da revista Exame (Rastro Digital)

Não obstante esse dado, o faturamento vai se expandir com maior velocidade nos exercícios de 2003 e 2004 (neste exercício, a receita operacional bruta da companhia passa dos R\$ 875 milhões, quase 30 vezes o valor apurado uma década antes).

Na esteira desses números, em 2003, primeiro ano da gestão Graciano, a companhia é escolhida como “Melhor do ano de 2003 no ramo de tecnologia e Computação” na edição de Maiores e Melhores da revista de economia e finanças Exame. Feito meritório para uma

empresa que tinha, então, atuação bem mais discreta e seguia longe dos holofotes, pelo menos desde os meados dos anos 1990, quando despertava algum interesse da imprensa por conta da cobertura do processo de privatização então em curso no país. O reconhecimento da badalada premiação da revista Exame devolvia à Cobra o protagonismo na mídia que ela só tivera sob o manto protetor da reserva de mercado imposta 20 anos antes pelo governo militar.

O ensaio para esse novo momento da companhia, sob o embalo das mudanças patrocinadas na cena política do país pelo governo federal no pós-2003, terá alcance limitado para o que pretendia ser a guinada nos rumos da empresa. Em curto intervalo de tempo, a Cobra abraçaria várias frentes de atuação que a levaria de volta ao noticiário algum tempo depois, mas nem sempre com ganhos para a sua imagem institucional. O fato é que a companhia experimentou uma nova ‘troca de pele’ no biênio 2003-2004. A assembleia geral ordinária (AGO) do dia 6 de junho de 2003 alterou novamente o nome fantasia da empresa, a segunda mudança em três anos: a Cobra Soluções Tecnológicas Corporativas é renomeada para Cobra Tecnologia, simplesmente.

Pela primeira vez desde sua migração para a área de interesse do Banco do Brasil no início dos anos 1990, a empresa vincula o logotipo do seu controlador como marca-símbolo da sua identidade corporativa. Era a consumação do casamento entre o controlador e sua controlada. Não faltou à semiótica do período nem mesmo o apelo à bandeira nacional, novamente inserida na estratégia de comunicação da empresa no excelente material gráfico alusivo aos 30 anos da organização (vide o capítulo ‘O marketing da Cobra’).

Rebatizada para Cobra Tecnologia, a empresa faz profissão de fé na ampliação da sua vocação de empresa integradora de soluções para o sistema financeiro – e não somente para o Banco do Brasil. Houve a tentativa de consolidar movimento iniciado alguns anos antes de aproximação com o setor público, nos três níveis, além da inédita atuação como braço operacional nas políticas públicas de viés mais social que constavam da agenda do governo federal de então. A Cobra abre frentes em tarefas como a inclusão digital de populações desassistidas, combate à fome e geração de emprego e renda.

A AGO do mês de junho de 2003 também propôs mudanças na definição do modelo de negócio que constava do estatuto social. A Cobra não se via mais com uma fabricante de computadores. Com foco maior na assistência técnica, o novo estatuto ampliou as capacidades-fim da empresa para “prestação de serviços técnicos de informática, automação eletrônica, adaptação, personalização, implantação, instalação, reparação, manutenção, projeto e implantação de redes de comunicação de voz, dados e imagens, gerenciamento eletrônico, digitalização, digitação, processamento de dados e teleprocessamento”.

A mesma alteração estatutária dispõe entre os serviços oferecidos pela empresa a “microfilmagem, fitoteca, impressão, reprografia, retaguarda de atividades bancárias e assessoria, consultoria, modernização, planejamento, gestão de projetos, programação, análise de sistemas, treinamento, gerenciamento e apoio logístico, supervisão e execução de atividades inerentes a terminais eletrônicos de autoatendimento e a centros de atendimento e correspondente bancário”. A vocação de empresa integradora de soluções para o sistema financeiro inclui a novidade da operação de contact centers, além das já citadas funções tradicionais de suporte aos negócios bancários, assistência técnica e tratamento de documentos.

A diretoria encabeçada pelo administrador de empresas Graciano Neto impõe ritmo frenético à rotina da empresa. Em maio de 2004, a Cobra firma memorando de entendimentos com a Agência Portuguesa de Investimentos para criar a multinacional Cobra Europa, um caminho para que “empresas de capital brasileiro possam operar na Europa com softwares, hardwares e serviços”, conforme registro do livro ‘Rastro Digital – A aventura da Informática no Brasil’.

A ideia era usar a filial portuguesa para avançar rumo à África, onde a estatal brasileira imaginava ser possível ajudar países como Angola e Moçambique, falantes da língua portuguesa, a definir seus direcionamentos tecnológicos após terem passado por conflitos internos. A Cobra Europa, ou Cobra Portugal, como também chegou a ser chamada, não saiu do papel. Contatado para comentar o fato de que alguns dos projetos da sua gestão não foram adiante, Graciano Neto disse que faltou gestão à Cobra Tecnologia após ter deixado o cargo de presidente.

“A companhia tinha tudo para decolar, mas não teve mais credibilidade por uma série de motivos que ocorreu a partir de 2005, depois da minha saída”. Posteriormente, em 2012, o Tribunal de Contas da União (TCU) condenou Graciano Neto ao pagamento de multa de R\$ 7,5 mil em processo que investigou atos da sua gestão frente à estatal.

Em outra frente, a Cobra Tecnologia planejava criar um sistema de interligação para o compartilhamento dos caixas eletrônicos do Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Banco do Nordeste e Banco da Amazônia, além de outras instituições bancárias remanescentes em alguns estados. O projeto recebeu o nome de Cobra Switch e foi descrito no livro ‘Rastro Digital’ como “uma das maiores redes de transações eletrônicas do mundo, com capacidade para cem milhões de transações por mês e a primeira do Brasil com pontos de presença em quase todos os 5.500 municípios do país”.

A proposta era conectar milhares de terminais de autoatendimento bancário e equipamentos de POS instalados em rede de lojas, restaurantes e outros estabelecimentos comerciais. A Cobra anunciava ainda a parceria tecnológica com a norte-americana S2 Systems para o gerenciamento dessas transações eletrônicas.

O compartilhamento de ATMs seria realidade pouco tempo depois, a partir de 2005, com o acordo firmado entre o BB e a Caixa para uso comum das suas salas de autoatendimento, mas a expansão posterior desse serviço seria bem mais lenta, e só foi concluída ali por volta de 2012, quando o Banco Regional de Brasília, Banco do Estado de Santa Catarina, Banco do Estado do Piauí, Banco do Nordeste, além do extinto Banco Popular do Brasil adotaram a solução. A Cobra participaria desse processo após o início das incorporações dos bancos estaduais pelo BB, mas em escopo de atuação bem diverso e com menos influência daquele proposto pela diretoria de 2004.

Experimentalismos

Em meados dos anos 2.000, o ambiente era propício aos experimentalismos e movimentos audaciosos por parte da Cobra Tecnologia, que se abre na direção do mercado setor público, além de atuar como linha auxiliar do BB na execução de políticas de governo. Fosse pela vontade de patrocinar uma forte guinada nos rumos da empresa ou o apelo à participação em ações sociais, a empresa protagonizou movimentos até então inéditos em sua trajetória com iniciativas de responsabilidade empresarial ou rumo ao mercado externo aos contratos que mantinha com seu controlador.

O ex-presidente Graciano destaca em seu currículo da rede social LinkedIn ter elevado o faturamento da Cobra em 2004 para patamar próximo aos R\$ 900 milhões (sua meta era o bilhão), o triplo do que a empresa registrara dois anos antes ainda na gestão do antecessor Paulo José Soares (2001-2003).

Nessa fase, a companhia inicia movimento para reduzir a dependência do seu faturamento em relação ao BB, opção administrativa oposta ao que se decidira pouco tempo antes. O propósito declarado era o de reduzir de 70% para algo em torno de 50% a participação dos negócios com o Banco do Brasil como fonte de receitas da companhia.

No setor financeiro, a controlada expande seus contratos para além do nicho tradicional formado por BB e Caixa Econômica e firma contratos com o Banco da Amazônia (celebrado em 2004, esse acordo vai derivar em longo contencioso judicial, com efeitos contábeis que se prolongam no tempo após transcurso em julgado, com derrota das teses propostas pela BBTS em sua defesa), e o Banco do Estado do Espírito Santo (Banestes).

A empresa também amplia o escopo da sua atuação para o atendimento a novos clientes do setor público, casos de câmaras municipais e prefeituras, entre elas as de São Paulo e Goiânia (então sob gestão do PT) e Fortaleza, ou de centros urbanos importantes, casos de Santos, Uberlândia e Osasco, entre outros, tribunais de justiça (Rio de Janeiro, Minas Gerais e Bahia) e cortes trabalhistas, universidades, ministérios e empresas concessionárias de telefonia e energia elétrica.

O caso mais emblemático dessa aproximação com o setor público foram os contratos de prestação de serviços e fornecimento de softwares para o sistema de saúde e transportes públicos firmados com o município de São Paulo. O namoro entre a empresa e a gestão de Marta Suplicy teve início ainda em 2001, com a assinatura de contrato para o monitoramento em tempo real dos itinerários da frota de ônibus em circulação no município.

Em setembro de 2003, o escopo da parceria com a prefeitura é ampliado e a Cobra Tecnologia firma parceria para ajudar a autarquia SPTrans (São Paulo Transportes) a gerenciar, além das rotas do transporte público, os pagamentos de bilhetagem eletrônica de uma frota

que então superava os 15 mil ônibus. A controlada do BB foi a escolhida para instalar o data center e a infraestrutura de rede que colocaram em funcionamento o Bilhete Único, programa-vitrine da gestão petista na maior cidade do país.

As demonstrações do resultado do exercício de 2003 mostraram o frenesi que a empresa atravessava, com registro de que o saldo de negócios do ano já garantia, ex-ante, bom desempenho em 2004. Os investimentos de capital na expansão de negócios e na atualização tecnológica corporativa triplicaram em um ano (R\$ 4 milhões em 2002 para R\$ 12 milhões em 2003) e o endividamento de longo prazo caiu na mesma base de comparação. O clima era de otimismo:

- Com base nos contratos de vendas e serviços fechados até 2003 podemos assegurar que já iniciamos 2004 com um faturamento bruto de R\$ 700 milhões garantidos. A Empresa pretende investir em 2004 na expansão de novos "sites" de "Backoffice", em projetos de modernização de prefeituras, no segmento de impressão de documentos, no projeto "contact center BB", em equipamentos e sistemas corporativos, na gestão da operação de assistência técnica, no projeto Banco Popular do Brasil, na prospecção de novas estratégias e negócios e na melhoria do ambiente e instalações de trabalho da sede.

A fatura de alguns equívocos administrativos desse período, contudo, vai cobrar seu preço em ato contínuo, já no exercício de 2005, com o registro de forte prejuízo em decorrência da alavancagem operacional a que empresa foi submetida. Um deles foi a frente de atuação no Banco Popular do Brasil, instituição financeira criada em setembro de 2003 pelo Banco do Brasil, em iniciativa do governo federal para democratizar o acesso das populações de baixa renda aos serviços bancários. O Banco Popular encerrou suas atividades em definitivo em 2008, sem nunca ter dado lucro, e o que restou da sua operação foi incorporada ao CNPJ do BB.

Após o prejuízo no balanço de 2005, e em face dessa nova realidade, o modelo de negócios da Cobra Tecnologia será novamente revisado para garantir pouso suave rumo ao equilíbrio financeiro.

XXIV

COBRA SOCIAL

Os sopros da mudança que a chegada do Partido dos Trabalhadores ao mando federal representou para o país naquele no início de 2003 também bateram no quintal da Cobra pelo viés social de levar as ações de governo para as populações mais pobres. Isso representou mudanças no escopo do perfil de atuação adotado até então, em esforço inédito para ressignificar os destinos da companhia. A diretoria do biênio 2003-2004 tentou imprimir à Cobra Tecnologia um ritmo de atuação só visto duas décadas antes, quando as linhas de produção da companhia operavam em regime de três turnos para colocar no mercado produtos como o Cobra-530, as linhas C-400 e C-200 e a linha de periféricos que também produzia.

A Cobra Tecnologia não fabricava mais computadores em 2003, o propósito agora era outro: queria ser reconhecida como a principal 'integradora de soluções para o Banco do Brasil e para o país', com papel de destaque a cumprir no processo de inclusão digital da população brasileira, conforme depoimento do então presidente Graciano Neto para a publicação 'Rastro Digital', marco comemorativo do trigésimo aniversário da empresa.

O leitor mais atento vai perceber certo déjà vu na tentativa de posicionar a Cobra como empresa estratégica para o país, em renovado ufanismo sobre o papel da empresa na execução de políticas públicas, agora sob o signo da opção do governo de turno em se buscar a desejada autonomia digital das pessoas com menor renda.

O diagnóstico naquele momento era o de que, quem não tivesse acesso ao computador formava uma nova classe de pessoas excluídas, trazê-las para a condição de partícipes desse novo mundo deveria ser preocupação não só dos governos, mas também objetivo prioritário das empresas socio e ambientalmente responsáveis.

O Balanço Social da Cobra Tecnologia de 2004, o segundo dessa categoria na história da companhia, é um bom termômetro das mudanças em curso e da inclusão da responsabilidade social nas estratégias de atuação da empresa. Um dos destaques desse documento, publicado no primeiro semestre de 2005, foi a participação da Cobra Tecnologia no Programa de Inclusão Digital do Banco do Brasil, idealizado pelo então vice-presidente de Tecnologia do Banco do Brasil, José Luiz de Cerqueira César, o Mixirica, que tinha a meta de implantar telecentros em comunidades carentes por todo o país.

"A Cobra e o BB são empresas estatais, portanto, pertencem em última instância ao povo brasileiro. Até por uma questão de sobrevivência, essas empresas visam ao lucro, mas possuem, acima de tudo, compromisso com o desenvolvimento do país. A Cobra faz parte da família BB e compartilha da nossa preocupação com o desenvolvimento do país. Bons exem-

plos dessa parceria são o Programa de Inclusão Digital e o projeto do Centro de Recuperação de Computadores, nos quais a Cobra atua efetivamente para viabilizar a concretização desses objetivos. Colaboramos com os esforços do governo federal no combate ao analfabetismo digital, apoiando os projetos PC Conectado e o Casa Brasil”, disse Cerqueira César em entrevista publicada no Balanço Social 2004.

Mixirica, apelido que ganhou na década de 1970 quando militava no movimento estudantil, e como ficou mais conhecido no mundo da tecnologia, faleceu em junho de 2023 após duas semanas de internação no Hospital Universitário da Universidade de São Paulo (USP).

Naquele período, o BB fez uma rodada de modernização do seu parque com a troca de 50 mil computadores. “O Banco se vestiria com uma tecnologia de última geração, acompanhando a necessidade empresarial de mercado, e doaria as 50 mil máquinas substituídas, em plenas condições de uso, para as comunidades que quisessem instalar telecentros de informática”, registrou a empresa no livreto do Balanço Social 2004.

Em texto inserido nesse mesmo relatório, a então coordenadora nacional do Programa de Inclusão Digital do BB, Rosana Melo, destacava: “A Cobra Tecnologia abraçou o projeto desde o seu início, com participação no auxílio para a instalação, configuração dos micros e da rede, além de prestar assistência técnica em várias regiões do país, por meio dos seus CATs regionais”.

A empresa relatou ainda colaborar ou financiar uma série de outras iniciativas sociais, entre elas o Projeto Morada do Idoso, no Distrito Federal; na construção de infraestrutura em TI para conectar uma central cooperativa produtora de frutas no interior do Pará; o Projeto Fábrica de Campeões, de incentivo ao atletismo, no Rio de Janeiro, além da parceria com a Prefeitura de Piraí, no interior do Rio, que prometia oferecer vagas de primeiro emprego para 190 funcionários, entre 18 e 25 anos, no centro de microfilmagem de documentos que implantou na cidade.

Leandro Vergara Raimundi ocupava o posto de diretor de Tecnologia da Cobra e dali saiu para assumir, em novembro de 2004, o lugar do então presidente Graciano Neto na presidência. Na carta de abertura à segunda edição do Balanço Social da Cobra Tecnologia, em 2004, com o título “O homem é a nossa meta”, Leandro Raimundi destacou que a publicação do relatório, iniciada no ano anterior, representava oportunidade para mostrar as ações da empresa junto à comunidade e o tamanho da responsabilidade com o social que passara a nortear sua atuação empresarial.

“Nossas ações com a sociedade mostram nossa grandeza. Proporcionamos o acesso de centenas de crianças e adultos ao mundo digital, incentivamos o esporte e a cultura, com a descoberta de novos talentos, a melhoria do meio ambiente e melhor capacitação do homem em busca de um lugar no mercado de trabalho”, comemorou.

Vergara ocupa o cargo em momento particularmente sensível para a marca Cobra Tecnologia, que recebia questionamentos vindos do Congresso Nacional e de reguladores, além de cobranças na imprensa nacional sobre o status que lhe facultava centralizar contratos que o Banco do Brasil e demais entes governamentais poderiam licitar para a iniciativa privada.

Em fevereiro de 2006, Vergara prestou depoimento na Sub-Relatoria de Contratos da CPMI dos Correios, quando negou que a saída da Cobra Tecnologia de licitação da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) para o serviço Correio Híbrido Postal fosse motivada por pressões políticas. O ex-presidente da Cobra faleceu em setembro de 2021, vítima de infarto, aos 56 anos.

Software Livre

A inclusão digital era uma das diretrizes do governo Lula I e a direção da Cobra Tecnologia daquele período participa do movimento que pretendia combater os grandes monopólios produtores de software e hardware. Em junho de 2004, a empresa lança o sistema operacional Freedows em parceria com a Associação Brasileira de Software Livre (Abrasol). O Freedows Consortium recebeu investimentos dos associados em valores superiores a R\$ 2 milhões. O objetivo da parceria era liderar o avanço do software livre no país com a oferta do seu programa para o mercado de empresas pequenas e médias, além das pessoas físicas, de sistema compatível com o Windows – embarcado com processador de texto, planilha de custos e browser para navegação na internet.

“O Freedows é um processo de software livre. Queremos engajar não só a comunidade brasileira a esse processo, mas envolver outras comunidades ao redor do mundo. [...] Nossa meta é de 15 milhões de instalações nos próximos dois anos, o que significa 3% do alcance dos aplicativos de escritórios e do sistema operacional Linux voltados para o segmento empresarial em todo o mundo. O Brasil escreve seu nome nessa história”, antecipava a diretoria da empresa em registro para o livro ‘Rastro de Cobra’.

Apesar de ter sido criado com o uso de código aberto, o programa não era gratuito: a licença de uso do Freedows tinha custo estimado de US\$ 30 para o consumidor final e o produto não se tornou tão popular como previsto nos planos dos seus idealizadores. A política de fomento aos softwares livres sofreu forte oposição das grandes empresas transnacionais, conforme sustenta João Francisco Cassino, funcionário da BBTS, matrícula 99010, na dissertação de mestrado ‘Implementação do Software Livre no Governo Federal; um estudo de caso de adoção do Comum’, publicada em 2019.

João Cassino diz que a iniciativa “gerou incômodo” para as gigantes desse mercado, contrariadas com as perdas de receitas das vendas de licenças para o setor público. A Microsoft, em especial, chegou a ensaiar ação judicial contra o então presidente do Instituto Nacional de

Tecnologia da Informação (ITI), Sérgio Amadeu da Silveira. O ITI é uma autarquia da Casa Civil da Presidência da República, que liderava as iniciativas de migração para software livre no governo.

Para as multinacionais, o movimento de apoio ao software livre patrocinado pelo governo brasileiro seria algo como resgatar a reserva de mercado de informática brasileiro da década de 1980. No passado, a norte-americana IBM já havia entrado em atrito com a ditadura militar do Brasil por espaço no mercado local de computadores. “Apesar do fracasso do Freedows, a Cobra Tecnologia pôde criar uma equipe altamente capacitada de pessoas, que ainda integra os quadros da empresa até hoje e são responsáveis por projetos cujo legado é bastante duradouro”, ressalta Cassino.

O principal destaque daquele período, diz João Cassino, foi o apoio que a Cobra Tecnologia prestou ao processo de migração de software livre do Banco do Brasil – programa descontinuado em 2023, após quase duas décadas de existência. A empresa assina contrato de prestação de serviços especializados em software para o Banco do Brasil em 2005, quando colabora para o que foi uma das maiores migrações de sistemas abertos do mundo. Mais de 100 mil equipamentos do BB passaram a rodar com operacional livre.

A partir de 2007, a Cobra Tecnologia participou da migração dos 42 mil terminais de autoatendimento (TAAs) do Banco do Brasil: a empreitada envolveu a substituição do sistema operacional OS/2, da IBM, para o sistema aberto GNU/Linux. O processo durou cerca de três anos e só seria concluído em meados de 2010. Ao final, o saldo foi de mais de 118 mil equipamentos migrados e mais de R\$ 100 milhões economizados em royalties e licenças.

A criação do data center da BBTS no Complexo BB Verbo Divino, em São Paulo, foi outra ação importante da fase em que a empresa atuou com software livre. O Complexo segue ativo e a previsão é que responda neste ano de 2024 pelo armazenamento e processamento da maior parte dos sistemas da empresa fora de infraestrutura de nuvem. Apenas o data center da capital paulista contava, em 2020, com capacidade de armazenamento de 1,3 petabytes, 9,1 terabytes de memória RAM e 3,98 terahertz de processamento. Posteriormente, a BBTS montou outro data center em Brasília, quando dobrou sua capacidade computacional. Essas duas unidades, ressalta João Cassino, rodam majoritariamente em softwares livres.

No campo das telecomunicações, a BBTS migrou uma das suas centrais de atendimento telefônico para a plataforma livre Asterisk (CASSINO, J.; FUZARO, L., 2008). “Essa experiência seria fundamental para a construção do produto MinutoSMS, hoje parte integrante do produto Intevia, que faz parte do portfólio de soluções para comercialização com o mercado. “O InteviaSMS é um serviço de alto desempenho, com envios em até três segundos e 99% de disponibilidade, tudo abarcado por data center próprio. A solução possui natureza modular e interface web personalizada que permitem flexibilidade para a adição de novas funcionalida-

des. Nosso histórico é de 7,4 milhões de mensagens/mês”, festeja Cassino. O serviço executa a divulgação de ofertas e promoções, o envio de boletos (link) e lembretes de pagamento, envio de código de acesso e permite a captação de novos clientes”, detalha João Cassino.

Outro serviço importante para o atendimento que a BBTS presta ao Banco do Brasil, as fábricas de software também começaram na época em que a empresa passou a atuar com o software livre. Inicialmente, elas foram estruturadas para trabalhar prioritariamente com Java livre, mas, com o passar dos anos, as demandas do BB mudaram, com a necessidade do emprego de tecnologias proprietárias.

Outra experiência com uso do software livre na empresa é o sistema i-Educar, criado inicialmente pela Prefeitura de Itajaí, em Santa Catarina. Com apoio da Cobra em atuação de responsabilidade social, o sistema foca na automatização de escolas municipais. Disponível desde 2008 no portal do software público brasileiro (www.softwarepublico.gov.br) o serviço segue disponível para download e instalação gratuita. Segundo dados do portal da comunidade ieducar.org, ao menos 80 cidades utilizam o software em 2024 para uso em mais de duas mil escolas públicas, com público potencial superior a 500 mil estudantes.

Mais recentemente, em 2021, o software livre voltou a ser normatizado em lei federal, quando se estabeleceu “que os sistemas de informação e de comunicação desenvolvidos exclusivamente pela administração pública são regidos por licença de código aberto, permitida a sua utilização, cópia, alteração e distribuição sem restrições por todos os órgãos e entidades públicos”. Mais de 20 anos após o esforço governamental por sua adoção, o software livre não está mais na linha de frente das preocupações dos especialistas de TI do Governo e da iniciativa privadas. Inteligência artificial, transformação digital e computação em nuvem são os temas do momento.

XXV

OUTROS COMEÇOS

O ano de 2005 tinha sido excepcionalmente difícil para a Cobra e sinalizador da longa crise que a empresa enfrentaria até ali por volta de 2010, quando tem início mais uma tentativa de reestruturação para a reversão dos sucessivos balanços negativos. As dificuldades financeiras enfrentadas pela companhia no ano fiscal de 2005 resultaram em prejuízo de R\$ 57,2 milhões ao final daquele exercício - patamar até então inédito para a companhia, que vivenciara momentos críticos durante as crises inflacionárias das décadas de 1980 e início de 1990.

A crise financeira vai demandar da diretoria então incumbente a adoção de severo ajuste de contas denominado ‘Plano de Ação Emergencial’, era a reação possível após se diagnosticar

a gravidade da situação em que a empresa se encontrava, explicitada explicitada em documento interno nesses termos:

– A Cobra Tecnologia vem apresentando um quadro deficitário de margem operacional negativa da ordem de R\$ 2 milhões mensais e uma estrutura de capital inadequada – o que acarreta despesas financeiras líquidas de R\$ 2,5 milhões mensais. Até setembro de 2005, em balancete ainda provisório, acumulava prejuízo líquido de R\$ 30 milhões e patrimônio líquido praticamente nulo. Dado que a margem bruta vem se mantendo positiva e acima de 10%, o quadro acima é decorrente de um crescimento real de 118% nas despesas operacionais e de significativas imobilizações ocorridas no ano de 2004.

O diagnóstico do grupo de trabalho criado para apontar os caminhos para a reversão do quadro de déficit apontava para falhas na precificação dos custos dos serviços de assistência técnica oferecido pela empresa (descasamento temporal entre receitas e despesas, com impacto no fluxo de caixa); saldos elevados de valores em contas a receber (70% do total era originário dos contratos com a estatal Dataprev e a Prefeitura de São Paulo, que havia passado para o comando do PSDB, vencedor das eleições de 2004). Na direção contrária, o saldo da conta fornecedores registrava atrasos preocupantes, sem falar no forte endividamento com bancos e dificuldades com capital de giro e a projeção de forte provisionamento para devedores duvidosos no balanço daquele ano.

Atrasos nos pagamentos por serviços prestados a entes públicos e o forte endividamento afetaram o resultado da Cobra em 2005, mas a empresa voltaria ao azul já no exercício seguinte (lucro acanhado de R\$ 2,5 milhões em 2006, ou o equivalente a apenas 0,5% do faturamento). Embora fosse uma virada significativa em relação ao tombo do ano anterior, não seria ainda retomada sustentável do ponto de vista dos resultados – entre 2007 e 2010 o que se tem é a série de quatro balanços consecutivos no vermelho, com prejuízos somados de cerca de R\$ 160 milhões.

Em relatório de auditoria emitido em junho 2007, a Controladoria Geral da União (CGU) destacava que a companhia não dispunha de capital suficiente para garantir a continuidade da operação e que só voltaria a ser viável com uma inevitável intervenção do Banco do Brasil:

“Ainda que, no exercício, o aprimoramento da governança corporativa da Unidade Jurisdicionada [Cobra Tecnologia] tenha propiciado as condições necessárias para garantir a sua economicidade, não há evidências que assegurem a continuidade de suas operações, visto que, para isto, seria necessária, também, a viabilidade financeira, que, até o presente, permanece comprometida pela retenção compulsória de tributos federais e pela insuficiência de capital de giro. [...] Por outro lado, a mencionada viabilidade financeira da UJ depende, dentre outras medidas, do grau de interesse do seu controlador

pela manutenção das operações da controlada, visto que as ações administrativas da UJ, embora atendam aos requisitos de natureza econômica, não propiciam os recursos financeiros suficientes para assegurar a sua viabilidade”.

O diagnóstico da CGU não deixava dúvidas sobre a trajetória periclitante da Cobra Tecnologia mais de 10 anos após o Banco do Brasil assumir o seu controle, em que pese ter testado, por tentativas de erros e acertos, vários modelos para o negócio sob seu controle. O BB, por seu lado, era bastante refratário à hipótese indicada pela CGU: colocar mais dinheiro no negócio em nova capitalização estava fora de cogitação. Vamos mostrar mais adiante que a solução viria da turma da área financeira do Banco – responsável por estruturar uma inédita operação via mercado de capitais para socorrer a controlada.

“Hora da virada”

A demanda era por mudanças substanciais na gestão da companhia e elas viriam com a reestruturação que buscava garantir o retorno ao equilíbrio financeiro e à sua própria sobrevivência – nesse período especialmente turbulento, voltou-se a falar em privatização ou liquidação da empresa. Em 2007, a Federação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Processamento de Dados, Serviços em Informática e Similares (Fenadados) denunciava um suposto plano do então presidente do Banco do Brasil, Antônio de Lima Neto, para vender o negócio “pelo preço mínimo por causa das crises internas que prejudicam a subsidiária de tecnologia. Assim, quem for comprar, pagará um preço bem baixo. E se o Banco do Brasil continuar a parceria com a Cobra, a empresa que comprar terá uma grande vantagem: vender serviços para o BB sem licitação”.

O Banco do Brasil efetivamente estava atento à crise da controlada. Em fevereiro de 2006 a Cobra Tecnologia é vinculada à Vice-presidência de Finanças (Vifin), setor responsável pelo processo de governança corporativa das empresas do Conglomerado. No bojo dessa decisão, define-se o nome do funcionário de carreira do BB Jorge Wilson Luiz Alves para assumir interinamente o cargo de presidente da Cobra Tecnologia, em substituição ao então titular Leandro Vergara Raimundi.

Jorge Wilson chegou à Cobra em junho de 2005 com a missão de implantar a estrutura da futura Diretoria de Controle sob o signo da urgência de estancar o quadro de quase insolvência em que a empresa se encontrava. Pouco tempo depois, em fevereiro de 2006, a convite do então presidente do Banco do Brasil, Rossano Maranhão, Jorge Wilson assume interinamente a presidência da Cobra. Seu mandato se estende até novembro de 2009, após ter sido efetivado no cargo em setembro de 2007. Jorge trazia no currículo as credenciais de quem havia ocupado, pouco tempo antes, o cargo de chefe da Controladoria do Conglomera-

do Banco do Brasil, o equivalente ao atual Diretor de Controladoria do BB, além da passagem pela Diretoria de Controle da BB Seguradora.

O ex-presidente lembrou, em entrevista para este projeto, que assumiu o comando da Cobra quando a empresa passava por “grave crise financeira, conjugada com inúmeros passivos legais e erros administrativos em razão da falta de compliance”. Aquela era uma situação que ameaçava impactar negativamente a imagem do BB e, por isso, o Conselho de Administração da Cobra decide criar, ainda em 2005, sua Diretoria de Controle, até então inexistente.

Havia um clima de terra arrasada na empresa? Jorge Wilson diz que aquele foi um momento muito sensível para os funcionários e particularmente desafiador para a direção: “A Cobra havia crescido aceleradamente seus negócios para além do BB desde 2003, com a prestação de serviços para prefeituras e outras estatais federais, mas aquele não foi um crescimento sustentável. A intensa terceirização criou dificuldades de gerenciamento, promoveu questionamentos sobre a contratação da Cobra por dispensa de licitação e comprometeu seriamente o capital de giro e as margens de resultado. Além disso, a partir de 2003, a mudança na legislação tributária aumentou a retenção de tributos sobre o faturamento, levando a retenção de R\$ 80 milhões do nosso capital de giro pela Receita Federal”.

O ambiente não era muito propício para iniciar a jornada de recuperação da empresa. Havia muita desconfiança e questionamentos sobre a atuação da Cobra, diz o ex-presidente. “Era como se diretores e funcionários da Cobra tivessem alguma doença contagiosa, as pessoas não queriam muita proximidade. Mesmo no BB, eram poucos os meus interlocutores e foi com eles que eu contei para soerguer a empresa, mantendo-a à tona. Foi, sem dúvida nenhuma, o meu maior desafio profissional”.

Jorge Wilson escalou então um time para tocar o que foi chamado à época de “a hora da virada”, com iniciativas para sanear, gerar resultados e alavancar a companhia. A diretoria contava, pela primeira vez, com a participação de dois funcionários egressos da própria Cobra: Carlos Alberto Loureiro (Contabilidade) e Duilio Monroy (Infraestrutura em Tecnologia da Informação). Junto com eles assumem ainda os diretores Octávio Muniz (Planejamento), Egídio Muniz (Processamento de Documentos) e Eloir Cogliatti (Administração e Finanças).

Da base ao topo

Fato incomum ao longo da sua história, a Cobra decidiu publicar o balanço de 2006 no formato de uma muito bem-produzida revista com o sugestivo título ‘Da base ao topo’, em que reportou alentado relatório das atividades de reestruturação realizados durante aquele ano. A publicação destacava o reforço das áreas relacionadas aos negócios e mostrava as diretrizes estratégicas que a Cobra Tecnologia pretendia adotar dali por diante, além de demonstrar o desempenho econômico-financeiro daquele ano – que foi positivo após a forte

queda de 2005. Empossada nos cargos ao final do mês de fevereiro, a diretoria resumiu assim o que tinha sido feito ao longo dos nove meses da gestão:

- O ano de 2006 começou com a enorme responsabilidade de reverter o quadro negativo da Cobra Tecnologia. O prejuízo de 2005 – R\$ 57,2 milhões – trazia o peso de uma longa jornada a cumprir, em que as mudanças se faziam necessárias e urgentes. A mudança na gestão e na governança da companhia em fevereiro foi o início da virada. A estratégia principal foi unir as diretorias em torno de um objetivo comum. Gerar resultados tornou-se o mote principal dos negócios. [...] O encerramento do ano com lucro o lucro de R\$ 2,5 milhões reflete uma nova Cobra Tecnologia, com equipe comprometida e fortalecida para que esse processo de melhora tenha continuidade em 2007.

A direção da Cobra apostava no início da virada com as ações de reestruturação para o que defendia ser a “escalada, passo a passo” na direção da reversão do jogo. Entre as medidas estavam o reforço de boas práticas de governança e o aperfeiçoamento de processos negociais e de suprimentos, com redução de despesas operacionais e alongamento do prazo de exigibilidade dos capitais de terceiros.

Nesse mesmo ano, a empresa renovou o contrato de assistência técnica com o Banco do Brasil por mais cinco anos (naquele ano o BB respondia, sozinho, por 71% do seu faturamento). Na frente redução de custos, a diretoria colocou ênfase na cobrança dos clientes inadimplentes, revisão e renegociação dos prazos de projetos e negócios em carteira, a revisão dos contratos de consultoria e gestões com os bancos e fornecedores para evitar que eventuais execuções de dívidas levassem a uma paralisação das atividades.

“Acredito que o legado mais significativo da minha gestão foi a implantação do plano de cargos e salários, que foi o resultado de amplo estudo e negociação com o pessoal da governança de estatais do Ministério do Planejamento. Na sequência, lançamos o edital do primeiro concurso público. A contratação de novos funcionários, que atuariam em conjunto com a velha guarda, era fundamental para a perenidade da Cobra como uma empresa capaz de reter talentos e desenvolver produtos”, avalia o ex-presidente Jorge Wilson, que ainda elenca como realizações da sua gestão o lançamento do fundo de investimento em direito creditório, o FIDC-Cobra I, “que representou nossa sobrevida financeira enquanto se buscava solução para demandas legais de natureza administrativa e o recebimento de créditos, iniciativas que contribuíram para retirar a Cobra do foco negativo da mídia”.

Mas porque as ações de reestruturação proposta com a estratégia ‘Da base ao topo’ não foram suficientes para devolver o equilíbrio financeiro para a Cobra? A empresa sai do prejuízo recorde de R\$ 57,2 milhões em 2005 para o lucro de R\$ 2,5 milhões no exercício seguinte, mas, a partir dali, teria início uma série de quatro resultados negativos, com outro recorde de

prejuízo em 2009. Por que as medidas tomadas por Jorge Wilson e sua equipe não tiveram efeito para além do curto prazo?



Em sentido horário, o time escalado para levar a Cobra Tecnologia ao topo: Octávio Freire Muniz, Egídio Muniz, o presidente Jorge Wilson, Carlos Loureiro, Duílio Monroy e Eloir Cagliatti

O ex-presidente responde: “Essa é a pergunta que ninguém havia feito até agora e será uma boa oportunidade para responder. Tivemos em 2005 o reconhecimento de algumas despesas financeiras contratuais e a baixa de ativos cujo valor não seria recuperado. A partir de 2006 iniciamos um grande esforço para aumentar a eficiência operacional e regularizar contratos de serviços que estavam suspensos em razão de litígios. O resultado daquele ano foi positivo, embora pequeno, mas ainda assim muito importante para levantar a moral interna e demonstrar a viabilidade da empresa. Acontece que, a partir de 2007 e até 2009, mesmo com a operação muito mais eficiente, nossos resultados foram comprometidos pelo litígio com o Banco da Amazônia”.

Segundo o ex-presidente Jorge Wilson, o contrato com o Basa era o segundo maior que a Cobra tinha em carteira, atrás apenas do Banco do Brasil. Iniciado em 2003, o projeto previa a migração de toda a infraestrutura de hardware e software do Banco da Amazônia do mainframe [plataforma alta] para baixa plataforma.

“Era um contrato semelhante aos projetos que a empresa havia firmado no mesmo período com o BNB [Banco do Nordeste do Brasil] e a Dataprev, porém esses dois não foram para frente, foram cancelados sem avanços significativos. O Projeto Basa, ao contrário, já estava em estágio avançado quando cheguei na Cobra em 2005 e a diretoria do banco exigia levá-lo a termo. A Cobra teve que arcar com muitos custos adicionais, que não estavam previstos. Se existiu algo de positivo para a Cobra com o Projeto Basa foi a geração do embrião para as fábricas de software, que depois se constituiria em sólido negócio para a empresa”.

XXVI

SOCORRO VIA MERCADO DE CAPITAIS

A crise financeira ganhara tração no segundo semestre de 2006, com o caixa da empresa sendo consumido ao longo do tempo sob o impacto da alta inadimplência dos clientes, despesas operacionais fora de controle e custo elevado dos investimentos. Havia ainda um problema adicional: retenção na fonte de elevados valores de tributos federais que incidiam sobre o faturamento. Para financiar esse déficit, a saída mais à mão foi suspender pagamentos devidos aos fornecedores – situação que não poderia perdurar por muito tempo sob o risco de colapsar o negócio.

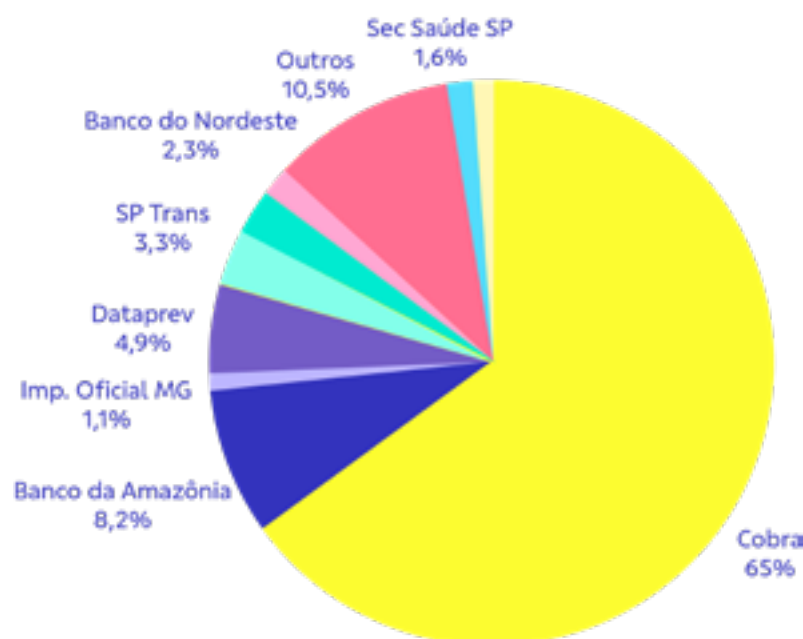


Tabela mostra faturamento da Cobra em 2005 com ampla participação do Banco do Brasil, que se elevaria para o patamar de 70% no bojo da reestruturação em curso naquele momento

“Além de interromper a geração desse déficit para equacionar a grave situação financeira, era necessário alongar os prazos e reduzir os custos dos financiamentos”, reconhecia a companhia na mensagem que acompanhou a demonstração do resultado daquele ano. Com a recusa do controlador em fazer novos aportes de capital e sem um ativo vistoso para alienar, como tinha sido o caso do Cobrão em 1997, a diretoria decide recorrer ao Banco do Brasil Investimentos para buscar o financiamento de que tanto precisava na tentativa de enfrentar a crise financeira. Em feito representativo daquele período, a Cobra Tecnologia seria a primeira subsidiária do Banco do Brasil a recorrer ao mercado de capitais para a captação de recursos.

Premida pelas circunstâncias do pesado endividamento, expressivo montante em ativos imobilizados e créditos duvidosos, a saída foi o lançamento de um fundo de investimento em direitos creditórios comerciais (FIDC). Esses papéis tinham como garantia extracontratual e não explícita o próprio Banco do Brasil, que atuava como estruturador da operação e, em certa medida, era também seu fiador, por ser ele mesmo, em última instância, o dono do negócio e fonte das receitas que garantiriam a quitação da dívida no prazo acordado. O lastro real da emissão foi a originação dos recebíveis acertados na renovação do contrato que a Cobra detinha de prestação de assistência técnica com o Banco.

A sugestão da engenharia para criação do FIDC foi do então diretor financeiro da Cobra, Eloir Cogliatti, egresso da Diretoria de Mercado de Capitais do Banco do Brasil. O ex-presidente Jorge Wilson diz que o primeiro desafio para a operação sair do papel foi o de convencer o conselho diretor do BB da viabilidade do fundo. Com a sinalização positiva do Banco para a emissão dos papéis, o banco holandês ING foi contratado para atuar na estruturação e venda do FIDC em parceria com o pessoal do BB Banco de Investimentos. A operação teve a supervisão da Vice-Presidência de Finanças do BB, que na época era ocupada pelo economista Aldo Mendes – nomeado para o cargo de diretor de Política Monetária do Banco Central após deixar o Banco do Brasil.

“Nosso trabalho ali foi mostrar que a Cobra seria uma empresa viável após passar pela recuperação. Antes do FIDC, o BB chegou a especular com o encerramento das atividades da empresa. Conseguimos mostrar que ela tinha viabilidade e valor que poderia ser agregado ao Conglomerado BB, o que mudou o entendimento do Banco do Brasil e abriu caminho para novas capitalizações posteriormente”, diz Jorge Wilson.

Com a ressalva de que avalia de fora da empresa, ele diz que o atual equilíbrio financeiro da BBTS foi trabalho incremental, resultado de ações das sucessivas diretorias que vieram depois da crise que ele enfrentou. “Cada gestor coloca seu tijolo na construção de uma empresa, muitos levantaram várias paredes, mas, sem falsa modéstia, creio ter sido eu e minha equipe quem construiu as novas fundações sobre as quais se ergueram essas paredes”.

A operação foi considerada um sucesso: a Cobra vendeu integralmente as cotas do Cobra-FIDC I no valor de R\$ 250 milhões. Os títulos de crédito tinham prazo de 36 meses, sem carência, com custo financeiro de CDI+1 ao ano. O relatório de atividades publicado no primeiro semestre de 2007 dava conta de que a operação foi considerada de baixo risco pela agência de rating Standard & Poor's e que os recursos captados foram destinados prioritariamente “na liquidação de obrigações de curto prazo junto a fornecedores e bancos”.

A solução de ir ao mercado de capitais foi meritória, mas a integralização dos recursos captados não foi suficiente para suprir as necessidades de capital próprio da companhia, conforme parecer dos auditores independentes do escritório Moreira & Associados, apensado

na demonstração do resultado daquele ano. Persistia a deficiência de capital de giro e a indicação era para urgente aporte financeiro na empresa – como, aliás, já indicara o TCU.

A expectativa era pela retomada do crescimento do faturamento já em 2007 e a continuidade dos ajustes estruturais que levasse ao aumento da eficiência operacional. Não foi bem assim, os resultados negativos marcaram ainda os anos de 2007 (prejuízo de R\$ 32,4 milhões), no balanço de 2008 (prejuízo de R\$ 8,7 milhões), o baque histórico no 2009 (resultado negativo recorde de R\$ 85,4 milhões) e novo prejuízo em 2010 (R\$ 36,3 milhões), quando o ciclo de balanços no vermelho finalmente se fecha.

É de se observar que, não obstante essa má fase, os fundamentos da operação da companhia seguiam sólidos. Em nota explicativa na prestação de contas de 2009, a Cobra Tecnologia informava que seguia atuando em todo o país no escopo do seu *core business*. O parque de serviços então contava com 28 centros de assistência técnica, dois centros de reparo de peças, 20 centros de captura de documentos, um centro de tratamento de imagens, dois centros de microfilmagem de documentos, dois centros de impressão de documentos e a fábrica de software. Essa rede nacional em assistência técnica de terminais de autoatendimento, computadores e periféricos tinha capilaridade em 3.322 municípios brasileiros, com capacidade de atendimento para 15,9 mil pontos de atendimento.

Na retaguarda bancária prosseguia a prestação de serviços de processamento eletrônico de documentos, digitalização de envelopes com os cheques e numerários recebidos dos clientes nos terminais de autoatendimento distribuídos em cerca de 900 pontos por todo país – o volume de processamento alcançado situou-se próximo a 60 milhões de envelopes naquele ano.

Nos serviços de Contact Center, a Cobra efetuava gestão de chamados telefônicos com a oferta de informações sobre produtos e serviços aos usuários da central de atendimento. No total, foram 4,3 milhões de ligações atendidas no ano de 2009. Especializada na personalização de documentos por processo laser e manuseio (impressões de documentos como extratos, cobranças, faturas de cartão de crédito, carnês de tributos e de financiamento e documentos diversos), a empresa produziu cerca de 619 milhões de documentos impressos em 2009 e outros 613 milhões de documentos microfilmados.

A prestação de serviços para o sistema financeiro, Banco do Brasil em especial, continuava a ser o porto seguro para a Cobra Tecnologia chegar ao esperado equilíbrio econômico-financeiro. Não obstante a normalidade nas suas rotinas e cumprimento dos contratos com seus clientes, isso não impediu o prejuízo recorde na história da companhia em 2009 (resultado negativo em R\$ 85,4 milhões). Uma conjunção de fatores contribuiria para o prejuízo, entre eles o 'vale' no faturamento – que entrara em trajetória descendente desde 2005

-, e a contingência da formação de provisões para responder a litígios com fornecedores e contestação sobre termos contratuais de um cliente específico.

A explicação para o mau desempenho no balanço daquele ano foi lacônica, com breve referência aos descompassos de gestões anteriores. A empresa faz ainda referência ao “compromisso de finalização em 2010 dos projetos deficitários que foram a principal causa do prejuízo apurado em 2009”. Em outro trecho das notas explicativas, há ainda outra referência ao prejuízo:

- A geração de receitas em 2009 foi afetada por contingências e custos de serviços não recorrentes relacionados à fase passada da companhia. Expurgando esses eventos, os serviços prestados e os produtos da empresa geraram caixa superior ao de 2008. O resultado de 2009 foi afetado, expressivamente, por eventos não recorrentes de contingências e de custos associados a situações específicas que já se encontram com solução encaminhada [o valor dessa rubrica subiu exponencialmente em 2009 ante 2008, de R\$ 1,3 milhão para R\$ 66,8 milhões].

A Cobra Tecnologia volta a recorrer ao mercado de capitais para minimizar os efeitos da crise que enfrentou em 2009 com o lançamento de nova tranche do fundo de investimentos em direitos creditórios comerciais (o Cobra-FIDC II) para financiar suas necessidades de caixa, com impacto positivo na redução da dívida e alongamento do seu perfil. A empresa captou R\$ 150 milhão com essa nova emissão, considerada muito bem-sucedida em razão das condições adversas do mercado quando ainda se ressentia da bolha no mercado imobiliário dos Estados Unidos no ano anterior. A companhia finalizou em 2009 as obrigações contraidas com o Cobra-FIDC I, lançado três anos antes, com os resgates das cotas em mãos dos investidores.

Apesar do desempenho negativo naquele ano, havia a convicção de que o pior já tinha passado e de que era preciso olhar adiante com mais otimismo. A prestação de serviços para o sistema, Banco do Brasil em especial, continuava a ser a rota mais segura e o melhor modelo já testado para que a Cobra Tecnologia atingisse os esperados equilíbrio e sustentabilidade do negócio. Em visão de futuro, a direção de turno avaliava que as “perspectivas eram positivas para a melhoria nas suas condições financeiras e econômicas, considerando as especializações da empresa, as possibilidades de otimização dos processos operacionais e tecnológicos das instituições financeiras”, que atravessavam momento de consolidação rumo ao digital.

A muito esperada bonança que sucede toda tempestade viria um pouco mais adiante, com a divulgação de balanço financeiro finalmente de volta ao azul a partir de 2011. Antes disso, a Cobra Tecnologia se viu na contingência de preparar o pouso tranquilo para suavizar em seus balanços os efeitos do voo incerto que iniciara em 2003. A partir de 2011, a empresa

vai inaugurar período de balanços positivos por quase uma década, em inusual temporada de ventos favoráveis em sua trajetória, que, agora, só seria interrompida em 2020, mas por conta de eventos não recorrentes, a saber, frustração no aumento das receitas por conta da epidemia do coronavírus e o efeito corrosivo da condenação no longo litígio com o Banco da Amazônia. Não era, felizmente, uma volta ao passado, mas um passo decisivo rumo à sua superação.

XXVII

CEF DIZ NÃO À COBRA

As tentativas de solução para encaminhar a crise na Cobra Tecnologia nos anos 2000 não se limitaram ao lançamento dos fundos de investimento em direito creditório (FIDC) ou aos aportes de capital por parte do Banco do Brasil. Em fevereiro de 2010, o BB e a Caixa Econômica Federal divulgam comunicado ao mercado dando conta das tratativas em curso para a elaboração de memorando de entendimentos, sem efeito vinculante, com “a finalidade de realizar estudos sobre a viabilidade de parceria operacional ou societária na Cobra Tecnologia S.A”.

O objetivo era oferecer soluções em tecnologia e informática, preferencialmente para os bancos parceiros. O que se buscava então era o retorno da Caixa ao tempo em que o Estado tinha participação mais pulverizada no negócio. O BB e a CEF se tornaram acionistas da Cobra durante a reforma da estrutura acionária que o BNDES patrocinou na empresa em 1976, junto com a formalização do consórcio de bancos liderados pelo Bradesco. Naquela ocasião, a Caixa e o BB tinham participação igual na Cobra, de 13% cada um, com presença acionária estatal também via Serpro, BNDES e a extinta Digibras. A Caixa fez parte da história da Cobra até meados dos anos 1990 (em 1989 o banco estatal detinha 31,48% da empresa de tecnologia, participação que seria reduzida paulatinamente até o Banco do Brasil assumir sozinho o controle da companhia em 1994).

A nova tentativa de reorganização societária para recolocar a Caixa no dia a dia da Cobra, no entanto, ficou no plano das intenções. A Caixa decidiu suspender as negociações com o BB em meados de 2011, quando se recusou a compor o capital social da companhia. Em entrevista para este projeto em janeiro de 2024, o agora consultor Luís Aniceto Silva Cavicchioli, o Luisinho, que presidiu a Cobra Tecnologia entre 2012-2013 e, posteriormente, a BBTS entre 2016-2017, contou os bastidores dessa tentativa de trazer novamente a Caixa para o negócio, numa das muitas frentes que o Banco do Brasil lançou mão para salvar a empresa dos sucessivos prejuízos que acumulava desde 2005.

Havia um sentimento por parte da direção do Banco do Brasil sobre a urgência em se resolver a crise na Cobra ali por volta de 2010. Excluídas as dores de cabeça com o Caso Basa, a dívida mais imediata orçava em cerca de R\$ 86 milhões relacionadas às obrigações contraídas com o FIDC II, lançado no ano anterior – o custo mensal do serviço dessa dívida equivalia a 10% do seu valor total.

Em novembro de 2010, o Conselho Diretor do BB aprovou aporte no valor de R\$ 70 milhões destinados à chamada de capital que a Cobra Tecnologia havia emitido e que foi integralizada em sua totalidade pelo Banco. Foi nesse contexto que o Banco do Brasil vis-

lumbrou a possibilidade de fazer uma parceria com a Caixa Econômica Federal para resolver a crise da empresa. A Caixa, que era cliente recorrente da Cobra, assumiria 50% do seu capital e o Banco do Brasil ficava com a outra metade. Dali em diante, ambos passavam a contar com a prerrogativa da preferência para contratar os serviços e soluções da empresa.

A parceria tinha um racional para a Caixa, que não contava com uma prestadora de serviços de backoffice bancário. O banco estatal adota o modelo de internalizar toda a retaguarda com quadro próprio de pessoal, o que aguçou o interesse dos seus executivos em replicar a estrutura que o BB mantinha junto com a Cobra. A Caixa Participações (CaixaPar) e a Diretoria de Mercados de Capitais (Dimec) do Banco do Brasil participavam dessas conversas, conforme depoimento do executivo Luís Aniceto, que na época fora designado pelo Banco do Brasil para atuar como representante da governança da Cobra e responsável pelo grupo de trabalho criado para endereçar uma solução para a empresa controlada.

“A negociação com a Caixa não avançou. Eles saíram da mesa depois que já tínhamos caminhado o acordo ao ponto de definir o valuation, quando já havíamos acertado de quanto seria o aporte que eles deveriam fazer: uma parte seria em dinheiro e a outra com a geração de valor do próprio negócio. Definimos uma cláusula de *earn out* [dispositivo que prevê acordo entre as partes em contratos de cessão de cotas para o pagamento posterior de parte do valor da transação] para que eles desembolsassem parte do dinheiro somente quando a lucratividade dos contratos atingisse os valores definidos no acordo operacional. Mas aí a Caixa simplesmente saiu da mesa em meados de 2011, pouco mais de um ano depois das conversas terem começado”, explica Aniceto. A CEF não concordou com os termos das garantias que o BB pedia para concretizar o negócio, que previa aporte financeiro imediato.

Com a Caixa fora do acordo, era preciso repensar os destinos da Cobra – hipótese que o Conselho Diretor do Banco do Brasil tinha levado em consideração desde o início das tratativas com o candidato a parceiro. Luís Aniceto diz que o país já atravessava um momento em que as taxas de juros da economia estavam em queda, por conta da iniciativa do governo da presidente Dilma Rousseff em utilizar o Banco do Brasil e a Caixa como instrumentos para aumentar a competição no setor financeiro. Os resultados das instituições financeiras ficam cada vez mais pressionados na ponta das receitas, porque o *spread* havia caído com as taxas de juros em declínio.

“Os bancos começaram a olhar então para a perna das despesas como forma de compensar as perdas do outro lado, das receitas menores. A busca pela redução de despesas virou quase uma obsessão e o resultado disso é que nunca se falou tanto em eficiência operacional, que agora era um dos indicadores mais importantes dentro do Banco do Brasil. O movimento que se iniciou ali era óbvio. O que aconteceu? O mercado começou a tirar aquilo que não era o seu *core business*, aquele trabalho que não precisava ser feito por bancário,

e levava isso para uma empresa parceira que tivesse custo operacional mais barato”, aponta Luisinho.

Forçados pelas circunstâncias, ele diz, os bancos começam a fortalecer suas parcerias com empresas terceirizadas, por meio da compra desses negócios ou firmando contratos de longa duração – 10 ou 20 anos – para aquelas atividades que não eram o seu foco principal. Não foi o caso do Banco do Brasil, porque havia a dificuldade legal que impedia a assinatura de contratos com prazo superior a 60 meses com empresas que não fossem parte do conglomerado. Os contratos do BB com empresas do mercado são revistos a cada cinco anos, com o risco de que a empresa fornecedora saia do negócio.

“Isso impacta diretamente na precificação, porque o risco da interrupção desse contrato precisa ser diluído ao longo do prazo contratual. Eventualmente isso resultava em sobrepreço e redução da competitividade do Banco em uma série de processos, por exemplo, para os serviços de *backoffice* tanto em BPO (*business process outsourcing* ou terceirização de negócios em tradução livre) quanto de ITO (terceirização de negócios de tecnologia da informação). Isso impactava, por exemplo, nosso projeto da fábrica de software”, recorda Aniceto.

Na época, optou-se pela brecha legal que prevê que as empresas estatais podem celebrar contrato com fornecedores que são do próprio grupo, em que elas têm o controle do capital. Com isso, diz Aniceto, foi possível realizar contratos mais longos, com “o desafio de comprovar que não havia prejuízo para o erário, que não havia sobrepreço ou vantagens indevidas nesses acordos e que tudo era feito com base nos princípios da boa gestão e na vantajosidade da relação”.

Quando a Caixa desiste da parceria na Cobra, o grupo de trabalho criado pelo Banco do Brasil para definir os rumos da empresa chegava à conclusão de que não fazia sentido fechar o negócio. Era preciso reinventá-lo, mais uma vez. Havia a saída ‘doméstica’ em que a atuação da empresa ficasse limitada aos próprios intramuros do conglomerado. Era a solução mais à mão para evitar a interrupção dos muitos contratos que a Cobra mantinha com seus clientes, alguns deles externos, hipótese que poderia derivar em desembolsos elevados na eventualidade de pagamento de indenizações por rompimento unilateral das cláusulas pactuadas, além do prejuízo de imagem que isso acarretaria para o próprio Banco do Brasil.

“Em resumo, chegamos à conclusão de que manter a empresa em atividade era melhor do que fechá-la. Fomos ao Conselho de Administração do Banco e mostramos que a empresa poderia ser o fornecedor estratégico para contribuir com a questão do índice de eficiência operacional. O Banco vai reduzir custos com folha de pagamento e contratar serviços por tempos mais longos, com a possibilidade de combinar as margens para reinvestir na empresa e fazer o negócio girar com lucros que o tornassem sustentável”, conclui Aniceto.

XXVIII

A COBRA SAI DE CENA

Em assembleia geral extraordinária de 30 de abril de 2013, o conselho de administração do Banco do Brasil aprova a nota técnica 01185/2012 proposta pela Diretoria de Marketing e Comunicação (Dimac) para alterar o estatuto social da BBTS e substituir o nome de fantasia que a empresa adotara dez anos antes. Essa mesma nota apresentava como sugestão a adoção da denominação BB Tecnologia e Serviços como novo nome social da empresa. Três semanas depois, em 22 de fevereiro, a Unidade Governança de Entidades Ligadas (UGE) encaminha mensagem de e-mail para o então presidente da companhia, Luís Aniceto Cavicchioli, para informá-lo oficialmente da decisão. Era o nascimento oficial da BBTS.

Aniceto tinha ciência do assunto, pois participara das conversas que definiram a alteração do nome de fantasia da empresa. A decisão carimbava a quinta modificação no registro de batismo da companhia: o famoso Computadores Brasileiros, que formava o acrônimo Cobra sugerido pelo engenheiro inglês Mr. Bray, da inglesa Ferranti, em 1974. No e-mail enviado para a direção da empresa, a UGE explicava a mudança com base em estudo realizado pelo Boston Consulting Group (BCG), que fora contratado pela Dimac do Banco do Brasil “para revisar a estratégia, o plano de negócios e elaborar um conjunto de iniciativas estratégicas e de suporte ao negócio denominado Plano de Transformação”.

Por decisão do controlador, a marca Cobra deixa de existir, após resistir aos muitos solavancos que a empresa havia enfrentado por quase quatro décadas. A mudança para BBTS preserva o símbolo do controlador, com o distintivo dos dois “bês” entrelaçados, inclusive com a manutenção das cores-padrão amarelo e azul, mas avança ainda mais ao juntar o nome Banco do Brasil à especialização Tecnologia e Serviços na nova marca. A sigla BBTS assume o papel de sinal gráfico e distintivo da empresa.

O contexto para essa nova troca de pele da Cobra era o do passivo de imagem acumulado ao longo de quase uma década, quando sua atuação relacionada à dispensa de licitação na contratação de serviços com entes da administração pública foi questionada pelo Tribunal de Contas da União. Pesava ainda o desempenho muito ruim dos balanços da empresa ao longo dos anos 2000, período que totalizou sete resultados negativos não sequenciais com prejuízos acumulados superiores a R\$ 240 milhões.

“A marca Cobra Tecnologia acabou ficando muito visada, impactada negativamente junto aos órgãos de controle e até no próprio mercado por conta dos problemas que enfrentou, a repetição dos balanços negativos. Essa é a história da mudança do nome fantasia da Cobra Tecnologia, que existiu na prática até por volta de 2011, porque, depois disso, a empresa começa a ficar com a cara da BBTS, ainda na gestão do Adriano Ricci, que deu início

a transformação, com a mudança definitiva do nome fantasia finalizada na minha gestão, em 2012”, diz Luís Aniceto.

Adriano Meira Ricci presidiu a Cobra Tecnologia entre 2010 e 2012, quando interrompe uma sucessão de balanços negativos. Posteriormente, ele retorna ao comando da empresa, desta vez na fase BBTS, para breve passagem entre fevereiro e julho de 2019. No Banco do Brasil, Ricci esteve à frente das diretorias de Crédito, de Micro e Pequenas Empresas, Segurança Institucional e Reestruturação de Ativos Operacionais, no intervalo que vai de 2012 a 2018.

Luís Aniceto, mais conhecido no ecossistema do Banco do Brasil como Luisinho, diz que a motivação para a mudança da marca era também a de fortalecer a empresa junto ao Banco do Brasil. A partir dali ficava claro para os funcionários do Banco e da própria Cobra que a empresa era efetivamente parte do conglomerado.

“Acabava aquela percepção de que um funcionário cedido para a Cobra ia para a geladeira, que suas equipes não eram qualificadas. Enfim, o propósito era dissipar toda essa questão de imagem externa e interna, que era preciso mudar a forma como a empresa era vista. Por isso a decisão de criar um nome que remetesse não somente à questão da tecnologia, mas que fosse uma empresa de tecnologia voltada também para reduzir despesas e cuidar do backoffice dos seus clientes, especialmente do Banco do Brasil”, disse Luisinho em entrevista que concedeu para o projeto deste e-book.

A outra questão era que, de todas as empresas então controladas pelo Banco, somente a Cobra Tecnologia não tinha o BB no nome. “Então passava essa comunicação subliminar de que, olha, se não tem o meu nome é porque eu não assumi esse filho. Eu cuido dele, mas ele não é meu. Tinha toda essa questão dessa relação que não era completa, porque a Cobra Tecnologia tinha a logo do Banco do Brasil, mas ficava limitado a isso”.

Foi essa a estratégia e o motivo por que se matou a marca Cobra para colocar em seu lugar a atual BBTS. Luisinho argumenta que o Banco do Brasil havia chegado à conclusão de que não fazia mais sentido o antigo nome porque lembrava o Computadores Brasileiros do nome original, quando, ali, sim, a companhia fabricava computadores. Esse não era mais o objetivo nem a realidade da empresa em 2011, quando se definiu que ela teria um novo nome fantasia.

A mudança da marca e a virada para o lucro após a temporada de resultados no vermelho teve o efeito de, pela primeira vez na história do Banco do Brasil, um executivo seu ser indicado para a diretoria da BBTS e depois retornar para os quadros do controlador com promoção para o cargo de diretor estatutário. A primazia coube a Adriano Meira Ricci, seguido, posteriormente, pelo próprio Luiz Aniceto Cavicchioli, nomeado para a Diretoria de Estratégia e Organização em setembro de 2013 e, na sequência, para o cargo de diretor de

Estratégia da Marca, em abril de 2015, além de João Vagnes de Moura Silva, atual Diretor de Finanças do BB, que presidiu a BBTS entre 2019 e 2021, quando retorna ao Banco para assumir a Diretoria de Controladoria. Em outubro de 2016, Luisinho retorna à BBTS para um raro caso de dupla indicação do Banco para o mesmo cargo na controlada.

“Isso mostrava para o pessoal do Banco do Brasil e da própria Cobra que a empresa era vista de outra forma. Agora os executivos transitavam do Banco para a BBTS e voltavam de lá com novo status em suas carreiras. A mensagem para todo o conglomerado era clara: a BBTS era uma empresa valorizada e que inaugurava um período de bons balanços que perdurou até 2020, quando veio a pancada do Basa”, comenta o ex-presidente Aniceto, em referência ao desfecho do Caso Basa, quando uma decisão da Câmara Arbitral Brasil-Canadá leva a BBTS a formar provisão no valor de R\$ 220 milhões, o que estancou provisoriamente o ciclo de bons resultados iniciado em 2011.

*"O desafio da modernidade
é viver sem ilusões, sem se
tornar desiludido"*

Antonio Gramsci

PARTE 3

GUINADA PARA A BBTS



XXIX

RUMO AO EQUILÍBRIO

A mudança do nome fantasia da Cobra Tecnologia para BBTS em 2013 era apenas a face mais visível da pauta que o Banco do Brasil definira ao iniciar nova intervenção na companhia em 2010. O reposicionamento da marca foi o desfecho dessa estratégia mais global da reestruturação do negócio, em que se incluía, inclusive, a tentativa de trazer a Caixa Econômica Federal novamente para o capital da empresa. A possibilidade da parceria com a CEF demandava uma tarefa urgente: era preciso colocar a casa em ordem e preparar a operação para a entrada desse novo-velho sócio na composição societária da Cobra. Concomitantemente às conversas com os executivos da CaixaPar, o BB faz dois movimentos importantes em relação à Cobra Tecnologia: um deles foi a criação, em julho de 2010, de um grupo de trabalho para cuidar exclusivamente da governança da empresa.

O já citado Luiz Aniceto Silva Caviuchioli assume esse trabalho com a missão de identificar as competências e limitações da empresa, de modo a oferecer para o conselho diretor do Banco do Brasil os insumos sobre como se posicionar em relação ao negócio que, naquela altura, gerava sucessivos resultados negativos e demandava reincidentes aportes para que se mantivesse de pé. Luisinho foi o responsável por elaborar o planejamento estratégico da Cobra Tecnologia com a visão do controlador. Ao assumir essa empreitada, ele se capacita para exercer o comando da empresa em duas ocasiões um pouco mais adiante.

“A nossa tarefa era a de identificar o porquê dos prejuízos todos daquele período e lançar um olhar mais apurado sobre a companhia, ver qual era o nosso interesse no negócio, se o BB ainda precisava dela. Entre junho e agosto de 2010 fizemos o diagnóstico e já era possível entender quais perguntas a gente precisava responder. Uma das questões era esta: vamos encerrar as atividades da Cobra ou é possível continuar? Qual será o posicionamento estratégico em caso de continuidade da empresa? Quais negócios vão sustentar a operação e para quais deles há demanda por parte do Banco? Temos que focar no Banco do Brasil como principal cliente ou seremos uma empresa posicionada como empresa de mercado e o Banco seria só mais um entre seus clientes? Quais serão as parcerias que vamos precisar? Tudo isso era decorrência dessas primeiras perguntas que a gente tinha levantado”, explicou Luisinho Aniceto em conversa para este projeto.

No segundo movimento daquele período, o economista Adriano Meira Ricci foi indicado para presidir a companhia no primeiro semestre de 2010. Ricci contava com vasta experiência nas passagens pela área comercial do Banco do Brasil, depois de passar pela Cobra ele seria ainda o titular em quatro diretorias no Banco. Ricci assume o comando da Cobra Tecnologia com o mandato específico de deixar a casa arrumada, de virar a operação para o positivo e a garantir a autonomia financeira da empresa.

Segundo Aniceto, a primeira urgência que o executivo Ricci precisava resolver era parar o fluxo de capitais que o Banco precisava colocar lá dentro a cada resultado negativo. “Essa era a primeira premissa: parar de sangrar o Banco em relação aos socorros que prestava à operação da Cobra Tecnologia. Mesmo no caso dos lançamentos dos FIDCs, quem estava por trás? Por que a empresa conseguiu colocar todos os papéis que emitiu? Porque os compradores tinham a garantia de que, se a companhia não honrasse o pagamento, o BB honraria”.

Ricci assume a Cobra e promove, já em 2010, uma operação de limpeza dos passivos existentes na operação da companhia, em manobra contábil que envolveu a finalização da reversão do estoque de créditos tributários iniciada nos exercícios anteriores e ativação da cobrança de dívidas em atraso. Um ano depois, em setembro de 2011, a operação virou para positivo e a Cobra Tecnologia começa a se pagar.

Essa nova intervenção do BB nos rumos da empresa começava a surtir efeito: menos de um ano da gestão do Adriano Ricci, a empresa se torna lucrativa – um resultado modesto de R\$ 3,1 milhões, é verdade, além da margem líquida ser ainda irrisória, mas, ainda assim, feito significativo e na direção oposta ao prejuízo de R\$ 36,6 milhões do ano anterior.

Em entrevista para o projeto deste livro, Adriano Ricci contou que foi chamado pelo Banco para assumir a BBTS quando atuava como executivo na Diretoria de Governo (Digov), em 2010. Durante conversa com o então presidente do Banco Brasil, Alexandre Correa Abreu, foi consultado sobre sua disponibilidade para resolver a emergência que a empresa controlada enfrentava.

“Minha primeira preocupação era entender um pouco do processo, pois eu não conhecia muito a empresa. Sabia que ela tinha uma atuação muito forte na parte de gestão de equipamentos e de assistência técnica, mas não conhecia muito mais do que isso. O pedido do Alexandre Abreu era para receber uma avaliação no prazo de 90 dias em que o Banco tivesse elementos para decidir se fazia sentido manter a BBTS ou se, de fato, o Banco deveria encerrar suas atividades, internalizar o que fosse possível e achar uma outra empresa de mercado que fizesse esse trabalho que a empresa realizava naquele momento”.

Ricci diz que procurou o executivo Luís Aniceto, que tinha sido indicado pelo BB para cuidar da relação com as empresas do grupo e, juntos, deram início ao mapeamento da empresa. “Assim que cheguei fui conhecer mais a empresa, saber tudo o que era feito lá dentro. Entendi naquele momento que tinha um espaço grande para explorar, para o negócio crescer, porque muita coisa era feita com baixa eficiência. Alguns processos que o Banco poderia passar para a BBTS não eram transferidos porque havia um entendimento de que a empresa poderia não corresponder às expectativas sobre qualidade do serviço que vinha sendo prestado, em muitos casos até por terceiros”, diz Ricci.

O relatório Ricci-Aniceto era alvissareiro para o futuro da Cobra Tecnologia: a conclusão era que a empresa tinha total condição de apresentar um excelente trabalho e que era possível virar a chave dos sucessivos resultados negativos apurados nos exercícios anteriores, desde que o BB desse um voto de confiança para a nova direção. “Essa confiança significava mobilizar as áreas gestoras de processos no Banco para que, a partir dali, compreendessem a BBTS como uma parceira disposta a mudar os ruídos da relação”, explica Ricci, ao contextualizar que, naquela época, havia reclamações recorrentes de SLA (*Service Level Agreement*) em razão dos atrasos no tempo de resposta por parte da controlada para as entregas pactuadas com as diversas áreas do Banco.

Segundo Adriano Ricci, veio o sinal verde e já no início de 2011 a orientação estratégica dentro do Banco do Brasil seria para que, naquilo que fosse possível, parte dos processos *non core* deveria passar por avaliação e que fossem transferidos para a Cobra Tecnologia.

“Penso que a grande virada naquele momento foi a questão da confiança. O processo de mudança para valer só aconteceria pela geração dessa confiança. Internamente, percebi que o grande desafio era a urgência de motivar novamente as pessoas que estavam ali já há muito tempo. Buscamos as lideranças, em especial os funcionários mais antigos, para entender um pouco quais eram os anseios daquelas pessoas, muitas delas remanescentes do período da fundação da empresa. Eles eram os formadores de opinião na Casa, se acreditassem na gestão que estava chegando, então a possibilidade de êxito seria maior. A mudança não aconteceria só pela vontade do Banco e da nova diretoria, seria preciso que as pessoas acreditassem na proposta. A principal dúvida ali era saber para onde a empresa estava indo. Eles sabiam que a gente tinha ido com a missão de decidir se fecharia ou não a empresa e isso gerava uma instabilidade enorme nas pessoas. Era uma questão de confiança também para os funcionários”, avalia o ex-presidente.

A boa notícia, segundo Ricci, era que a decisão do Banco do Brasil indicava a continuidade da empresa e que a premissa dali por diante era a busca incessante pelo crescimento. Havia, era inegável, descrença generalizada entre os funcionários, porque muitas gestões tinham prometido mudar a cara da empresa e isso acabou não acontecendo.

“Era preciso inspirar essa confiança nos funcionários. Começamos com uma pauta muito forte de gestão de pessoas. Aliamos uma série de questões vinculadas a isso, inclusive com a criação do plano de previdência. Naquele momento, a BBTS era a única empresa do Banco que não oferecia o plano de previdência para seus colaboradores. Fizemos um trabalho forte também de geração de resultados para, no futuro, tentar implementar a participação nos resultados para todos os empregados”.

Ricci anunciava a decisão da empresa em criar o plano de previdência privada complementar, mas o BBTSPrev só teria existência formal no início de 2017, após longa caminhada

por processos burocráticos de aprovação interna e validação no âmbito dos ministérios da Fazenda e do Orçamento, Planejamento e Gestão, além da análise pela Previc (Superintendência Nacional de Previdência Complementar).

Marco da criação da marca BBTS e da construção das condições para um período já duradouro de estabilidade econômico-financeira na companhia, a década iniciada em 2010 teve o protagonismo das gestões de Adriano Ricci e Luís Aniceto (ambos foram casos incomuns de funcionários do Banco do Brasil reconduzidos para um segundo período na presidência da empresa), além da gestão Anderson Nobre, executivo egresso da gerência geral da Tecnologia do BB para comandar a empresa entre outubro de 2014 a outubro de 2018.

Esses três executivos se revezaram na liderança da BBTS até 2019, intervalo em que criaram a musculatura que deu estabilidade à operação, ao elevar suas receitas brutas do patamar próximo aos R\$ 400 milhões em 2010 para um número pouco acima do bilhão em 2019 – desempenho em muito beneficiado pelo maior volume de contratos que a proximidade com o Banco do Brasil possibilitou.

“No meu primeiro mandato, entre fevereiro de 2012 e setembro de 2013, demos continuidade ao trabalho que o Adriano Ricci tinha começado, mantivemos a operação lucrativa e começamos a trazer mais contratos para a BBTS. Criamos então esse processo todo, além de conseguir aprovar dentro do Banco a premissa de que a BBTS era sua parceira prioritária. A partir dali estavam criadas as bases para que a BBTS conseguisse expandir seu faturamento”, diz Luisinho, que se regozija de ter elevado a margem líquida da empresa do patamar inferior aos 3% para níveis superiores a 7%.

“A gente brincava que antes dessa mudança toda, era melhor o Banco do Brasil deixar o dinheiro que investia na BBTS em uma aplicação do tipo Fundo de Garantia, que tinha rentabilidade anual de 3%”, lembra o ex-presidente, ao recordar que empresas pares da BBTS à época giravam seus negócios com margem entre 8 e 12%, mas eram todas empresas privadas – sem as amarras que a companhia enfrentava.

Luís Aniceto deixa a presidência da BBTS em setembro 2013, quando assume a Diretoria de Estratégia e Organização do Banco do Brasil. O executivo, no entanto, segue vinculado à controlada ao assumir uma das cadeiras no seu Conselho de Administração. A ideia, ele diz, era mostrar que a BBTS prezava por um modelo de continuidade administrativa em que não perdia o foco daquilo que vinha fazendo.

“Um dos pontos que acho mais relevantes da minha primeira passagem pela companhia é que, quando cheguei, as pessoas pareciam não ter propósito. Você passava pelos corredores e percebia um clima pesado, em que as pessoas não mostravam ter muita esperança em relação ao futuro. O clima era assim no Rio e aqui em Brasília também, porque a empresa ficava no Setor Comercial Sul, no Edifício Ângela, em local que não ajudava muito. Quando

a empresa começa a faturar um pouco mais, quando a operação começa a se estabilizar e faturar melhor e com mais previsibilidade, conseguimos mudar de prédio. Fizemos um retrofit no prédio lá do Rio de Janeiro e mudamos a sede daqui. O mais importante foi perceber que o ânimo das pessoas e o ambiente da empresa eram outros, que existia outra energia, disposição”, relata Aniceto.

Com a estabilização dos resultados, a BBTS estabelece o planejamento para realizar concurso público que vai selecionar mais de 1.000 pessoas em curto espaço de tempo, medida que soluciona antiga pendência junto ao Tribunal de Contas da União, que recomendava a empresa a reduzir a terceirização do seu quadro de trabalhadores com o argumento de que não seria possível garantir a preservação do conhecimento e a retenção de competências, com elevado número de técnicos terceirizados. Como parte do esforço para trazer pessoas e capacitá-las, durante a gestão Anderson Nobre a empresa lança, em dezembro de 2014, a Universidade Corporativa da BB Tecnologia e Serviços (UniBBTS), que emulava iniciativa do controlador para a oferta de treinamentos presenciais e à distância e programa de educação continuada que disponibiliza bolsas de estudo para graduação e pós-graduação.

O ex-presidente Luisinho Aniceto destaca a “boa vontade extraordinária do Banco do Brasil” durante aquele período de transformação e ajustes nas equipes da empresa. Os índices de desempenho contratuais pioraram porque a empresa trocava um técnico que estava pronto para executar as tarefas, em especial dos contratos de assistência técnica por outro que ainda estava aprendendo o trabalho. “O BB segurou a onda porque sabia que o projeto estava bem estruturado e que estava bem executado. Naquela ocasião, mudamos toda a diretoria estatutária e o Conselho de Administração, trazendo pessoas que tivessem proximidade com o negócio da BBTS dentro do Banco. Eram pessoas que conseguiam enxergar os dois lados e tranquilizarem o BB no sentido de garantir que estava tudo no caminho certo”, registra.

Aniceto deixa o comando da BBTS ao final de 2013 para voltar mais adiante, em outubro de 2017, após concluir mandato como diretor de Estratégia e Organização do Banco do Brasil. Naquele momento já se encerrava o ciclo de três anos do executivo Anderson Nobre na presidência, marcado pelo fortalecimento da empresa e do desenvolvimento do projeto Fábrica de Computadores. Anderson sucedera a Luís Aniceto após a sua primeira passagem pelo comando da BBTS e seria agora rendido pelo mesmo Aniceto, depois que o pessoal de governança responsável pelas participações do Banco avaliou que o seu nome era o mais indicado para continuar o trabalho “porque conhecia a controlada como ninguém”.

Fala Luisinho: “O que posso destacar da minha segunda passagem é que a gente fez um trabalho junto à liderança da BBTS, um processo necessário de *team building* que fez com que, em menos de um ano, a margem líquida saísse de menos de 2% para algo em torno dos 5%. Mobilizamos as pessoas e elas entenderam o que poderia e deveria ser feito, e assim aconteceu rapidamente”.

XXX

FATURAMENTO EM 10 DÍGITOS

O faturamento da Cobra Tecnologia volta a crescer em 2011 (R\$ 460 milhões), após trajetória declinante por seis anos consecutivos desde o recorde atingido no controverso ano de 2004 (quando a receita operacional bruta chegou a R\$ 875 milhões). Receitas em elevação foi um dos direcionadores para a virada do jogo que começava a acontecer. Mas havia outros: a empresa voltava a dar lucro (R\$ 3,1 milhões no exercício de 2011, bem modesto e muito abaixo do seu potencial de latência, mas que ia na direção oposta dos quatro balanços negativos dos anos anteriores).

Protagonista da virada da BBTS para a espiral de lucros que teve início com as ações implementadas em 2010, o ex-presidente Adriano Meira Ricci diz ter focado na gestão dos processos e na melhoria das entregas que isso possibilitou. “Era preciso restabelecer a confiança na capacidade da empresa. Foi um início muito focado em gestão de processos. Com a chegada do Ricardo Lott, um dos diretores que veio comigo do Banco, demos início a esse trabalho muito forte na gestão dos processos da empresa. A assistência técnica era o principal negócio naquela época, mas tinha problemas de gestão e o Ricardo fez um levantamento enorme para melhorar a eficiência. Ao mesmo tempo começamos também trazer novos negócios do Banco, porque a Cobra Tecnologia passa a ser vista como parceira confiável. Melhoramos o *contact center* que tinha um SLA muito ruim, agregamos novos processos e uma série de negócios foram repassados pelo Banco, gerando novas receitas”, recorda Adriano Ricci.

O ex-presidente diz que sua primeira gestão deu início ao trabalho de tirar esqueletos do armário para entender o que era efetivamente receita e o que era despesa, além de encaminhar solução para resolver a pendência antiga do concurso público. O resultado positivo de 2011 deveu-se em boa medida ao importante apoio do Banco do Brasil, que volta a demandar por produtos e serviços, mas também pelo mergulho que a gestão fez nos números da empresa, quando detectou valor que a Cobra Tecnologia tinha a receber da Prefeitura de Fortaleza. “Buscamos zerar pendências desse tipo. O resultado do primeiro ano veio muito motivado pelo pagamento feito pela Prefeitura de Fortaleza, praticamente no último dia do ano. Era um valor expressivo que nos ajudou fechar o primeiro ano de resultado no positivo depois de vários anos no vermelho”, diz Ricci.

Não era ainda o equilíbrio econômico-financeiro que se perseguia com muito afinho desde o forte prejuízo de 2005. A Cobra demandava por capital e vai novamente ao mercado para levantar R\$ 70 milhões com a emissão de novos títulos do fundo de investimentos de direito creditório (o FIDC-Cobra III), movimento que somado ao aporte de R\$ 70 milhões realizado pelo Banco do Brasil sustentam a liquidação das obrigações em aberto dos FIDCs

Cobra I e II e contribuem para reduzir substancialmente o endividamento que marcou a década praticamente perdida de 2000.

O lento processo que devolveu o balanço da companhia para o lado do positivo também se beneficiou do estoque a restituir de tributos retidos na fonte. Remunerados pela Selic, esses valores foram compensados de forma escalonada entre os anos de 2008 e 2011, intervalo em que a Receita Federal do Brasil devolveu à empresa o não desprezível montante de R\$ 123 milhões.

Pelo lado da gestão, a empresa vai consolidar movimento iniciado algum tempo antes para reforçar as prudenciais na direção de mais integridade e a busca pela mitigação de riscos nos processos administrativos. Os balanços de 2009 e 2010 começam a dedicar espaço mais amplo para o tema em suas notas explicativas, algo que não se via nas demonstrações de resultado nos períodos anteriores:

- A Companhia intensificou seu empenho no aperfeiçoamento de seus controles internos, qualificando-se para crescimento sustentável, mediante melhorias de seus processos operacionais, mapeamento de riscos e normatização das operações produtivas na busca de ganhos em eficiência e eficácia e aumento de produtividade. Busca-se consolidar uma cultura de controle intenso de custos, visando à melhora perene nas margens dos produtos e serviços e nas despesas operacionais. A continuidade nesse foco de controle de gastos é objetivo presente da atual administração.

Movimento semelhante de inovação na divulgação dos resultados tinha acontecido a partir de 2002, quando as ações de responsabilidade socioambiental começam a aparecer nos documentos oficiais da companhia, no formato de balanços sociais anexos às demonstrações anuais de resultado. Agora é a gestão de riscos que ganha espaço nas prestações de contas da empresa. Entre 2012 e 2013, a BBTS reestrutura sua gerência de controle internos, que passa a ser subordinada diretamente à presidência, com atuação mais focada na gestão das ameaças e ao desenvolvimento de matrizes de riscos e controles, além da elaboração de planos de contingência e da continuidade dos negócios.

Nessa mesma toada, abre-se uma licitação para substituir a empresa responsável pelos trabalhos de auditoria em suas demonstrações financeiras, com o argumento de que a renovação atendia à necessidade de se lançar “novo olhar” sobre suas contas. A Lei das Estatais seria promulgada pouco tempo depois, em julho de 2016, mas a preocupação com as pautas da governança e gestão de riscos é explicitado quase ao ponto da obsessão nas notas técnicas do balanço da BBTS de 2015:

“A BBTS dispõe de área específica, responsável pela gestão integrada do sistema de controles internos, riscos e continuidade de negócios, subordinada à presidência da empresa e conta ainda, com o comitê de controles internos e riscos que apoia a administração na tomada de decisões sobre gestão de riscos e continuidade de negócios. Busca estar alinhada às melhores práticas de gestão de riscos e de controles internos de mercado e do controlador. A Política de Gestão de Riscos da BBTS contém orientações às áreas da empresa, que visam garantir a efetividade do modelo de gestão de risco, tendo por objetivo identificar, avaliar, mensurar, mitigar, controlar e monitorar os riscos inerentes aos serviços, atividades, processos e sistemas da Empresa...”

A preocupação com o *compliance* era parte da ambiência no país após os episódios do ‘Mensalão’, do ‘Petrolão’ e o advento da operação Lava-Jato. A boa notícia é que a preocupação da empresa com o tema produzia resultados: após avaliar o ambiente e os processos relacionados à gestão de risco da empresa, o Tribunal de Contas da União divulga, em fevereiro de 2015, relatório da auditoria que realizou na BBTS. Pelo histórico de análises que já dispunha em relação à controlada do Banco do Brasil, o TCU concluiu que ela se inseria “no reduzido grupo de organizações com nível avançado de gestão de riscos, com aderência entre o arcabouço normativo e a realidade da empresa”.

A despeito de ter apontado o bom nível de gestão de riscos na empresa, a auditoria do tribunal identificou oportunidades de melhoria nos processos. O TCU emite então o alerta para riscos relacionados com a “elevada rotatividade de mão de obra, em decorrência da baixa atratividade da carreira. Quanto aos processos da empresa, o tribunal verificou que a ausência de uma ferramenta informatizada de suporte criava obstáculos a uma melhor estruturação, integração e automatização das atividades e procedimentos de gestão de riscos atualmente em curso na empresa”.

Em resposta às recomendações do órgão fiscalizador, ainda em 2015, a BBTS anuncia concurso público para provimento de vagas e formação de cadastro reserva para os cargos de analista e técnico de operações, além de técnico administrativo em todo o país, em sintonia com a orientação do regulador para a substituição da força de trabalho terceirizada por pessoal do quadro próprio. Noutra frente, a companhia firma o compromisso de dinamizar sua governança corporativa para 2016, com automação do fluxo do processo decisório (adoção do aplicativo de confecção, emissão de pareceres técnicos, interveniência, assinatura eletrônica e despacho em notas técnicas internas). “A mudança no processo trará como benefício maior agilidade no fluxo dos processos decisórios da empresa”, sintetizava a nota.

Presidente da companhia nesse período, Anderson Nobre destacou, em entrevista para este projeto que as questões regulatórias eram “um grande desafio” para a gestão, espe-

cialmente pela necessidade de se estabelecer normativos e padrões que conferissem total conformidade dos seus negócios com o Banco do Brasil.

“Volta e meia a BBTS e o BB recebiam questionamentos por parte do TCU em relação aos contratos firmados e ao modelo de contratação praticado. Foi necessário a reformulação e o fortalecimento da área jurídica, quando promovemos a revisão da estratégia de enfrentamento dessas questões. Todas as pendências de natureza trabalhistas foram revistas de forma que pudéssemos traçar uma estratégia de atuação”, destacou Anderson Nobre. Foi preciso estabelecer vigilância muito de perto em relação ao formato dos contratos firmados com o Banco do Brasil e a lisura quanto aos seus valores.

Outra ação importante da gestão, segundo o ex-presidente, foi a reorganização de diversos processos envolvendo a governança da BBTS, em especial a revisão de normativos internos, principalmente aqueles relacionados às alçadas e competências decisórias, com ênfase para que as decisões sempre fossem via colegiado. “Havia também antigas e complexas pendências de natureza jurídica, entre elas um enorme passivo trabalhista envolvendo antigos funcionários ainda do período da Cobra Tecnologia e, claro, a questão do contrato com o Basa que sempre demandava muita atenção”.

Em céu de (quase) brigadeiro

Como sinalização de que eram outros os tempos, a BBTS começa a modernizar a forma como descreve sua atuação, agora dividida nos segmentos de Business Process Outsourcing (BPO) e Information Technology Outsourcing (ITO). Era o novo jeito de nomear, em dois grandes blocos, as atribuições da prestação de serviços de assistência técnica especializada, digitalização, reprodução e impressão de documentos, telemarketing e telecobrança, suporte e apoio a processos de negócios financeiros e não financeiros, monitoramento, supervisão e execução de atividades inerentes a equipamentos e ambientes, desenvolvimento, sustentação e teste de software, suporte e operação em data center e gerenciamento de mensagens eletrônicas de telefonia celular.

No cenário de negócios, o faturamento da BBTS segue em forte elevação e volta a se aproximar do patamar próximo ao bilhão em 2015 - a despeito da forte desaceleração da economia brasileira naquele ano, quando o PIB ficou negativo em 3,5%. O objetivo de atingir a meta de um bilhão em faturamento bruto era uma das pautas da presidência de Anderson Nobre com lastro em iniciativas para aumentar a carteira de clientes da empresa e foco em contratos com ministérios e prestação de serviços para outras empresas do conglomerado Banco do Brasil.

O lucro da companhia também dera salto impressionante após as dificuldades da década anterior: sai de R\$ 3,1 milhões em 2011, quando acontece a virada para o campo positivo,

para surpreendentes R\$ 52,5 no exercício de 2014 (desempenho anabolizado pela ativação de crédito tributário correspondente à metade do lucro daquele ano).

Mas o faturamento excepcional nem sempre é garantia de resultado financeiro igualmente vistoso. Sem o impacto não recorrente da reversão para impostos retidos, o resultado de 2015 cai pela metade em relação ao ano anterior (R\$ 23,5 milhões). Pelo lado das despesas, surge a necessidade de reforço nas provisões para contingências judiciais relacionadas a passivos trabalhistas.

Ainda no critério do faturamento, a BBTS consolida a trajetória de crescimento anual consistente iniciada em 2010 e vai ultrapassar o sonhado marco do bilhão em receitas brutas somente a partir do exercício de 2017. As receitas gordas da companhia coincidem com a maior vinculação do modelo de negócios com o seu controlador. Modelo de negócios que, por sinal, assume status de balizador para a missão corporativa da empresa, a saber: “gerar eficiência para o Banco do Brasil e suas entidades ligadas de maneira competitiva, sustentável e rentável”.

A diretriz explicitada pela empresa agora é de “ampliar a participação em negócios com o Banco de Brasil e tornar-se parceira estratégica das entidades ligadas ao Banco, quanto ao provimento de soluções de TI e de suporte a negócios e serviços. Com isso, espera-se resultados melhores, sustentáveis e perenes sempre pautados na melhoria de produtos de alta qualidade e que propiciem melhor eficiência operacional para os clientes”.

Com a definição do BB como parceiro preferencial, a BBTS vai buscar, entre 2015 e 2016, a consolidação desse formato. Para tanto, a gestão Anderson Nobre recria uma diretoria voltada para Novos Negócios, com ênfase na formatação de novo portfólio de produtos e serviços que atualizasse a evolução das demandas do Banco do Brasil, e eventualmente, possibilitasse a prospecção de novos clientes.

Em 2015, a rubrica assistência técnica respondia por 57% do faturamento da companhia ante 17% em soluções de TI. “A instituição desse novo portfólio mostrou-se fundamental para a diversificação das atividades da BBTS e a redução da dependência em relação aos contratos na área de assistência técnica. Buscamos então maior sintonia com as diversas áreas do Banco do Brasil de forma a alinhar as estratégias da BBTS às estratégias de contratação de serviços por parte do Banco”, explica Anderson Nobre, presidente naquele período.

Ele ressalta, entretanto, que embora a parceria com a BBTS já estivesse claramente inserida na estratégia macro do BB, esse alinhamento não zerava os obstáculos para o processo de ampliação dos negócios com o Banco. Persistiam os desafios da capacitação de pessoal para a operação das demandas vindas do controlador, resolvida em parte pela cessão de pessoal do próprio Banco para lidar com a complexidade da formatação dos contratos de

prestação de serviços, em especial as muitas exigências da legislação para os processos de licitação.

“Importante lembrar o intenso trabalho das diretorias da BBTS e o fundamental apoio estratégico do BB para evoluir em diversos novos negócios. Naquele período a empresa amplia e diversifica sua atuação na assistência técnica para o Banco do Brasil, além de fechar novos contratos nas áreas de suporte aos negócios e back-office e ampliação dos serviços de fábrica de software”, acentua Anderson Nobre.

As fabricas de software foram uma das frentes de trabalho para elevar o negócio do ITO nas receitas da BBTS. A empresa intensifica suas parcerias com a Diretoria de Tecnologia do Banco do Brasil ao estabelecer novo modelo de contratação de fábricas com métricas baseadas em serviços. Anderson Nobre avalia, em perspectiva, que a parceria com a Tecnologia foi extremamente desafiadora, mas que se mostraria muito eficiente e vantajosa. As fábricas de software da BBTS eram contratadas para atividades, entre outras, de desenvolvimento e manutenção de softwares de uso pelo BB e eventuais demandas do governo federal.

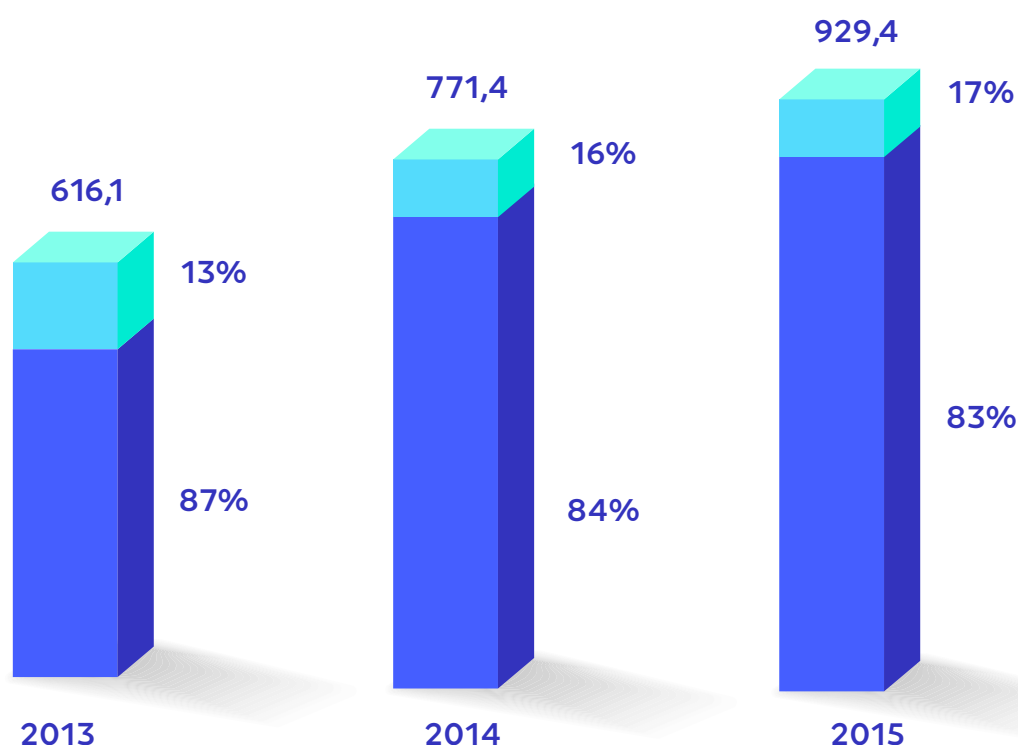
Segundo o ex-presidente Anderson Nobre, as fábricas de software ganham relevância para o negócio no contexto do projeto de revitalização da Cobra Tecnologia e a criação da BBTS, em 2013, quando se vislumbra a possibilidade de a empresa ser provedora desses serviços para o BB. “O Banco do Brasil sempre complementou sua força de trabalho para desenvolvimento e manutenção de softwares com serviços de terceiros, mas, por ser uma empresa do conglomerado, a BBTS tinha a possibilidade de receber pessoal cedido pelo Banco para participar da formatação, organização e gestão das fábricas, o que significava maior comprometimento com a qualidade na prestação de serviços”, destaca Anderson Nobre.

Com a judicialização do contrato com o Banco da Amazônia, que se intensificou naquele período, as demandas do escopo desse projeto foram praticamente encerradas e a força de trabalho da fábrica de software é realocada para o atendimento de outras demandas internas da própria BBTS, além de complementar o suporte aos contratos com o BB. Esse grupo de trabalho recebe internamente o nome de Fábrica de Belém, referência à localização do núcleo na capital do Pará.

A opção preferencial em manter negócios com o Banco do Brasil e seu conglomerado, no entanto, não significava que a empresa estivesse em zona de conforto ou que a BBTS tivesse definido que fecharia suas portas para além dos limites do Banco. Há a preocupação sempre recorrente em diversificar o portfólio de produtos e fontes de receitas, que vai ser traduzida pela iniciativa Go To Market, a estratégia oficial da empresa a partir de 2019, durante a segunda gestão de Adriano Ricci.

Em resumo muito breve, a estratégia propõe redefinir o portfólio de produtos e serviços por meio da abertura para parcerias comerciais com múltiplos fornecedores de TI e sua oferta

Fonte: Demonstrações do resultado ano 2015



O faturamento bruto da empresa tem elevação consistente no biênio 2013-2015, justificado no balanço do período pela diversificação de negócios decorrentes de novos serviços e produtos

a multiclientes. O mergulho rumo ao mercado não era inédito. A BBTS mantinha parcerias com empresas do setor de tecnologia há algum tempo e o propósito com o Go to Market era sua expansão no portfólio e faturamento. Em dezembro de 2015, por exemplo, a empresa recebera sinalização da Oracle do Brasil para se associar ao Oracle PartnerNetwork – OPN, a partir de 2016. A empresa associada era capacitada pela Oracle para exercer representação comercial e comercialização de produtos, serviços e soluções Oracle em todo país.

“ Dentre os benefícios desta parceria destacam-se a possibilidade de absorção de serviços de sustentação de produtos e soluções Oracle utilizados pelo BB e por entidades ligadas e a possibilidade de comercialização de produtos e serviços de maneira completa ou integrada às soluções já existentes no BB, entidades ligadas e mercado. Essa parceria estratégica abre novas perspectivas de negócios para a BBTS com potencial de alavancagem de resultados”, informava a empresa em nota explicativa no balanço daquele exercício.

Enfim, a receita dos bilhões

Corte rápido para o lucro líquido de R\$ 53,8 milhões em 2019, que representava desempenho em tudo superior ao resultado do ano anterior (R\$ 12,2 milhões), e, mais do que isso, era a consolidação de quase uma década inteira operando com balanços positivos. Esse período

do de estabilidade era feito inédito para companhia, cujo histórico de desempenho alternava, quase sempre, exercícios positivos com outros ruins logo em seguida. O excelente resultado de 2019 veio, entre outros fatores, pela ampliação do portfólio da companhia, que passara a atuar no negócio cobrança extrajudicial, finalmente em ponto de maturação, e da ampliação das operações de outsourcing de telefonia e na gestão da segurança das agências do BB.

O faturamento bruto da empresa foi de R\$ 1,065 bilhão em 2017, e segue em linha ascendente desde então. Como sinal de dias melhores, os investimentos atingiram R\$ 27,9 milhões no ano, com prioridade para a aquisição dos equipamentos necessários à ampliação do atendimento nos serviços de segurança eletrônica nas agências do Banco do Brasil e aquisição de aparelhos telefônicos para prestação de serviços de outsourcing de telefonia, em plataformas de voz e vídeo.

A pandemia da Covid-19 e o desfecho da longa disputa com o Banco da Amazônia quebrariam esse ciclo benfazejo na BBTS, mas esses seriam fatos de efeitos isolados ao ano de 2020. Logo em seguida, no balanço de 2021, a empresa retoma sua 'velocidade de cruzeiro' ao mostrar aquele que, até então, seria o maior resultado nominal de sua história, em R\$ 64,02 milhões. Esse marco seria superado logo em seguida, com novo salto positivo em 2022, quando o lucro do exercício chega a R\$ 76,45 milhões, incremento de 19,4% em relação ao ano imediatamente anterior.

A consolidação desses bons resultados veio em 2023, último balanço disponível até a conclusão deste projeto, quando o resultado líquido vai a R\$ 91,6 milhões – o melhor já registrado pela companhia, sempre considerado o valor nominal. A variação positiva do resultado de 2023 é de 70,1% em relação ao lucro líquido de 2019. Já o faturamento bruto foi de R\$ 1,6 bilhão, com incremento de quase 20% em relação ao exercício anterior e de 60% na comparação com o que a empresa registrou no ano de 2019. As margens líquidas dos três últimos anos ficaram estáveis em 6,5%, em linha com a tendência positiva dos demais indicadores.

Visto pelo lado positivo, os reveses que a empresa enfrentou em 2020 não abalou os alicerces da estabilidade que a BBTS demorou muito a construir. Se o resultado negativo de 2020 destoava do histórico positivo iniciado uma década antes, ele também representou a virada de página para o Caso Basa e o rol de passivos que a empresa enfrentou desde que o Banco do Brasil assumiu seu controle.

A robustez dos números demonstrados nos balanços recentes, excluídos fatos não recorrentes, sinaliza que os efeitos de decisões equivocadas que levaram aos altos e baixos na história mais recente da agora cinquentenária BBTS estão superados. O atual estágio de maturidade nos processos de governança e integridade adquiridos ao longo de tempo pela

companhia parecem indicar que não se concebe que eles voltem a acontecer. Pulo para o próximo capítulo, em que se detalha os efeitos da pandemia e o desfecho do litígio Basa na trajetória da BBTS.

XXXI

TINHA UMA PANDEMIA NO MEIO DO CAMINHO

Dois eventos no ano de 2020 impactam com a força de abalos sísmicos o ambiente de relativa calma que a BBTS iniciara uma década antes, intervalo em que faturamento e lucro encadeiam trajetória lenta, porém ascendente, ano após ano – com exceção de 2018, quando o resultado financeiro foi positivo, mas abaixo dos anos anteriores. A Organização Mundial da Saúde (OMS) decretou oficialmente, em janeiro de 2020, a emergência sanitária para a pandemia de Covid-19, com alterações substanciais nas rotinas das pessoas e empresas em todo o mundo.

De efeito sistêmico, esse evento afetou a economia mundial, com queda drástica na circulação de pessoas à medida que a letalidade do vírus ficava evidente e a crise ganhava velocidade e escala inéditas. O resultado disso é a queda brusca na demanda e a interrupção das atividades em vários setores da atividade econômica, especialmente no comércio e serviços, depois que governos de diversos países decretam medidas de isolamento social para evitar o avanço exponencial da propagação do vírus.

Em plano geral, há forte redução nas receitas de todos os segmentos em face do cenário econômico-financeiro que se instala, e a elevação dos custos para manter as operações em funcionamento, inclusive com os gastos para adaptação das empresas ao trabalho remoto – nas atividades em que essa modalidade fosse possível.

O sistema financeiro conseguiu se adaptar mais rapidamente à realidade desafiadora imposta pelo coronavírus. Para não fugir ao script, a tecnologia seria novamente a grande aliada dos bancos para mitigar os efeitos da pandemia ao permitir que o setor mantivesse a quase totalidade da oferta de produtos e serviços, com destaque para a implementação mais acelerada do home office.

Ainda assim, o faturamento dos quatro maiores bancos do país (Itaú, Banco do Brasil, Bradesco e Santander) caiu 24,4% em 2020 vis-à-vis o desempenho do ano anterior, quando esse grupo havia chegado ao maior lucro anual da história até então (R\$ 81,5 bilhões). Os dados são de levantamento da consultoria Ecomatica, divulgado em fevereiro de 2021.

Os efeitos deletérios da situação excepcional que se forma em plano global à medida que pandemia avança vai atingir, sem maiores danos, a operação da BBTS, que reage à crise instalada com a implementação de ações emergenciais para o biênio 2020-2021. Uma das propostas desse período foi acelerar a estratégia Go To Market, lançada em 2019, que previa a repaginação de alguns dos produtos do seu portfólio ou a criação de novas soluções

(destaques para a fábrica de softwares e as incursões em tendências nascentes como o open banking e suporte via chatbot).

Na linha de se buscar oportunidades na adversidade, contudo, o Banco do Brasil será mais uma vez decisivo para garantir o bom desempenho da empresa. Aumenta a demanda do BB por serviços de desenvolvimento e o produto Fábrica de Software tem o melhor resultado desde que foi criado. Em razão da pandemia, cresce a demanda pelos serviços de remanejamento de terminais de autoatendimento, de outsourcing (terceirização) de telefonia, mensageria e segurança na rede bancária. Há ainda a expansão dos serviços prestados ao conglomerado nesse período, com a assinatura de contratos com o BB Américas, Ativos S.A., BB DTVM, BB Consórcios e com a Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil (Cassi).

O desempenho na linha das receitas para o período que vai de 2011 a 2023 tinha sido o de maior estabilidade que a companhia atravessou desde sua fundação. Não obstante o potencial disruptivo da conjuntura que resultou da pandemia, o faturamento da companhia em 2020 sofreu pequena redução em relação ao ano anterior (3,9%), mas, ainda assim, capaz de sustentar o patamar superior ao bilhão na linha de receitas, performance em boa medida compensada pelo aumento do fluxo rumo ao digital ditado pelo isolamento compulsório das pessoas em suas casas, conforme justificava a demonstração do resultado daquele exercício:

- Apesar do cenário extremamente desafiador, cabe destacar a manutenção dos níveis de receita nos contratos de manutenção de equipamentos, periféricos e sistemas de segurança nas agências do Banco do Brasil e o significativo aumento dos atendimentos nas centrais de relacionamento, sobretudo digitais, o que contribuiu para um crescimento de 42,9% na receita bruta desses negócios, em comparação ao ano de 2019.

A quase estabilidade nas receitas não se refletiu no resultado daquele ano, quando a companhia registra o maior prejuízo da sua história, mas a causa seria outra: a necessidade de provisionamento para a despesa com a condenação do Caso Basa – assunto para o próximo capítulo.

A pandemia, contudo, seria traumática para o dia a dia da BBTS. Presidente da empresa naquele período, Flávio Basílio diz que a perda de funcionários que atuavam com a assistência técnica às agências do Banco Brasil abalou todo mundo. “Aquele foi um momento muito desafiador, mas vale destacar que a atuação dos funcionários da BBTS permitiu que o número não faltasse nas agências do Banco do Brasil, que é o maior distribuidor do papel moeda no país. Isso contribuiu para que a economia não parasse completamente”.

O ex-presidente Basílio classificou como “heróico” o esforço dos funcionários da BBTS em período extremamente complexo para o país. O que a diretoria fez, ele diz, foi conduzir a crise com humanidade e bom senso na administração da situação, com ações para transmitir confiança para todos os colaboradores, especialmente os técnicos na ponta. “Nossos funcionários entenderam os desafios daquele momento e, da mesma forma que os médicos foram para a linha de frente e garantir o atendimento de saúde à população, nossas equipes mantiveram a operação do BB funcionando. Sem os bancos naquele momento, a economia teria passado por dificuldades ainda maiores”, acrescenta.

XXXII

REVÉS NO CASO BASA

Se a BBTS consegue passar praticamente ilesa pelos devastadores efeitos que a Covid-19 provocou na rotina das pessoas e empresas mundo afora, não se pode dizer o mesmo em relação a outro evento, neste caso de características mais idiossincráticas, que vai eclodir em setembro de 2020, quando o Centro de Arbitragem e Mediação da Câmara de Comércio Brasil-Canadá (CAM-CCBC) profere sentença desfavorável para a companhia no escopo do processo de arbitragem iniciado em 2013, em que se buscava solução do litígio após o distrato com o Banco da Amazônia (Basa).

O Basa comemorou o fim da arbitragem com o anúncio de que “obtivera êxito em 80% dos seus pleitos” contra a BBTS. O banco registra o maior lucro da sua história em 2021 (R\$ 737,8 milhões), exercício que coincidiu com os 80 anos de sua fundação. “O resultado não operacional registrou R\$ 234 milhões em razão do recebimento de valores relativos aos pleitos da ação judicial com a empresa BBTS Tecnologia, com desfecho de êxito para o Banco”, registrou o Basa no seu relatório de administração do período.

Mas o que foi o Caso Basa? Resumidamente, foi o contencioso que se inicia após distrato aos termos do contrato 224/2004, firmado entre a Cobra Tecnologia e o Banco da Amazônia, em que as partes acordavam o provimento de solução global e integradora por parte da Cobra para a modernização tecnológica daquele banco regional. Em nota explicativa inserida no relatório de administração de 2020, a BBTS comentou o assunto:

-[Tratava-se] de contrato para executar um projeto de excelência tecnológica (PET), que compreendia a implantação e manutenção de nova infraestrutura de TI, e a contratação/desenvolvimento de diversos sistemas. O Projeto era de grande envergadura e complexidade. Houve, ao longo de quase 10 anos, divergências, técnicas e negociais, em relação ao escopo do trabalho e celebração de diversos aditivos, com extensão de prazos e trocas de fornecedores, até que, em 2013, ocorreu o distrato. Em 2014, iniciou-se um processo de arbitragem em câmara arbitral, visando solucionar o impasse da negociação na esfera extrajudicial. Esse processo perdurou até o ano de 2020, quando foi proferida sentença arbitral, cujo resultado foi desfavorável para a BBTS, o que motivou a constituição de provisão contábil para perdas estimadas totais em contingências cíveis no montante de R\$ 220,5 milhões na data base de 30/09/2020.

Ex-presidente da Cobra entre os anos de 2006 e 2009, Jorge Wilson Alves diz que os conflitos técnicos e comerciais entre as equipes do Banco da Amazônia e da Cobra Tecnologia se acentuaram durante o seu período no comando da empresa. “Era quase impossível realizar

as entregas, porque elas nunca eram validadas e isso gerava muitas contratuais contra a Cobra. Além disso, era muito caro manter um grande contingente de técnicos permanentemente em Belém do Pará. Para tentar resolver essa querela, as partes acordaram com o TCU a realização de uma mediação no ano de 2009, acordo esse que evoluiu para o processo de arbitragem, que talvez tenha sido o primeiro nesse formato realizada entre empresas estatais”.

Os questionamentos do Basa sobre os termos do contrato se arrastavam por quase uma década e a decisão de levar o assunto para a Câmara de Arbitragem se deu em 2014, durante a gestão do presidente Anderson Freire Nobre, presidente da BBTS entre outubro de 2013 a setembro de 2016. Com o prolongamento do impasse, Anderson Nobre decide rever a estratégia de atuação na pendência com o Banco da Amazônia, com o reforço das equipes de negociadores que cuidavam do assunto – inclusive a jurídica, com a contratação de escritório especializado para assessoramento no caso. O Caso Basa é discutido no âmbito do Conselho de Administração da empresa, que decide pela instituição do processo de arbitragem, após esgotar as inúmeras tentativas de negociação amigável para seu desfecho.

O insucesso do Caso Basa derruba o resultado da BBTS e o prejuízo vai a R\$ 89,6 milhões em 2020, o maior da história da companhia em termos nominais - retração de 266,5% em relação ao resultado do ano anterior. Sem o impacto do Basa, a empresa teria lucro recorde de R\$ 55,7 milhões. A contingência de constituir provisão contábil para perdas próximas ao valor de R\$ 220 milhões era o equivalente a se consumir, de uma só tacada, quatro vezes o maior lucro líquido apurado até então pela companhia, aqueles R\$ 53,8 milhões muito festejados em 2019.

Em abril de 2021, a BBTS e o Basa fecharam acordo definitivo para selar a avença no valor final de R\$ 217 milhões, com posterior sentença da sua homologação e o carimbo de ‘trânsito em julgado’ para uma das mais longas e desgastantes experiências para gestores e técnicos da companhia envolvidos com a sua condução ao longo de quase duas décadas.

Ainda sobre o assunto, o Basa emitiu fato relevante em 28 de abril de 2021 dando quitação ao valor previsto nos autos do processo arbitral que tramitou no Centro de Arbitragem e Mediação da Câmara de Comércio Brasil-Canadá, o que permitia a respectiva baixa das provisões que a BBTS constituía em 2020, quando houve o efeito contábil gerado pela reversão da reserva financeira para a quitação da obrigação.

O pagamento da dívida com o Basa demandava a captação dos recursos que a companhia não dispunha naquele momento para honrar o compromisso determinado pela câmara de arbitragem. O valor final de R\$ 217,6 milhões foi efetivado com recursos próprios de R\$ 68,9 milhões e o restante, R\$ 148,7 milhões, originados de empréstimo pelo prazo de cinco

anos firmado com o Banco do Brasil, a custo mensal de CDI + 2,1% ao ano e amortizações semestrais de R\$ 7,5 milhões.

No comando da BBTS entre novembro de 2019 e janeiro de 2021, o atual diretor de Finanças do Banco do Brasil, João Vagnes de Moura Silva, viu de perto a eclosão dessas duas crises que a empresa enfrentou em 2020. Com formação em engenharia elétrica e MBA em Finanças, o ex-presidente João Wagnes deixou a presidência da BBTS para ocupar o cargo de diretor de Controladoria do Banco do Brasil antes de assumir a Diretoria de Finanças. Em depoimento para o projeto deste e-book, ele contou que assumiu a empresa com vários projetos esperando para serem implementados. A empresa passaria por mais uma reestruturação organizacional e um desses projetos em andamento era a mudança da sede do Rio de Janeiro para Brasília, além da implementação de novo plano de cargos e salários e outro de demissão voluntária.

“Foi um período intenso e de muitos desafios, mas o principal deles era parte do litígio milionário de arbitragem, que estava em fase final, e com risco muito alto de não êxito. No final de 2020, a empresa foi atingida em cheio com o resultado negativo da arbitragem, sendo condenada a pagar ao Basa um montante vultoso, muito além da capacidade de caixa da empresa”, relembra João Vagnes.

A avaliação inicial da Diretoria da BBTS foi de recorrer da decisão da Câmara de Arbitragem em foro judicial apropriado, mas a conclusão era de que as chances de reversão do caso eram baixas. “Apesar de termos conseguido liminar que interrompia a execução da sentença arbitral, sabíamos do elevado risco de que a decisão da justiça demorasse até cinco anos, e que, mesmo com o ganho da causa, isso não corresponderia à anulação da sentença arbitral”, explica o ex-presidente.

Sopesados os riscos do movimento do caso para a Justiça comum, o que a empresa poderia conseguir seria o reconhecimento de que houve omissão ou erro por parte dos árbitros, com o retorno do processo para nova análise pelo Centro de Arbitragem e Mediação, com a correção de eventuais falhas no julgamento daquela instância.

“Em caso de nova derrota no processo de arbitragem, estávamos sujeitos à incidência de encargos de IGP-M + 1% ao mês. Só para se ter uma ideia, aqueles 200 milhões de reais em setembro de 2020 equivaleria a 355 milhões de reais hoje. Por isso, a decisão da governança da BBTS à época foi pela realização da provisão integral, o que comprometeu o resultado do ano, além da urgência em se negociar com os bancos o crédito para pagar o valor devido e encerrar a lide com o Basa. Foi uma decisão difícil, porém acertada. Depois de mais de 15 anos encerrava-se um capítulo ruim para a empresa e se abriam as portas para um futuro mais promissor”, argumenta o executivo Vagnes.

“A BBTS era insustentável”

Indicado para assumir a presidência da BBTS pelo então presidente do Banco do Brasil, André Guilherme Brandão, o economista Flávio Augusto Correa Basílio, explicou, em entrevista para este projeto, que, ao chegar, a BBTS “atravessava situação muito delicada”. Funcionário do Banco do Brasil, atualmente em cessão para a holding EloPar, uma joint-venture entre BB e Bradesco, Flávio Basílio ocupou os cargos de secretário dos ministérios do Planejamento, Defesa e Segurança Pública, além de acumular no currículo passagem como gerente executivo na Diretoria de Riscos do Banco do Brasil.

Flávio Basílio diz ter liderado a transformação bem-sucedida que resultou em dois recordes consecutivos de lucro de R\$ 64 e 76,5 milhões em 2021 e 2022. Em seu currículo, o executivo destaca que sua passagem pelo cargo de CEO da BBTS contribuiu para elevar o faturamento da companhia em 40%, além de aumentar o retorno sobre o patrimônio líquido para 28%.

“Quando assumi, a situação da BBTS era de total insustentabilidade. A empresa registrou R\$ 90 milhões de prejuízo em 2020 e as nossas projeções apontavam para o fechamento do trimestre encerrado em março de 2021 com novo prejuízo. O patrimônio líquido (PL) da companhia estava virado, porque a dívida que ela tinha com o Basa era maior do que o seu PL. A verdade é que a BBTS não tinha caixa para fazer o pagamento. Lembro que, à época, havia uma discussão forte no conselho diretor do Banco do Brasil sobre o que fazer e tudo apontava para o fechamento ou liquidação da empresa. A verdade é que não tínhamos muita perspectiva”.

O desfecho do processo do Banco da Amazônia tinha acontecido em setembro de 2020, com a condenação na Câmara Arbitral Brasil Canadá ao pagamento de R\$ 220,5 milhões. Era uma dívida que estava atrelada ao IGPM +1 e que crescia mês após mês, pois o índice de correção tinha dado um salto muito grande naquele período. “Assumi a companhia em 26 de janeiro de 2021 e a projeção era de que a dívida ultrapassaria os R\$ 266 milhões já no mês de fevereiro. A projeção com a qual a BBTS trabalhava era de que, para o final daquele mesmo ano, esse valor ultrapassaria os R\$ 300 milhões”, recorda Basílio.

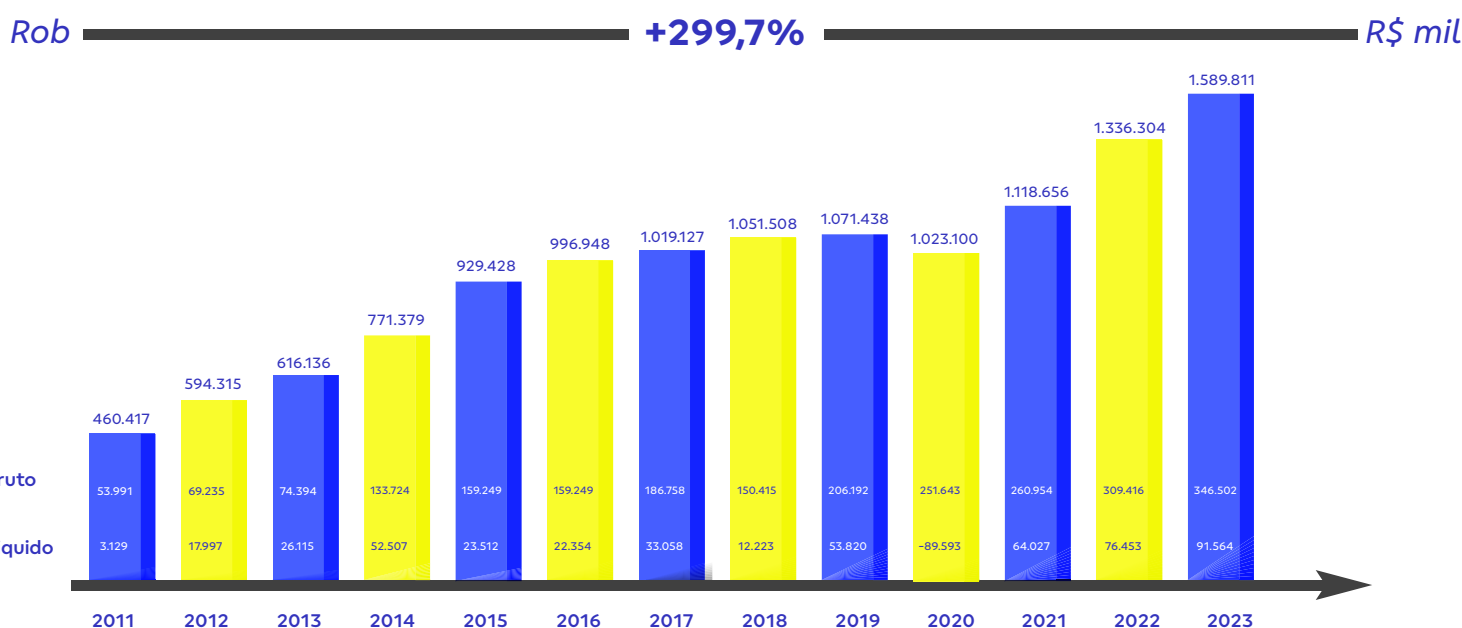
A liminar que o ex-presidente João Vagnes, antecessor de Flávio Basílio no cargo, havia conseguido para suspender a execução da dívida incorria em um detalhe jurídico que precisava ser examinado. “Esse ponto é muito importante dentro daquele contexto: não há previsão para que se recorra judicialmente de decisão arbitral, a não ser que ela tenha vícios de origem – o que não era o caso do litígio entre a BBTS e o Basa. Havia limites para nossa atuação porque o máximo que você conseguiria era recorrer para se reiniciar o processo, que seria julgado pelos mesmos árbitros na Câmara, o que fatalmente levaria ao mesmo resultado”, explica Basílio.

entender como eles avaliavam o tema, como isso impactava pelo lado deles. Basicamente o que fiz naquele processo, com apoio da nossa administração, foi fazer uma jogada bastante agressiva com o pessoal do Basa”.

BBTS BANKS - INVENÇÃO E REINVENÇÕES DE UMA EMPRESA

Segundo o ex-presidente a estratégia consistiu em argumentar com os negociadores do Basa que o BB estava em situação muito desconfortável com o assunto e a orientação para a BBTS era de que toda possibilidade de recurso seria utilizada para evitar o pagamento do valor da condenação. “Isso não era bem uma informação, mas usamos como argumento de convencimento. Se eu não tiver as armas para jogar, não vou conseguir fazer o acordo. Se eu não fizer acordo, não tenho como fazer a gestão e se não faço gestão, o que vou fazer nessa companhia? Ou seja, ou resolvíamos o Caso Basa ou não tinha o que fazer lá, porque a BBTS ficaria inviável, seria preciso receber um forte aporte de capital, o que enfrentava resistência grande do conselho diretor do Banco do Brasil naquele momento”.

Fonte: Demonstrações do resultado ano 2023



O faturamento bruto da BBTS tem elevação consistente desde 2011, já o lucro tem trajetória mais incerta: destaque para a forte queda em 2020 e recordes positivos nos últimos três anos

O ex-presidente destaca que as receitas cresceram marginalmente entre 2015 e 2020, mas o faturamento da BBTS seguia estagnado em torno de um bilhão de reais (como mostra o gráfico acima). As receitas não cresciam e a empresa tinha dificuldades em fazer novas vendas. “Era um quadro realmente muito, muito sensível para a companhia. Para resumir a história, que é muito complexa, fomos para a negociação com o Basa e conseguimos fechar o acordo para pagar, em abril de 2021, valor menor do aquele estipulado pela Câmara Arbitral em setembro do ano anterior. Pagamos R\$ 217 milhões ao invés dos R\$ 220,5 milhões”, comemora Flávio Basílio, com o acréscimo de que, se somados os juros, o valor do débito já passava dos R\$ 266 milhões.

Por que o Basa aceitou receber valor menor do que o da condenação? O ex-presidente diz que entendia as necessidades do time do Basa e quais eram as limitações que eles enfrentavam, eles tinham pressa para fechar o acordo depois de tantos anos de disputa, porque tinham necessidade de fazer caixa e melhorar o lucro do banco. Pesava também o fato de que a BBTS tinha uma liminar que suspendia o pagamento da dívida, uma decisão frágil, que podia cair a liminar a qualquer momento, mas que impedia o Basa de reconhecer totalmente o fim do processo para efeito de balanço. A BBTS podia reiniciar o processo e zerar tudo.

“O fato é que eles não contavam com o fato econômico concreto para considerar a vitória no litígio. Além disso, argumentamos que o conselho fiscal da BBTS da época não aceitava o valor do acordo, que não era pertinente com a condenação e que iriam questionar o fato de não ter sido quitado à época da condenação”, acrescenta.

Basílio diz que as negociações foram intensas, com a agravante de que era preciso lidar com as falhas por parte da BBTS ao não provisionar os valores daquele processo ao longo do litígio. “Não faz sentido lidar com uma ação em que a possibilidade de insucesso é muito provável e não se fazer a provisão”.

Com a solução para o Caso Basa por valor menor do que o da condenação, diz Basílio, foi possível reverter a situação dramática que a BBTS enfrentava. A boa notícia era que o assunto foi equalizado sem que a empresa fosse ao mercado bancário. “Pagamos a obrigação com o uso de caixa próprio e com o dinheiro de empréstimo junto ao Banco do Brasil, conseguimos uma negociação muito agressiva com o Banco do Brasil, a preço de mercado de CDI + 2%, muito baixo na época. Não foi preciso recorrer a outros bancos, até porque estava muito difícil conseguir empréstimos naquele momento”.

O peso das ações trabalhistas

“O fato é que, se a questão do Basa não tivesse sido resolvida, a empresa teria acabado. Mas não era só isso. A BBTS tinha na época que ocupamos a diretoria, duas das ações trabalhistas mais pesadas do Brasil considerado o valor da indenização reclamada. Isso era do conhecimento do Jurídico do Banco do Brasil, que acompanhava esses processos. Tínhamos uma ação trabalhista com o status de trânsito em julgado no Tribunal Superior do Trabalho e rescisória já vencida. Somente essa ação representava quase R\$ 200 milhões em condenação para a BBTS, acho que pouca gente sabe disso, embora o assunto tenha saído na grande mídia na ocasião”, contou Basílio em entrevista para este projeto.

O ex-presidente diz que a empresa havia perdido em todos os méritos e em todas as instâncias. “Esse foi outro capítulo importante do nosso mandato, porque havia esses esqueletos em aberto das condenações trabalhistas de valores elevados que conseguimos limpar do histórico da empresa. Na soma, tínhamos duas ações que passavam dos R\$ 300 milhões

em passivos para a companhia e que tinham sido postergadas ano após ano, sem a constituição de provisão em balanço para sua quitação. Resolvemos esse passivo por meio de acordo, após ter perdido a ação trabalhista no TST e ter recorrido com pedido de ação rescisória, que também foi negada”.

A edição do jornal Valor Econômico de 1º de novembro de 2021 abordou o assunto em matéria. Matéria assinada pelos repórteres Fábio Graner e Beatriz Olivon com o título “Controlada do BB tenta na Justiça reduzir indenização milionária - Empregado da BB Tecnologia e Serviços pede R\$ 107 milhões em uma das duas ações” o diário econômico mostrava que “a subsidiária do Banco do Brasil para a área de tecnologia da informação, trava uma batalha na Justiça para evitar indenização trabalhista gigantesca”.

De acordo com o texto, o TST havia decidido pelo mérito do assunto ainda em 2015 e que, mesmo após seguidos recursos, a ação estava na fase de cálculo do valor a ser pago ao trabalhador, que ainda atuava nos quadros da empresa. Os valores pedidos pelo mesmo empregado em duas reclamações trabalhistas somavam R\$ 111 milhões. “Para se ter uma ideia, em 2019, em seu melhor resultado da história, a BBTS lucrou R\$ 53 milhões. Cálculos internos da companhia apontam que o montante pedido é equivalente a 67 anos de PLR dos seus mais de três mil funcionários e a 50 anos de salário da diretoria”, registrou o jornal.

Segundo o ex-presidente Basílio, havia o cálculo do valor devido feito pela própria BBTS, outro cálculo de fonte autônoma e o cálculo do autor, que chegou a passar dos R\$ 200 milhões. “Quitamos uma dívida potencial de R\$ 200 milhões por cerca de 10% do valor pedido”, ele diz. Por essa mesma época, a BBTS recorria de outra ação com a mesma causa de pedir. Segundo o jornal Valor Econômico, outro funcionário reivindicava indenização de R\$ 40 milhões, valor também considerado desproporcional pela empresa, que havia provisionado em seu balanço do primeiro semestre de 2021 recursos de R\$ 47,5 milhões para demandas trabalhistas.

Em resumo, tem-se que a BBTS enfrentou cenário bastante desafiador no biênio 2020-2021, mas conseguiu preservar os fundamentos da operação nos dois exercícios - marcados pela evolução da pandemia do coronavírus e resolução do longo litígio com o Banco da Amazônia. O faturamento bruto da BBTS fica praticamente estável em 2020 (receita bruta de R\$ 1,023 bilhão, ante os R\$ 1,065 bilhão verificados em 2019), além de preservar a capacidade para realizar os investimentos necessários ao suporte dos seus negócios. O Caso Basa estava resolvido na arena judicial, com solução encaminhada em arranjo interno mais palatável para o passivo, tudo sem maiores danos à sobrevivência da companhia.

XXXIII

GO TO MARKET OR NO TO GO?

O retorno de Adriano Meira Ricci para um segundo momento na presidência da BBTS em janeiro de 2019 seria breve. O executivo aceitou o cargo já com a decisão irrevogável de pedir aposentaria pelo Banco do Brasil dali a seis meses. Novamente presidente, Ricci encontra situação em tudo diversa da instabilidade econômico-financeira que marcou sua primeira gestão, iniciada em 2010. Desde então, a empresa tivera forte incremento no faturamento e se tornara mais eficiente.

Sua primeira impressão após avaliar os números foi de que a BBTS ia bem, obrigado, mas tinha ficado muito dependente dos contratos com o Banco do Brasil. Era, contudo, a consolidação da opção que a empresa fizera por volta de 2016/2017 ao incorporar em sua missão o propósito de “ser reconhecida como melhor e principal parceiro do Banco do Brasil e suas entidades ligadas na prestação de serviços de tecnologia de informação e de suporte ao negócio”.

Na entrevista que concedeu para este projeto, Adriano Ricci contou que na sua volta à BBTS tinha argumentos para divergir dessa orientação oficial. “Sempre achei que trabalhar só para o Banco do Brasil limitava muito a ação da BBTS. Não tem como passar muito dos limites que o Banco vai estabelecer. Quando volto para a presidência, vejo uma empresa muito eficiente, com processos e sistema bem construídos, maduros. A própria fábrica de software era muito eficiente, tinha preços muito competitivos mesmo em relação aos concorrentes que já atuavam para clientes de vários setores. Outro exemplo disso era a solução de cobrança criada para atender ao Banco do Brasil, que estava madura e pronta para eventual oferta ao mercado. Você vê que a BBTS pode ser empresa boa também para o mercado e a pergunta é: por que então atuar só para o Banco do Brasil naquilo que você é bom? Por que não trabalhar com outras instituições?”, questiona.

Incursionar pelo mercado, defende Ricci, também atende à visão de que todo negócio precisa ter escala. “Porque quando você fala de serviço, você fala é de escala. Isso fica muito limitado se você atua nos limites do cliente único. A BBTS vai chegar a um momento em que pode fazer uma ou outra negociação com o BB para incrementar suas receitas, mas isso tem um limite. Não tem como crescer sempre se o seu limite é o conglomerado Banco do Brasil”, diz o executivo.

A constatação de que havia processos consolidados na BBTS e que eram passíveis de maior rentabilização se levados a mercado seria a ponta de lança para o que foi chamado depois de estratégia Go to Market, a tentativa de expansão da atuação da empresa para uma

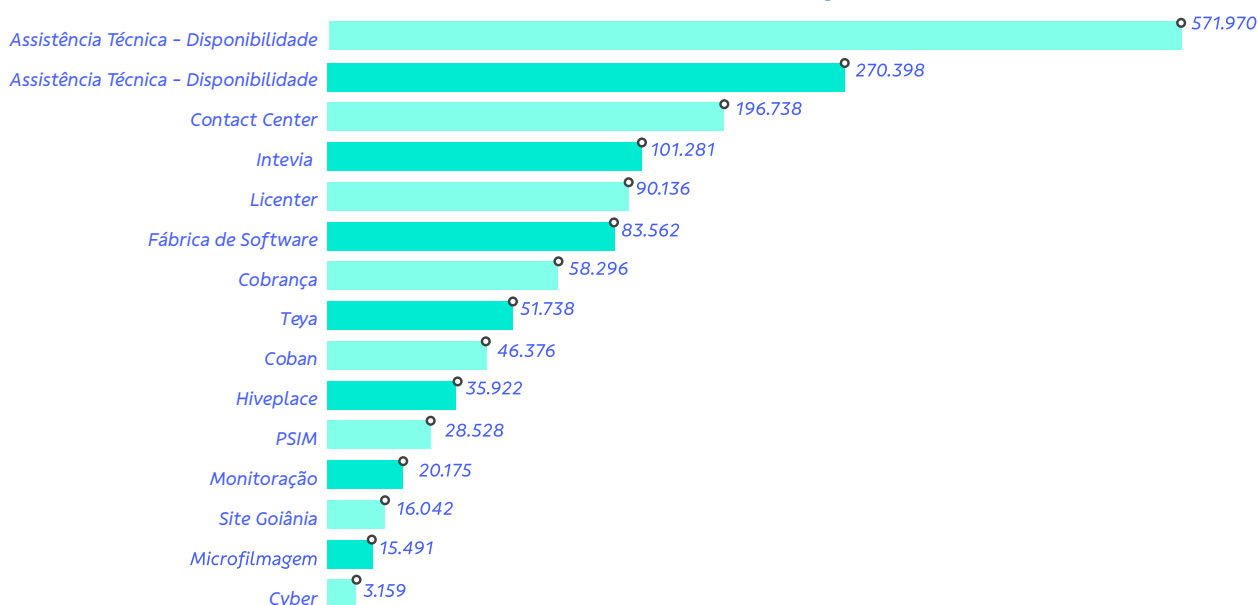
carteira multiclientes, ancorada na redefinição do público potencial para sua plataforma de produtos e serviços.

Quem também defende a atuação da BBTS voltada para o mercado é o ex-presidente Jorge Wilson Luiz Alves (2006–2009), como opção de torná-la uma efetiva área-fonte de inovação para o Banco do Brasil. “A utilidade seria enorme porque o Banco tem a facilidade da dispensa de licitação nos contratos de compra com a BBTS, desde que sob certas condições previstas na legislação. Seria espetacular a BBTS atender ao mercado, usufruindo da escala propiciada pelos negócios com o BB, mas para isso a empresa precisa estar estruturada, com gestão e corpo técnico próprio capacitados. No nosso mandato, chegamos a pensar na possibilidade de trazer um investidor minoritário privado e independente para o capital da Cobra. Mas, ainda era cedo. Quem sabe agora seja hora de pensar mais seriamente sobre o tema?”, provoca Jorge Wilson.

As receitas da BBTS, contudo, seguem majoritariamente vinculadas aos contratos de prestação de serviços com o Banco do Brasil. A originação vinda do controlador representou 97,1% do total no último resultado consolidado, o de 2023, quando o faturamento associado aos negócios com o Banco somou R\$ 1,54 bilhão, sobrando para os demais clientes parcela de apenas R\$ 46,4 milhões. Pelo recorte de produtos e serviços, as receitas com base em retaguarda bancária seguem com peso significativo no faturamento da empresa. Sozinha, a linha de assistência técnica corresponde a mais da metade das receitas da empresa no exercício de 2023 (veja na figura abaixo).

Fonte: Demonstrações do resultado ano 2023

RECEITA OPERACIONAL BRUTA | ROB



A concentração do faturamento em carteira restrita de clientes tem sido preocupação recorrente nos sucessivos planos estratégicos da empresa ao longo da última década. Desde a

gestão Anderson Nobre (2013-2016) havia o indicativo da urgência na instituição de portfólio de produtos e serviços que diversificasse as atividades da BBTS, com redução da dependência em relação aos contratos na área de assistência técnica no âmbito do atendimento ao Banco do Brasil e, para além disso, a conquista de novos clientes.

“Era relevante definir um portfólio variado de produtos e serviços, fundamentado no planejamento estratégico da BBTS e em sinergia com as estratégias e governança do BB. Fizemos isso na nossa gestão, quando o portfólio foi idealizado com base nas estruturas e capilaridade já existentes na BBTS e na sua estratégia de atuação. Naquele momento, o ITO [terceirização em tecnologia da informação], tinha boas perspectivas de impulsionamento com as fábricas de software. Era opção de caminho a ser sedimentado, para conferir maior variedade às fontes de receitas da empresa”, relembrou o ex-presidente Anderson em entrevista para este e-book.

“O BB abre portas, não o contrário”

Os movimentos estratégicos da companhia, avalia Anderson Nobre, precisam levar em consideração as novas tendências no mercado de tecnologia, mapear constantemente iniciativas que prometam ser inovadoras e disruptivas. Ele ressalta, entretanto, que há limitadores para essa ação preditiva, porque a própria dinâmica das demandas do Banco do Brasil absorve a força de trabalho da empresa e dificulta projetos de expansão e a conquista de novos clientes. “Esse foi o grande desafio da nossa gestão: como expandir o negócio com as questões regulatórias decorrentes da natureza jurídica da BBTS e como ampliar a força de trabalho se nossa mão de obra precisa ser recrutada por concurso público. Sem a garantia da continuidade dos contratos firmados a prazo certo, como planejar os investimentos de longo prazo?”, pondera.

Sucessor de Anderson Nobre no comando da BBTS, Adriano Ricci corrobora com a necessidade de se ampliar o leque de atuação da empresa, mas sob o aspecto da curta longevidade de muitos produtos do mercado ITO. “Como lidar com esse fator limitador da sua receita? Por um lado, você cresce com a inflação do período ou algum ganho qualquer na renegociação dos contratos, mas tem que lidar com a pressão das despesas”, argumenta.

Se determinado produto dá uma receita fabulosa em determinado momento, há o risco de ser descontinuado com a chegada de alternativas mais baratas, ele diz. “A empresa precisa constantemente buscar outros produtos ou novos clientes, ainda que para consumir esses mesmos produtos. Essa era a visão que tínhamos ao propor a abertura para o mercado com o Go to Market”.

Carregar o nome Banco do Brasil em sua marca é um ativo e, por isso, não há nada que impeça a BBTS de atuar fora dos limites do conglomerado BB. Essa é a opinião do ex-pre-

sidente Flávio Basílio, que deixou o comando da empresa em junho de 2023. Para Basílio, a vinculação da empresa ao Banco é uma credencial que abre portas e não o contrário. “Você chegar em qualquer lugar e se apresentar como presidente da empresa de tecnologia do Banco do Brasil é o melhor cartão de visita possível, isso abre portas. Ela pode fazer tudo para o mercado, sem restrições, porque, da mesma forma que o BB disputa mercado com os grandes bancos, a BBTS tem total condições e diretrizes para também o fazer em relação aos seus concorrentes”.

Mas, se há todo esse potencial, porque a empresa seguia dependente dos contratos com o Banco do Brasil para 97,1% do total das receitas? Basílio diz que esse percentual era maior quando chegou à BBTS em janeiro de 2021 e começou um movimento para voltar a participar de licitações fora do Banco. “Acrescentar qualquer ponto percentual de participação de mercado é difícil quando você imagina um faturamento que caminha para os dois bilhões. Se eu conseguir colocar R\$ 200 milhões de contratos para dentro faz diferença, mas ainda não impacta o número global. Além disso, o Banco do Brasil é um cliente grande e complexo. Temos potencial para crescer para fora, mas tem um Banco ali que é exigente. Penso que, ainda assim, temos muito potencial para expandir a atuação – as duas coisas se complementam”.

XXXIV PARCERIAS PARA O FUTURO

A volta do executivo Adriano Ricci para a BBTS em 2019 para o breve segundo mandato à frente da BBTS coincide com o debate sobre o open banking (sistema financeiro aberto), que depois evoluiria também para o open finance. Ele diz que tudo aquilo estava muito forte no universo da tecnologia bancária e, por isso, acendeu um alerta: os bancos estavam tratando o open finance como se fosse um negócio para dentro de casa, achavam que bastava cada um criar sua própria plataforma.

“Na minha visão tinha que ser uma plataforma externa para atender todas as instituições financeiras”, diz o executivo. Num dos primeiros movimentos no escopo da estratégia *Go to Market*, a BBTS inicia tratativas com a empresa Skill Tecnologia para conceber um sistema proprietário voltado para conexões em plataforma open banking. Lançada por Ricci em 2019, a estratégia é incorporada posteriormente pelo projeto Evolução BBTS.

Explorar ou não as oportunidades de mercado, vale repetir, é preocupação que se renova a cada atualização dos objetivos e posicionamentos estratégicos da companhia. A última versão do Evolução BBTS, o nome fantasia utilizado para definir o processo interno de avaliação de mercado para a formalização da estratégia corporativa da empresa, válida para o horizonte de cinco anos, definiu para o Eixo Clientes a meta de “intensificar o relacionamento com o Banco do Brasil e expandir a atuação para o mercado privado” até 2028. Esse mesmo documento informa a mudança no propósito da BBTS, que passa a ser o de “gerar valor e eficiência para clientes por meio de soluções inteligentes”.

De volta a Adriano Ricci: “Em março de 2019 assinamos o contrato com eles para atuar em open finance. A ideia era construir um grande barramento de instituições financeiras, em que todo mundo vincularia ali os seus produtos e serviços e, na outra via, as pessoas buscariam produtos e serviços nessa mesma plataforma.

A parceria comercial entre a BBTS e a Skill Tecnologia seria firmada algum tempo depois, em junho de 2020, quando começa a fase de evolução para a criação do produto que posteriormente seria batizado como Hiveplace, uma plataforma de integração de APIs e de interoperabilidade para conectar e padronizar informações de várias origens e tecnologias aplicadas.

Os termos do acordo foram revistos em aditivo contratual de 2021, quando o serviço entra em operação e evolui para uma plataforma de interoperabilidade em serviços. Ao longo do processo de avaliação, e após consulta aos reguladores, o modelo inicial de criação de uma nova empresa pelos parceiros evoluiu para a proposta contratual de parceria remunerada por

propriedade intelectual e royalties – um formato ainda inédito no país, quando se considera a participação de uma estatal na parceria.

“O Hiveplace nasce para ser uma agência de interoperabilidade em serviços financeiros e não financeiros. Ponto. Ele pode atuar no open banking ou em qualquer outro modelo”, explica o presidente da Skill Tecnologia, o advogado especialista em direito público Pedro Paulo Albuquerque, que se define também como ‘startuper’, muito em função de ter “carreado a sua inquietude para a área de tecnologia”.

O objeto da agência de interoperabilidade, explica PP, é compor tecnologias e integrar os melhores times para a entrega de resultados. “É isso que a gente faz. A pedra fundamental da nossa parceria foi contar com a relevância de uma empresa do porte da BBTS, com toda maturidade em governança e capacidade técnica de entrega. Do outro lado, somos um sócio mais leve e inquieto, que tem visão de futuro e a capacidade de conectar os pontos. Quando juntamos isso, temos essa ponte para a transição tecnológica. Isso é o Hiveplace. Muito em razão disso, nossa parceria se desapegou da história do open banking e do open finance, que acabou não acontecendo até por causa do próprio regulador”, diz CEO da Skill Tecnologia.

O casamento entre a BBTS e a Skill teve início no contexto da iniciativa do Banco Central em capitanear o ainda incipiente debate para a implantação do open banking no país. Pedro Paulo contou ao projeto deste livro que viu uma entrevista em que o então presidente da BBTS, Adriano Ricci, emitia suas impressões sobre as oportunidades que o open banking criaria para o sistema financeiro local.

“Tínhamos uma discussão séria com o regulador sobre o seguinte ponto: open banking não é um modelo aberto, organizado. Ele é cada um de maneira descentralizada, com a necessidade de um interveniente. É aí que entra o Hiveplace, para gerir esses processos de conectividade e interoperabilidade. O modelo que propusemos para a BBTS não foi o open banking, ainda em discussão pelo Banco Central naquele momento. Nossa proposta foi tocar na dor do modelo operacional da superconectividade para uma economia aberta, que englobaria tudo, não só o open banking, mas também o open finance, open insurance, open health. Qualquer coisa que você fala de conectividade, você precisa de uma infraestrutura de interoperabilidade”, explica o CEO da Skill.

A gênese do negócio

Por coincidência, ele conta, naquela época foi preciso fechar o banco digital que havia criado, depois de ter queimado todo o capital e enfrentar desgaste de imagem e questões ligadas aos desafios culturais e societários dessa outra parceria. “Fechei o banco, mas tinha ficado aquele sentimento de que eu tinha uma empresa de tecnologia que havia desenvol-

vido alguma coisa na linha do que o Ricci comentou na entrevista. Foi por isso que levamos à BBTS a proposta de solução em interoperabilidade”, recorda PP.

“Olhando para a gênese do negócio, posso dizer que tudo começa com a discussão com o Banco Central, lá em 2019, em torno da criação de uma economia mais aberta e o uso de outras moedas de pagamento. Essa troca de valores demandava por um sistema confiável e interoperável. Mas o meu sonho teve início antes disso, ainda em 2014, quando comecei a estudar esses conceitos todos. Em 2017 quando morre o banco digital e começa a discussão conceitual sobre como será o open banking, eu já tinha muito claro quais seriam os conceitos de interoperabilidade”, diz Pedro Paulo.

Para o executivo, há o desafio de pulverizar o conceito de interoperabilidade, mas basicamente isso diz respeito a múltiplos agentes trabalhando em um objetivo comum, em que cada um traz sua contribuição em formas e conceitos.

“Isso é a interoperabilidade. Você tem 10 agentes diferentes trabalhando juntos numa sala e o resultado vai ser a possibilidade de isso ser orquestrado em conjunto para o conceito digital. É isso o que a agência de interoperabilidade Hiveplace faz. Tudo isso estava na minha cabeça e foi transvertido para o CNPJ da Skill, a empresa que escolhemos para tocar esse negócio. Nisso encontramos o Adriano Ricci, que naquele momento era o presidente da empresa e tinha lançado o projeto Acelera BBTS. Tínhamos a dor, tínhamos o sonho e parte da tecnologia para criar uma infraestrutura de mercado que permitisse surgir algumas pedras fundamentais, com o uso da interoperabilidade em que todo mundo conviva e dê o seu melhor. Esse é, basicamente, o conceito do Hiveplace”, explica o criador da startup.

Com a ideia na cabeça, Pedro Paulo conta que foi bater na porta da BBTS, que avalia ser empresa relevante e de valor, mas que ainda é desconhecida pelo mercado mais amplo. A BBTS, ele argumenta, não é só mais uma participante do conglomerado Banco do Brasil, a companhia tem luz própria, porque conta com 7.000 funcionários e mais de R\$ 8 bilhões em contratos.

“Essa empresa tem presença nacional e mesmo assim é pouco conhecida. Costumo brincar que fui atrás da joia da coroa e que houve ali o reconhecimento mútuo: da parte deles sobre a minha capacidade de visão de futuro e, em relação a eles, percebi desde sempre que havia uma grande capacidade de execução. Levamos o projeto para a BBTS, falei do open banking que estava para acontecer e sobre o desafio da interoperabilidade. O pessoal olhou para mim, tipo será que esse moleque sabe o que está falando, mas assinaram o NDA (non-disclosure agreement ou contrato de fidelidade) e a vida seguiu”.

Ainda segundo Pedro Paulo, pouco tempo depois da primeira reunião de trabalho na sede da BBTS, ali no início de 2019, o Bacen divulga circular em que determina que o open banking seria mandatório.

“A BBTS não tinha até ali um plano de negócio focado para o open banking e eles me chamam de volta, tínhamos o NDA assinado e nesse ponto despertou o interesse da BBTS no negócio. Esse foi um começo. Nesse ponto acontece o casamento de vontades. A BBTS realmente não tinha plano para o open banking quando saiu o comunicado Bacen e a empresa de tecnologia do Banco do Brasil precisava ter alguma coisa ali. O nosso business plan já refletia a linha de negócio, por exemplo, a previsão para atuar com cadastro, com o modelo de remuneração por consulta de documentos e dados para cadastros em banco. Então esse foi um casamento de vontades, porque aparece um maluco ali dizendo que entendia daquilo, tinha um regulador falando que aquilo seria o futuro, o novo Esperanto da tecnologia, e tinha entes relevantes que precisavam de alguém fazendo dentro de casa. E aí começou essa relação”, resume.

Durante dois anos, entre 2019 e 2020, os parceiros no Hiveplace se dedicam a fazer provas de conceito (POC), em cujos relatórios, segundo o executivo da Skill, já se falava da interoperabilidade e identificação, sobre o open banking e gestão de consentimento. “O tempo transcorre com nota técnica para cá, nota técnica para lá, porque havia toda uma discussão jurídica acontecendo e, nunca houve, pelo menos da parte da Skill Tecnologia, a intenção de construir uma joint venture ou qualquer coisa do tipo. Tive uma experiência desse tipo com a Caixa Econômica Federal e sabia que uma parceria nesses moldes não teria capacidade operacional por causa de todos os conflitos regulatórios”, justifica.

O próximo passo, conta Pedro Paulo, foi apresentar a parceria para o Banco do Brasil. “É quando acontece a fagulha do negócio”, diz o executivo, porque o BB percebeu de imediato a importância estratégica que o Hiveplace teria para seu negócio. “Começa ali o processo comercial com o Banco do Brasil e nisso o ex-presidente Flávio Basílio assume a BBTS, acho que em janeiro de 2021. A chegada do Flávio foi muito relevante, porque ele é um cara de controle, com experiência em compliance, tinha vindo do governo e tudo. Ele entra no meio desse negócio quando o contrato estava para ser assinado. O Banco do Brasil oferecia um contrato relevante, mas o presidente da BBTS queria alguém internamente para explicar o que é a interoperabilidade”, diverte-se Pedro Paulo.

Flávio Basílio assume o cargo em janeiro de 2021, a convite do então presidente do Banco do Brasil, André Brandão, que ocuparia o cargo por apenas seis meses entre setembro de 2020 e março de 2021. E o que aconteceu com o Hiveplace em 2021?

“O Flávio Basílio põe o pé na porta. Imagina você, o presidente da instituição, em cargo estatutário, manda parar tudo porque queria entender o que era o nosso projeto. Isso foi extremamente importante naquele momento, porque era preciso estruturar corretamente toda a instrumentalização documental antes de operar o produto. Ele determina a realização de uma auditoria, convida os órgãos de controle para olhar para aquele negócio e depura o procedimento que tinha sido feito até ali”, detalha o CEO da Skill.

“Do jeito que está, não assino”

O ex-presidente Flávio Basílio diz que tomou um “susto danado” quando cheguei na BBTS, em janeiro de 2021, e soube existência do Hiveplace. O acordo original previa contrato societário e era muito ruim, porque a BBTS não tinha participação majoritária. Quem tinha maioria era a Skill Tecnologia, uma startup, em acordo para fornecer serviços para o Banco do Brasil em que a BBTS não teria o controle, com potencial de risco gigantesco se aquilo lá funcionasse. Ou seja, a priori, se o Hiveplace desse certo, a gente teria contratado um problema sério. E problemas grátis, porque o contrato era ruim e tinha o potencial de gerar problemas muito sérios de auditoria”, argumentou Flávio Basílio em entrevista para o projeto desse e-book em abril de 2024, menos de um ano após a sua saída da presidência da empresa.

Flávio Basílio foi atrás do repositório com a demonstração de todo o histórico do Hiveplace porque, em sua visão, o Banco do Brasil, e o próprio mercado, só poderiam encampar o produto se ele estivesse totalmente livre de questionamentos. Pedro Paulo, da Skill, conta que todo o ano de 2021 foi destinado aos processos de auditoria pedidos pelo Flávio Basílio e ao desenvolvimento de um produto dedicado, que correspondesse às expectativas que o Banco do Brasil tinha com o produto.

“Enquanto as equipes trabalham o desenvolvimento, na área comercial nosso esforço era para entender todo o processo e atuando junto aos órgãos de controle. De tudo isso resultou o aditivo ao contrato que fizemos em 20021 e avalio que foi que nesse momento que o negócio tomou forma, foi o nosso segundo big-bang, porque o regulador aponta para a necessidade de se ter uma taxa de sucesso pela relevância do contrato com o Banco do Brasil. De maneira independente criamos essa taxa de sucesso para viabilizar o negócio, e dirimir o risco contratual, para que a BBTS recebesse mais do que a Skill nos processos que envolvem o BB”, diz PP.

O contrato entre a BBTS e a Skill Tecnologia, lembra Flávio Basílio, não tinha previsão para cláusulas de saída ou de compliance. “Apesar de ter achado a ideia muito interessante, assim que vi o Hiveplace decidi que, do jeito que estava, a BBTS não tocava o projeto. Fui entender como era a proposta e vi que seria impossível seguir da forma como estava. Minha orientação foi para não avançar nem um milímetro, pois, do jeito que estava, não tinha como firmar o contrato com o Banco do Brasil. Era melhor encerrar o negócio”, sentenciou o ex-presidente.

E qual foi a saída proposta após esse duro diagnóstico? Flávio Basílio diz que a primeira medida foi sair do modelo societário para outro de propriedade intelectual, baseado no padrão utilizado pela Darpa (Defense Advanced Research Projects Agency, agência do Departamento de Defesa dos Estados Unidos para iniciativas em tecnologia).

A decisão foi pela mudança do contrato: a parceria deixa de existir no formato do contrato societário, que é substituído por um acordo compartilhado de propriedade intelectual. Noutra frente, a parceria deixa de ter participação de 51% X 49%, como era no acordo societário, e cada sócio passa a ter parcelas iguais no negócio. A vantagem desse modelo, segundo Flávio Basílio, é que no formato da parceria por propriedade intelectual não há governança compartilhada com a Skill, não há aqui a figura da empresa tradicional com seus conselhos de administração e fiscal e qualquer contencioso é de responsabilidade solidária entre os parceiros.

“Na prática, não somos mais sócios no negócio. A BBTS passa a ser dona de um produto, em que a propriedade intelectual é compartilhada pelos parceiros. Pelo acordo que fizemos a partir de 2021, as duas empresas passaram a ter um acordo de serviço, então não tem nada a ver com sociedade mais. A BBTS se desvincula do risco trabalhista da outra parte e a relação é de contrato de prestação de serviço no modelo SLA, em que a empresas têm a propriedade intelectual meio a meio. Esse é um modelo único no Brasil ainda hoje. Não existe nenhum outro igual e, por isso, pedimos à Controladoria Geral da União (CGU) para fazer uma auditoria prévia e validar esse novo modelo do Hiveplace”, destaca o ex-presidente.

Algum tempo depois dessa reestruturação da parceria, Flávio Basílio diz ter encontrado o secretário Federal de Controle Interno da CGU naquele período, Antônio Carlos Bezerra Leonel, em evento da BBTS que contava com participação do Banco do Brasil. Nessa ocasião, festeja Basílio, Leonel, que validou o projeto no âmbito da CGU, teria dito que “a inovação havia vencido o medo” no novo acordo entre a empresa e a Skill Tecnologia.

“Basicamente o que aconteceu foi o seguinte: passamos a ter um modelo de propriedade intelectual inédito no país em que finalmente o contrato com o Banco do Brasil foi assinado e a BBTS passa a receber mais do que a Skill quando o cliente for o seu controlador”. Vale um detalhamento: no atual modelo vigente para a parceria em 2024, os contratos no âmbito do Hiveplace são remunerados no modelo metade a metade, mas o parceiro responsável pela venda do serviço tem a garantia da taxa de sucesso de 20%.

Do valor global da receita com o contrato, são subtraídos os custos da operação, impostos e a taxa de sucesso para quem captou o negócio. O restante é dividido meio a meio. Por convenção entre os parceiros, todos os contratos firmados com o Banco do Brasil e conglomerado são de responsabilidade da BBTS, que, sim, fica com os 20% dessa verba.

Outra mudança fundamental, diz Basílio, foi a alteração na cadeia de fornecedores, com o controle a cargo da BBTS, que, contratualmente, responde ao Banco do Brasil como gestora dos contratos, com maior controle da operação. “Tínhamos dúvidas quanto aos fornecedores, além da questão dessa paridade no recebimento, por isso foi preciso alterar também esse item em relação ao acordo original”.

Para Flávio Basílio, o grande pulo do gato mesmo foi trabalhar no modelo de propriedade intelectual ao invés do modelo societário, com a validação da CGU, e depois do Tribunal de Contas da União. “Fizemos uma primeira versão para submeter à auditoria prévia e implementamos todas as recomendações da CGU e tudo ficou bem endereçado. Do jeito que estava, não tinha como avançar, porque tínhamos problema. Mudamos tudo isso e aumentamos a rentabilidade pra BBTS”, acrescenta Basílio, com a ressalva de que, a partir da assinatura do contrato com a Diretoria de Crédito do Banco do Brasil, a companhia começa a investir muito em tecnologia para acelerar os processos do Hiveplace.

“Esse foi um dos novos produtos para o qual abrimos as portas, mostrando a possibilidade de transformação da BBTS. Quando a gente entrou lá, o Hiveplace existia como ideia, não tinha nenhum contrato. Começamos a implementar os contratos depois das alterações que propusemos à CGU. Nessa renovação contratual, a parceria ficou muito mais robusta e amarrada para os interesses da companhia, criamos a regra de saída e contencioso. Vamos supor que a BBTS não queira mais seguir com a sociedade, o contrato atual tem previsão para essa possibilidade que não existia no anterior”, justifica.

Potencial para o govtech

E qual é a importância do Hiveplace para o futuro da BBTS? Flávio Basílio diz que há um “potencial gigantesco”, porque o serviço já está em uso em várias operações relevantes para o Banco do Brasil. O executivo Pedro Paulo Albuquerque diz que as aplicações Hiveplace estão onboarding em todas as aberturas de conta dos canais físicos e digitais do Banco do Brasil. Essa tecnologia também já está presente em alguns correspondentes bancários. O atendente digitaliza os documentos de abertura de conta e envia para a plataforma, tudo é processado em até 30 segundos, com altíssima tecnologia.

Ao final de 2023, o BB faz uma depuração de resultado e o Hiveplace vai representar economicidade em proteção a fraudes da ordem de R\$ 1,5 bilhão, informa Pedro Paulo. “São fraudes evitadas em todo o ecossistema de operação do Banco. Chegamos pequenininhos, diligentes e com muito trabalho conseguimos esse resultado muito relevante. Quando começamos tudo era mato alto e logo reduzimos o índice de fraudes de 7% para 0,7%. Isso para o mercado é o suprasumo, porque o valor aceitável é de até 1%”.

A agência de interoperabilidade Hiveplace foi desenvolvida em meio à pandemia global da Covid-19, quando todo o mundo estava preso em casa, inclusive os fraudadores. Pedro Paulo diz que começa ali um ataque massivo às instituições financeiras por causa das aberturas das contas digitais, o que obriga os bancos a serem agressivos em investimentos para alta tecnologia na repressão às fraudes nesse ambiente. “Tivemos ali uma mudança no perfil do fraudador, com nível de ataques nunca visto. Naquele momento tivemos a capacidade de

botar um contra-ataque simultâneo às tentativas de invasão dos sistemas do banco. Em 2023 fizemos outra entrega importante para o BB, porque os fraudadores percebem que estava difícil fraudar no digital e acontece um movimento de retorno dos ataques nas agências. Passamos a rodar a tecnologia Hiveplace também nas agências do Banco do Brasil para apoiar o bancário que está lá na frente de atendimento”.

Pedro Paulo diz que todos os processos de abertura e atualização cadastral do Banco do Brasil, inclusive na liberação de dispositivos, tem a tecnologia da parceria com a BBTS por trás para a autenticação de identidade e conformidade daqueles dados. O executivo avalia que o projeto chega ao ano do cinquentenário da BBTS “extremamente maduro tanto na perspectiva jurídica, da tecnológica e, especialmente, maduro na perspectiva de entrega de valor”.

Para 2024, a expectativa da startup é o de ampliar o escopo da sua atuação para entes governamentais. “Nascemos tec em interoperabilidade e infraestrutura de tecnologia e temos vontade de ir para o mercado privado. Somos uma empresa de Brasília, um case único de sucesso no escopo da Lei 13.303, temos ecossistema de parceiros extremamente relevantes e amadurecemos a decisão de seguir rumo ao govtech”. No fechamento do projeto deste livro, a BBTS havia fechado dois novos contratos para o produto Hive para oferecer soluções de orquestração e interoperabilidade em prova de vida para a Companhia a Companhia Brasileira de Trens Urbanos (CBTU) e a Superintendência de Previdência do Estado da Bahia.

O projeto ganhou espaço e visual próprios na sede da empresa em Brasília. Com jeitão de startup, o Hiveplace tem autonomia e fluxo decisório mais flexíveis em relação à BBTS e conta com comitê de administração formado por indicação dos parceiros no negócio. O projeto se insere na estratégia da empresa em testar continuamente opções de portfólio para compensar eventuais redução de receitas com o fim de negócios mais tradicionais.

Cinco anos após as primeiras negociações para a criação da parceria, o Hiveplace é considerado uma das apostas da BBTS com maior potencial para ampliar seu mercado de atuação. A receita bruta gerada pela plataforma saltou de R\$ 9,6 milhões em 2022 para R\$ 35,9 milhões em 2023. A fatia do Hiveplace nas receitas totais da BBTS, entretanto, ainda é pouco representativo – o equivalente a 2,25% do faturamento total companhia no ano fiscal de 2023.

XXXV

PORTEIRA ADENTRO

Em paralelo à consolidação do projeto Hiveplace, a BBTS deu passos importantes ainda em 2023 na busca do incremento da participação em novos negócios no âmbito do conglomerado Banco do Brasil. Uma das ações para diversificar a parceria comercial com o BB é a chamada solução Agro, a atuação da subsidiária em serviços de gestão de rede de correspondentes bancário (Coban) para a distribuição de produtos destinados aos segmentos de pequeno e médio produtor rural atendidos pelo Banco do Brasil.

A opção da BBTS foi a de atuar com foco na agricultura familiar. “Isso é muito importante, pois estamos trazendo novas pessoas, incluindo elas na sociedade. Temos aqui a questão da segurança alimentar, com a BBTS levando o crédito a quem realmente produz e realmente precisa. Começamos ano passado com esse negócio e ficamos extremamente orgulhosos de fechar o ano com R\$ 4 bilhões de desembolsos do agro. Isso no ano passado, porque vamos fechar o primeiro semestre de 2024 com mais de 11 bilhões desembolsados. Nosso foco é o agricultor familiar. Isso é gerar valor. Vai trazer resultado? Vai, mas isso gera muito valor para o país”, destaca Gustavo Pacheco, presidente da BBTS.

Para o ano de 2024 a expectativa era a de consolidar esse apoio ao Banco Brasil com desembolsos da ordem de R\$ 25 bilhões em operações de custeio e investimento rural para a agricultura empresarial e familiar, vias canais de distribuição vinculados à BBTS. O número era bastante ambicioso, porque representava mais da metade do total de recursos que o BB planejava alocar para a agricultura familiar no ano-safra 2023-2024, estipulado em R\$ 48 bilhões.

“A atuação da empresa na gestão de soluções para o agronegócio representa oportunidade para elevar as receitas por meios de comissões, tudo em linha com o objetivo estratégico da BBTS 2028 de expansão da atuação para o mercado de forma direcionada. Nossa presença no agronegócio não se resume apenas a atender a uma demanda pré-existente, queremos contribuir para o desenvolvimento econômico e social das comunidades que passamos a atender”, informa o gerente executivo Gilson Júnior Belém de Moraes, responsável pelo projeto.

Na avaliação de Flávio Basílio, que presidiu a empresa entre 2021 e 2023, a operação em correspondente bancário para o Agro é outra frente de negócios em que a BBTS entrou em ‘mato alto’, porque não tinha ninguém fazendo no formato em que a empresa se dispôs a atuar. “A solução para o Coban Agro teve início na nossa gestão, porque entendíamos que a BBTS tem vocação para ser player relevante na prestação de serviços, além de importante integradora e fornecedora de tecnologias para o setor bancário”.

Os correspondentes bancários para atuação no crédito rural era umas das linhas de negócios

em expansão e promessa de geração de novas receitas no ano do cinquentenário da BBTS. As operações contratadas por meio dos correspondentes substabelecidos foram da ordem de R\$ 4 bilhões ao final de 2023, com geração de receita bruta superior a R\$ 46 milhões ao longo daquele exercício. A empresa recebe remuneração de 1% do desembolso realizado na intermediação do crédito para operações do agronegócio do BB.

A empresa BBTS contava chegar a 2.000 agentes substabelecidos nos 26 estados da federação e no Distrito Federal também em 2024. A capilaridade da rede sob gestão da BBTS em todo o país possibilitou à empresa se posicionar como a primeira gestora de rede dos correspondentes em agronegócio do Banco do Brasil, ao assumir a liderança no volume de liberação de operações rurais do BB em curto espaço de tempo. “Estamos conseguindo chegar em locais onde o Banco do Brasil não tem presença física com um modelo mais leve de atuação com o produtor rural”, diz o presidente da empresa, Gustavo Pacheco Lustosa.

Suprir a demanda por crédito em regiões e municípios desbancarizados e atuar como complemento da rede de atendimento do Banco do Brasil é a proposta estratégica da gestão de rede de correspondentes bancários da BBTS. “Isso permite ao Banco do Brasil expandir sua presença em áreas onde não tem agências físicas, aumentando assim sua participação de mercado no setor agrícola e no crédito para pessoa física. Além disso, ao oferecer serviços financeiros nessas regiões, o BB pode fortalecer sua marca e relacionamento com os clientes e contribuir para o crescimento de sua participação no mercado”, argumenta o gerente executivo Gilson Belém.

Vice-presidente de Agronegócios e da Agricultura Familiar do Banco do Brasil, Luiz Gustavo Braz Lage ressalta que o Banco é o maior parceiro histórico do agronegócio brasileiro, com a diretriz estratégica de levar atendimento especializado para os milhares de municípios, em todas as regiões do Brasil.

“Uma das ‘fortalezas’ que faz com que o agronegócio seja a cara do BB deve-se à nossa capilaridade, com presença em cerca de 97% dos municípios brasileiros. Esse desempenho deve-se à maior rede de agências do país e ao trabalho dos Parceiros Agro, que conta com o apoio da BBTS para garantir atendimento qualificado aos nossos clientes. A BBTS leva treinamento, capacitação e apoio operacional para originação e realização de negócios, tais como orientações sobre a contratação de operações da agricultura familiar e condições das linhas de crédito”, detalha o executivo.

A BBTS, diz o vice-presidente Luiz Gustavo, atua na gestão e controle de parcela representativa dos Parceiros Agro. São empresas de assistência técnica, cooperativas e sindicatos rurais, distribuídos por todo o país. Além do apoio ao trabalho dos correspondentes bancários no atendimento aos produtores rurais, a empresa presta suporte para a rede de agências do BB.

“O trabalho da BBTS contribui para que os recursos disponibilizados no Plano Safra cheguem de forma tempestiva e fluida ao campo, dadas as particularidades de cada” região e a diversidade das culturas e atividades agropecuárias desenvolvidas, resume Luiz Gustavo, que avalia a parceria como “de muito sucesso”, porque traz qualidade e eficiência operacional ao processo e sustentabilidade para os negócios, além de avanços no número de clientes e municípios atendidos.

O assessor master da Gerência de Canais de Atendimento da BBTS, Jessé Nascimento Mendes diz que a projeção é que a atuação no agronegócio será o segundo maior segmento de negócios da empresa e sua segunda maior fonte de receitas até o final de 2024. “Estamos falando de uma operação que surgiu em setembro de 2022 e que só começou a rodar efetivamente em janeiro de 2023”, diz Jessé Mendes.

Boa parte do trabalho que antes era realizado nas agências fica com a BBTS e a rede de correspondentes, que atuam como braço operacional do BB na concessão de parcela do crédito rural. Para o cliente há a vantagem de maior facilidade na obtenção do crédito. “A BBTS está desmistificando o senso comum de que o pequeno produtor não consegue acesso ao crédito. Tudo que o cliente precisava fazer na agência do Banco agora é feito pelo parceiro dos correspondentes. Esse agente vai até a fazenda do cliente, prepara o projeto técnico e a documentação, faz tudo lá mesmo, dentro da porteira. O produtor não precisa ir à agência, exceto no momento da assinatura do contrato”, explica o gerente regional de operações Gustavo de Souza Freitas.

Revendas

O dilema existencial da BBTS entre ir ou não ir ao mercado permanece em aberto, mas o potencial de êxito em iniciativas como a atuação no agronegócio puxa o pêndulo da dúvida para o potencial de negócios a serem explorados junto ao Banco do Brasil e no entorno das suas empresas subsidiárias.

Umas das iniciativas da companhia para buscar esse equilíbrio é a atuação com o centro para revenda de licenças, com a intermediação na oferta de soluções de tecnologia da informação. O modelo das parcerias para representação comercial dos grandes líderes de mercado não é novo, começou por volta de 2005 com o estabelecimento de acordos com a Microsoft, Cisco e Sun Microsystems.

Desde aquela época, as representações comerciais firmadas pela empresa foram importantes como linha de receita, mas também para novas frentes de capacitação dos técnicos da BBTS para a prestação dos serviços de manutenção e suporte aos equipamentos vendidos para o Banco do Brasil e a Caixa Econômica, principalmente, no escopo dos contratos licenciados pela empresa.

Nomeado posteriormente como 'Revenda' ou 'Licenter', esse modelo será utilizado pela BBTS para navegar no mar aberto, para além dos limites dos contratos tradicionais de assistência técnica e de contact center que mantinha com o Banco do Brasil. Essa atuação em licenciamentos de softwares será ampliada para outros importantes players do mercado global de tecnologia. Atualmente, a BBTS faz a representação com amplo portfólio de produtos dos mais conceituados fabricantes mundiais de TI para suprimento de soluções em gerenciamento de banco de dados, hardwares, softwares, serviços especializados, transferência de conhecimento e soluções em nuvem.

Entre os parceiros da BBTS estavam renomadas empresas de tecnologia da informação e comunicação de todo o mundo: BMC, Broadcom, Oracle, Suse, HCL, Intelli-Magic, Cisco, AWS, Palo Alto Networks, SAS, InterSystems, Qlik, Versa Networks, Huawei.

Em 2024 a empresa firma novas parcerias com a americana Netskope (para cyber-segurança), MongoDB (banco de dados), além de promover revisão desse portfólio por ocasião da renovação anual de contratos.



Estande da BBTS na Feira Agropecuária do Alto Rio Pardo, Taiobeiras, Minas Gerais (maio 2024)

XXXVI

PRESENÇA NACIONAL

A presença pulverizada em todo o território nacional (cobertura em 3,8 mil municípios) é o diferencial da BBTS, além do seu mercado de atuação estar associado a uma das principais empresas do setor financeiro do país. Ao final de 2023, a rede de atendimento da BBTS contava com 35 centros de assistência técnica (CATs) e 500 técnicos de prontidão em bases destacadas. A empresa presta serviços sob demanda para mais de 5,5 mil dependências do BB e mantém centrais de relacionamento em Brasília, Rio de Janeiro e Salvador, centros de manutenção e ambiência em São Paulo e Brasília, além dos datacenters de Brasília e São Paulo.

Em movimentos em curso no primeiro semestre de 2024, Salvador passa a sediar a maior central de relacionamento do Banco do Brasil, com cerca de 1.800 atendentes. A operação da BBTS para prestação de serviços de contact center na Bahia teve início em 2015, com reforço no ano do cinquentenário, após a inauguração da nova sede do Centro de Canais de Atendimento (Cecan) de Salvador.

“O negócio contact center é representativo para o faturamento da BBTS em termos de faturamento. Atualmente, as centrais juntas de Brasília, Rio e Salvador têm a segunda maior receita operacional bruta entre todos os negócios da empresa”, diz Gilson o gerente executivo Gilson Júnior Belém de Moraes, responsável pelas áreas de Canais de Atendimento, Correspondente Bancário, Representação Comercial e BackOffice da BBTS.

As três centrais de contact center da BBTS solucionam dúvidas dos clientes para os produtos conta corrente, poupança, investimentos financeiros e cartões de crédito (informações gerais do produto, contestação de compra, bloqueio e desbloqueios de plásticos, entre outras), além de prevenção às fraudes e o serviço de help desk. As centrais do Rio, Brasília e Salvador contam com mais de 3.500 colaboradores. A cidade baiana de Lauro de Freitas passou a sediar, em 2024, a quarta central de teleatendimento da BBTS no país, além da absorção dos serviços de cobrança e regularização de dívidas que eram realizados em Brasília.

Importante para a atual prestação de assistência técnica ao parque de terminais do Banco do Brasil, essa rede praticamente replica estrutura criada há pouco mais de 40 anos para dar suporte técnico aos compradores dos computadores e periféricos que a então Cobra Computadores fabricava em Jacarepaguá. Em 1982, a empresa mantinha unidades em 40 municípios das cinco regiões do país. Aquela estrutura montada por volta de 1980 seria decisiva em vários momentos no futuro da empresa (vide os capítulos ‘O pulo da Cobra’ e ‘Nas asas do cometa’).

BB Tecnologia e Serviços *50 anos de história*



Empresa estatal sob controle acionário do Banco do Brasil, a BBTS conta com mais de sete mil colaboradores (quase metade deles aprovados em concurso) e amplo portfólio em soluções de BPO (business process outsourcing) e ITO (information technology outsourcing) para atender aos segmentos de infraestrutura e disponibilidade, gestão de segurança, telefonia e conectividade, canais e backoffice, soluções digitais, correspondente bancário e teleatendimento.

Complementam a lista, os serviços de assistência técnica especializada, digitalização e reprodução de documentos, telemarketing omnichannel, suporte e apoio a processos de negócios financeiros e não financeiros, monitoramento, supervisão e execução de atividades inerentes a equipamentos e ambientes, desenvolvimento, sustentação e teste de software, suporte e operação em data center, gerenciamento de mensagens eletrônicas de telefonia celular, outsourcing, monitoramento de sistemas de segurança física e outsourcing de telefonia.

XXXVII

“TECNOLOGIA É MEIO”

Documento que sintetiza a estratégia corporativa da organização, a versão da Evolução BBTS para o quinquênio 2024-2028 apontava para a intensificação do relacionamento com o Banco do Brasil e expansão direcionada ao mercado, especialmente com o setor público. No ano do seu cinquentenário, a indicação estratégica era pela busca de inovação na gestão dos processos, aumentar sua produtividade e gerar novas fontes de receita.

A estratégia Evolução BBTS faz o sensoramento das tendências de mercado e movimentos da concorrência na busca por respostas sobre questões do como a empresa precisa se preparar para o futuro. É quando se busca responder às questões sobre como estará o mundo no futuro e como a empresa precisa se preparar para chegar lá.

Qual percurso trilhar para adaptar o negócio e as operações aos novos tempos. Para os intramuros da organização, os estrategistas indicavam ser preciso desenvolver competências estratégicas para viabilizar a evolução da empresa e garantir ambiente de trabalho saudável e diverso, com foco em bem-estar e satisfação das pessoas.

A diretriz estratégica também previa buscar expansão direcionada para atuação com o mercado, especialmente com o setor público. Para isso, a empresa deveria inovar na gestão de processos de negócios para aumentar sua produtividade e gerar novas fontes de receita.

O dado real, entretanto, é que a quase totalidade das receitas da BBTS estavam vinculadas aos contratos com o Banco do Brasil. A empresa entende que precisa operar como um HUB em soluções para o Banco e seu conglomerado e a meta de se abrir para o mar aberto do mercado segue em perspectiva futura – a indicação naqueles meados dos anos 2020 era de que esse é um objetivo a ser alcançado, uma idealização a demandar por construção.

Feita a opção preferencial pelo papel subsidiário de suporte aos negócios do Banco do Brasil, o olhar prospectivo da cinquentenária BBTS será o da sintonia fina com os passos do controlador. O sistema financeiro se adapta constantemente às inovações tecnológicas que transformam a forma como empresas e pessoas se relacionam com os bancos para realizar transações e o gerenciamento dos seus recursos. Nesse sentido, a BBTS precisa seguir os movimentos que o Banco do Brasil executa para se adaptar à nova economia.

Ex-presidente da empresa em duas ocasiões e ator importante na reestruturação que iniciou a atual fase de equilíbrio da companhia, Luís Aniceto Cavicchioli avaliza a tese de que o Banco do Brasil é parte da estratégia para o futuro da BBTS:

“A empresa precisa sempre se preocupar para onde o Banco, que é o seu principal cliente, está indo e o que ele vai demandar. Claro que você precisa monitorar as tendências do seu mercado também, que negócios você pode oferecer para o cliente que não é o Banco do Brasil. Mas, para efeito da sua sobrevivência, é preciso responder sempre à questão de quais são os interesses e as necessidades do Banco para que a empresa possa, dentro desse propósito que ela tem, dentro dessa razão de existir que ela recebeu do Banco, desenvolver e continuar nisso. Quando o Banco do Brasil tiver um problema, é preciso que a BBTS apareça como a primeira opção na cabeça das pessoas que são os tomadores de decisão dentro do Banco. É preciso conquistar esse espaço na mente das pessoas que decidem”, ensina.

E a importância da evolução tecnológica para a sustentabilidade da empresa ao longo do tempo? O ex-presidente Jorge Wilson Alves brinca que essa é a pergunta de US\$ 1 bilhão porque significa especular sobre “o admirável mundo novo”, que sempre reserva muitas surpresas. Seu argumento é que, por ser empresa de atuação “in house”, a BBTS não está diretamente exposta à competição pela produção dessas tecnologias disruptivas.

O ex-presidente argumenta que toda empresa com essa característica tende a operar mais por demanda e como centro de custo. “Atuar para além do Banco do Brasil e contar com capitais privados independentes seriam os primeiros passos para concorrer de verdade, mas essa é decisão que exige grande aprofundamento da discussão estratégica, e que não depende só da BBTS, porque envolve também a corporação BB”.

O ex-presidente Luiz Aniceto corrobora com a opinião de que a BBTS não vai produzir algo como a inteligência artificial, porque não é esse o seu foco. “Claro, tem que acompanhar, tem que entender desse negócio, tem que desenvolver as competências nisso, tem que testar e trazer isso para melhorar a eficiência operacional do que a BBTS já faz”, diz Aniceto. O que a empresa precisa fazer, ele diz, é se apropriar do que está disponível e incorporar isso na sua operação, nos seus processos. Colocar essa tecnologia no que ela já executa.

“Vamos combinar que tecnologia é meio. Uma empresa de tecnologia, em resumo, tem que se apropriar das principais novidades do seu meio, especialmente daquelas que serão mais revolucionárias. Mas qual é o sentido de se apropriar do novo? Sempre será fazer o seu negócio melhor, para atender com excelência o seu cliente. Está vindo aí a revolução da inteligência artificial, vai mudar tudo, mas essa mudança é a forma para que você chegar lá. Como posso adaptar isso aos meus processos de BPO? Quanto mais incorporar essa tecnologia, agregar essa inteligência, mais ela [a empresa] vai rentabilizar o seu negócio”, resume.

Ou, por outra, para se manter competitiva e relevante no seu mercado de atuação e situar-se sempre na vanguarda das tecnologias emergentes, a empresa precisa estar atenta às tendências e oportunidades que surgem a intervalos de tempo cada vez mais reduzidos.

O estudo Inteligência Competitiva – Linhas de Negócio realizado pela Gerência de Estratégia Empresarial da BBTS, publicado na Intranet da Casa em 2022, documenta a mais recente imersão da organização no trabalho de monitoramento das tendências que podem impactar seu futuro a curto e médio prazos. O e-book apresenta os resultados dos debates internos sobre o que se pode antever para os rumos do portfólio da empresa às vésperas do marco do seu cinquentenário, entre eles os canais e backoffice, comunicação e conectividade, gestão de segurança, infraestrutura e disponibilidade, e soluções digitais.

No radar de empresas que tem como core business a prestação de serviços de tecnologia e suporte a negócios, caso da BBTS, a busca por mais longevidade inclui, além dos indispensáveis investimentos em inovação e na formação das equipes, iniciativas para a diversificação permanente desses mesmos serviços e o olhar sempre atento às mudanças e oportunidades que a tecnologia oferece. O pulo do gato, como sugere Aniceto, é incorporar às suas soluções novidades como a inteligência artificial, machine learning, blockchain, IoT, e o que mais chegar, sempre no propósito de oferecer soluções eficazes e inteligentes em benefício dos seus clientes.

Um dos cenários capturados pelo estudo Inteligência Competitiva em 2022 foi a ampliação e a popularização do acesso às redes 5G, de alta velocidade para telefonia celular, tecnologia que permite maior agilidade nas transações digitais e a conexão simultânea de bilhões de dispositivos, com a expectativa da abertura de incontáveis possibilidades para os negócios da BBTS no atendimento aos seus clientes. O estudo indica que as redes 5G têm potencial para impactar diretamente pelo menos dois produtos da empresa: o serviço de mensagens curtas para celular (SMS) e o envio massificado de e-mails. Esses produtos podem ganhar novo impulso com a agregação de recursos da inteligência artificial e do machine learning aos seus formatos tradicionais, tudo somado à velocidade do tráfego de dados que manterá sua relevância no médio prazo.

Em plano mais geral, a expectativa à época da elaboração do estudo era de que a tecnologia do 5G pudesse facilitar o surgimento no mercado brasileiro para a “oportunidades de negócios em setores como o dos veículos autônomos, a indústria 4.0, cidades inteligentes e telemedicina, além de oportunidades para múltiplos setores, como lazer, segurança pública, educação”.

Para o backoffice digital, tendência que consiste na automatização de processos repetitivos, a adoção da inteligência artificial vai possibilitar ganhos com a integração de ações no processamento de imagens, sons, voz e reconhecimento facial. Outro produto BBTS que deve passar por mudanças significativas são os contacts center, com potencial para ganhar múltiplos meios para interação com os clientes em estratégias multicanal. O uso de ferramentas de captação, armazenamento e análise de dados deve contribuir para operações mais agradáveis e inteligentes. Oferecer vários tipos de acesso para o cliente resolver o seu problema é um

desafio a ser enfrentado com muita tecnologia, com o uso de atendentes virtuais, das mídias sociais, chatbots e o retorno automático de chamada.

A gestão da segurança cibernética é outra demanda de mercado que deve ganhar a atenção especial da BBTS nos próximos anos. A segurança é um valor com demanda crescente e aposta estratégica para o futuro do negócio da empresa. Reconhecimentos facial, de voz e de impressões digitais são exemplos de aplicações que já estão melhorando a segurança ao acesso aos produtos digitais. Proprietária de solução para monitoramento em circuito fechado de TV (CFTV) das unidades do Banco do Brasil, a BBTS intui que poderá enriquecer o sistema com uso progressivo de aprendizado profundo de máquina (o deep learning), o que facilita as ações preventivas a partir de comportamentos incomuns ou suspeitos, atuando antes que crimes presenciais ou fraudes eletrônicas aconteçam.

Outra propensão apontada pelo estudo Inteligência Competitiva – Linhas de Negócio, são as oportunidades que o tradicional cliente do mercado bancário pode oferecer à medida que se consolide o open banking (compartilhamento de dados de usuários entre instituições bancárias) e de open finance (com a ampliação do open banking para os mercados de seguridade, previdenciário, investimentos, câmbio e outros). Nesse cenário, a gestão de infraestrutura e de disponibilidade em tempo integral ganha relevância e necessidade fundamental, porque, à medida que todos os serviços forem migrando para o mundo digital conectado, torna-se impensável aos clientes que tais sistemas fiquem offline, mesmo que por poucos minutos.

As transformações digitais em curso no planeta devem intensificar o modelo de Baap (banco como serviço ou banco como plataforma). Essa tendência promete mudar o perfil dos bancos para um modelo em que, essencialmente, as operações dessas empresas serão baseadas em tecnologia da informação, hipótese em que se vislumbra oportunidades ilimitadas para empresas como a BBTS e as fintechs de tecnologias aplicadas ao setor financeiro. Em projeção para o futuro da empresa, há crescente e promissor espaço para a gestão de grandes bancos de dados de informações (big data) e a gestão de adoção de inteligência artificial.

A BBTS tem expertise acumulada para trafegar bem no cenário futuro em que os mercados demandem por empresas confiáveis, com marcas fortes e preparadas para o cumprimento de legislações, normas, regulamentos e boas práticas no setor de tecnologia. Um aspecto que não faz parte do estudo Inteligência Competitiva remete o futuro da BBTS de volta ao túnel do tempo das preocupações dos fundadores da Cobra Computadores lá no início dessa história, quando a inteligência militar defendia a criação de camadas protetoras para a garantia da soberania nacional.

Numa volta ao começo, há preocupações atualmente para os desdobramentos possíveis com o crescente avanço sobre as fronteiras nacionais e seus mercados por parte das big techs

(destaque para Alphabet, Amazon, Apple e Meta na metade da década 2020), que, além de transformarem o comportamento do consumidor, também entra no radar das preocupações concorrenciais do mercado financeiro.

Sob essa ótica, o caráter nacional da atuação da BBTS pode, eventualmente, vir a ser vantagem competitiva capaz de influir em decisões futuras, dado que a computação em nuvem, que, sim, gera muitas vantagens, também requer atenção para o quesito soberania de dados e a localização de informações. Há, por exemplo, que se considerar os riscos do alcance transnacional dos gigantes da tecnologia, por exemplo, na hospedagem de informações sensíveis de clientes para sistemas de missão crítica em sítios fora do país, na eventualidade de incidentes de política internacional ou mesmo desastre natural que comprometa o atendimento aos clientes de serviços bancários.

As parcerias com as big techs e outras empresas de ponta do setor precisam considerar o aspecto das autonomias locais, com a manutenção de data centers próprios, e em solo nacional. Nesse mesmo escopo se insere a preocupação com a observância às leis nacionais, caso, entre outros, da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei 13.709/2018), o que, em ambiente de crescente desglobalização e adoção de práticas protecionistas, poderá, eventualmente, ser diferencial de mercado significativo para empresa estatal, sob controle de banco de economia mista, cujo sócio majoritário é o governo brasileiro.

XXXIII

AGORA SÃO OUTROS 50

A BBTS chega ao primeiro cinquentenário com operação madura e números consistentes, conforme demonstravam os resultados dos três últimos anos fiscais disponíveis no momento da finalização deste trabalho. A empresa havia encadeado uma série de balanços no azul desde 2011, exceção apenas para o ano de 2020, quando acontece o provisionamento relacionado à sentença arbitral do Caso Basa.

Descontado o efeito extraordinário da provisão para o Caso Basa, o equilíbrio no desempenho da empresa ao longo da última década resultava dos aprendizados acumulados com os desafios que enfrentou nas várias fases desde sua constituição, em julho de 1974. Na fase BBTS da companhia, iniciada ali por volta de 2011, há o trabalho de sucessivas gestões que, de forma incremental, agregaram experiências para consolidar o modelo atual de atuação, esse em que a empresa cumpre papel subsidiário na geração de valor para o Banco do Brasil.

É escolha estratégica, confirmada ao longo do tempo, desde que o BB assumiu o controle, e opção preferencial capaz de garantir a sustentabilidade financeira da companhia. A simbiose entre controlador e controlada que se consolidou ao longo das três últimas décadas tem provado ser o modelo que sucessivas gestões da companhia concluíram ser o melhor entre todos os disponíveis.

O gerente geral da UGE (Unidade Participações e Parcerias Estratégicas) do Banco do Brasil, Gilmar Dalilo Cezar Wanderley, diz que a BBTS é relevante na prestação de serviços diversos para o controlador. Entre eles, a gestão e disponibilidade de terminais, dos sistemas de segurança e monitoramento, call-centers, na criação de tecnologias que apoiam na tomada de decisão, gestão da jornada e experiência do cliente, redução de perdas, fraudes e sinistros e, mais recentemente, contribuindo para atuação estratégica no segmento do agronegócio.

A BBTS tem “valor fundamental” para os negócios do Banco, seus clientes e parceiros, e outras partes interessadas em suas mais diversas áreas, diz Gilmar. “Em resposta às atuais demandas do mercado financeiro e tendências para o futuro, avalio que a BBTS continuará tendo papel muito importante em prover soluções tecnológicas inovadoras e disruptivas, de forma a garantir perenidade e geração crescente de valor para o Banco do Brasil e toda sociedade”, diz o executivo, a quem cabe a condução do relacionamento do BB com a empresa controlada.

Visto em perspectiva, quantas empresas estão ativas após sobreviver às várias crises inflacionárias e alterações na orientação das políticas econômicas que o país atravessou nos últimos 50 anos? Quais delas foram capazes de superar as barreiras do uso intensivo de

capital e os desafios da reinvenção constante que são característicos do setor de tecnologia da informação? Contemporâneas da fase de ouro da Cobra Computadores, nomes como Scopus, Itautec, Microdigital Eletrônica, SID/Sharp, CCE e Prológica foram encampadas por multinacionais do setor ou descontinuaram suas atividades após enfrentarem crises em seus mercados.

Resiliente às mesmas intempéries de mercado que fez desaparecer suas congêneres ao longo do tempo, a Cobra Computadores muda o perfil de atuação depois que deixou de fabricar computadores no início dos anos 1990 - quando começa a fase da prestação de serviços de retaguarda bancária e de integração de sistemas. As mudanças no nome de fantasia começam no ano 2000, quando a empresa ganha o apenso Soluções Tecnológicas Corporativas; apenas três anos depois, a marca-símbolo será alterada novamente para Cobra Tecnologia. Finalmente, 10 anos mais à frente, a empresa vai se vincular mais proximamente à marca do seu controlador com a adoção do nome BBTS - Banco do Brasil Tecnologia e Serviços.

Com passagens por diversas áreas da empresa, entre elas comercial, administrativa, operações e gestão de rede, além de segurança e controladoria, o atual presidente da BBTS, Gustavo Pacheco Lustosa, defende que o papel do primeiro gestor da companhia é o de ser seu embaixador e o responsável por 'vender' o tempo todo a sua importância para o Banco do Brasil e a sociedade.

"Passamos 50 anos para chegar ao resultado de R\$ 100 milhões e agora serão necessários somente dois anos para chegar aos R\$ 200 milhões. Essa é uma característica da BBTS, aprendi muito isso aqui: a questão da resiliência, a empresa se reinventa o tempo inteiro. Lá atrás se fabricava computadores, depois tivemos um centro de impressão, tinha o imobiliário, isso foi acabando, mas outros negócios vão surgindo. Estamos falando muito em resultado e o resultado é importante, mas acredito que mais importante que resultado é a gente não perder isso de vista: que a função de uma empresa pública é a geração de valor para a sociedade", diz o presidente Pacheco.

Com lucro líquido em linha ascendente, a cinquentenária BBTS integra reduzido número de empresas brasileiras que podem exibir crescimento consolidado de 20% anuais em faturamento bruto (R\$ 1,6 bilhão no último exercício). Pelo critério da receita líquida, a BBTS aparecia na posição 721 do ranking das mil maiores empresas do Brasil em 2023 (segundo o Anuário Valor 1000), quando essa linha do balaço registrou R\$ 1,186 bilhão.

"Até bem pouco tempo a BBTS era reconhecida como a empresa que fazia manutenção de terminal de autoatendimento, mas somos muito mais do que isso. Temos hoje mais de 28 negócios com mais de 13 diretorias do Banco do Brasil. A Caixa Econômica e o Banco do Nordeste são nossos clientes. Ampliamos bastante esse portfólio", assinala Gustavo Pacheco.

A previsão da empresa é de que seu faturamento ultrapasse o marco dos R\$ 2 bilhões em dois ou três anos, no máximo. A margem líquida dos últimos três exercícios gira em torno de 6,5%, já os investimentos estão no patamar médio de R\$ 50 milhões/ano, considerado o somatório dos últimos quatro anos.

São recursos destinados principalmente ao suporte dos contratos com o Banco do Brasil em aquisição de equipamentos de segurança eletrônica, fornecimento dos equipamentos de TI (gateways e complementos), fomento do serviço de outsourcing de telefonia e adequações de infraestruturas predial para as unidades de contact centers.

Soluções inteligentes e geração de valor

Em pano rápido, e do ponto de vista dos fundamentos do negócio, essa é a 'fotografia' da organização no ano da efeméride dos seus 50 anos. A ocasião do aniversário é oportunidade para se comemorar a trajetória da empresa ao longo de cinco décadas, mas é também momento para se projetar os caminhos que a empresa pretende percorrer pelos próximos 50 anos.

No horizonte mais curto, aquele de cinco anos definido na estratégia corporativa, que recebeu o nome fantasia de Evolução BBTS, há o compromisso de pautar a atuação da organização pelos critérios do ambiental, social e de governança (ASG) com a adoção de práticas voltadas para a sustentabilidade do Planeta (redução e compensações das emissões dos gases de efeito estufa em suas operações) e ações efetivas em favor da diversidade e equidade entre gêneros – especialmente com a ampliação de mulheres (em foco inicial), pretos, pardos e indígenas em posições estratégicas de suas estruturas administrativas. A profissão de fé com o sustentável é expressa na demonstração de resultado divulgada no mês de abril deste ano do cinquentenário:

– Reconhecendo que a sustentabilidade não é apenas uma tendência, mas elemento essencial para o sucesso a longo prazo de uma organização, a BBTS passa a adotar a sustentabilidade como valor corporativo. Essa medida demonstra a disposição da organização em enfrentar desafios globais, contribuindo para um futuro mais sustentável. Essa abordagem fortalece a reputação da BBTS e promove uma cultura interna de consciência ambiental, responsabilidade social, inclusão e diversidade, envolvendo colaboradores e partes interessadas na busca por práticas empresariais mais éticas e sustentáveis. Ainda, reflete o compromisso da BBTS em ser uma força positiva no cenário empresarial, destacando-se como uma empresa comprometida com a responsabilidade e a inovação sustentável.

Renovado recentemente, o propósito da BBTS sinaliza que o caminho que se deseja trilhar terá foco em ‘soluções inteligentes, que geram valor’. O diagnóstico é de ameaças para os próximos ciclos, porque, se a empresa conseguiu, após longo e sofrido aprendizado, chegar ao equilíbrio econômico-financeiro que os números mais acima mostram, persiste o risco recorrente que vimos no capítulo “Go to Market or not go”, qual seja o da excessiva dependência em relação ao Banco do Brasil, com receitas concentradas majoritariamente na prestação de serviços de assistência técnica, nas linhas de negócios voltadas para a manutenção e disponibilidade para o parque do Banco.

A empresa tem mapeado os cenários de redução gradativa dessa demanda, com a diminuição sem volta do número de agências físicas para atendimento ao público bancário e, por consequência, a redução contratada dos equipamentos passíveis de manutenção.

As alternativas que se oferecem no espaço temporal do planejamento corporativo para a manutenção das receitas capazes de sustentar o crescimento da companhia parecem ser mesmo a migração de esforços para criar soluções baseadas em novas tecnologias e em processos relacionados à gestão de segurança, ainda de ambientes físicos, mas, cada vez mais, em direção ao digital com a formação de portfólio para atender necessidades de interoperabilidade, hiperautomação e cibersegurança.

Formatar parcerias para inovação e desenvolvimento de novas tecnologias impõe preparo dos funcionários para competências sempre renovadas. Esse é o desafio que se coloca, porque há demanda permanente por soluções cada vez mais tecnológicas e o conhecimento técnico em migração permanente do hardware para os saberes emergentes em inteligência analítica, ciência de dados e cibersegurança. Se o nome do jogo é eficiência operacional, a empresa avalia que precisa simplificar processos internos e tornar mais ágil as rotinas de logística e sistemas de controles.

Por outro lado, em conjuntura futura que não permita à BBTS sair da esfera de influência do Banco do Brasil e seu conglomerado, a expectativa é de expansão ao longo dos próximos anos da atuação complementar e perfil mais comercial no ambiente de rede de atendimento do BB, com participação auxiliar nos negócios em segmentos como o rentável crédito agrícola e a distribuição de produtos de consórcios e seguridade.

Resiliência

No cargo de presidente da empresa desde julho de 2023, o executivo Gustavo Pacheco Lustosa avalia que a capacidade de se reinventar será sempre o mandamento primeiro para a longevidade do negócio. “Temos uma longa e linda história, mas a empresa precisa se reinventar sempre para que possa se perpetuar. A BBTS que tínhamos quando cheguei aqui em 2015 ou mesmo de cinco anos atrás não existe mais. Os processos evoluem numa velocidade

muito grande e a gente precisa adaptar e aprender. Resiliência é uma palavra que define bem essa empresa que começou fabricando computadores e já passou por várias operações, negócios que entraram e saíram, e a gente continua gerando valor para o Banco do Brasil e para a sociedade”.

Manter o espírito de reinvenção que a empresa sempre mostrou em momentos difíceis, e que deve mesmo ser uma constante, é a fórmula que o ex-presidente Adriano Meira Ricci preceitua para a perenidade da organização. “Além disso é preciso consolidar os processos em que a empresa já atua, em tudo que já realiza, sempre na expectativa da máxima eficiência via uso das tecnologias em cada tempo”, diz.

Como a BBTS vai se preparar os próximos 50 anos? “Quando pensamos no futuro, nos próximos 50 anos, vejo uma empresa que aprendeu muito com o passado, que aprendeu a ser resiliente, a se reinventar o tempo todo, que conta com corpo funcional extremamente qualificado. Repito isso o tempo inteiro: ninguém tem a rede que nós temos. Somos a única empresa do Brasil em que o técnico de rede entra numa agência do Banco e ele é ali um clínico geral, que entende de tudo. Ele olha o terminal, olha a câmera, o gerador de neblina, a porta giratória. Ninguém tem isso e a gente precisa valorizar nessa empresa”, orgulha-se Gustavo Pacheco.

O presidente diz que a preocupação com o futuro é constante nas discussões da diretoria. “Pensamos no investimento nas pessoas, enfim, no treinamento e valorização dos funcionários da empresa. Há cerca de 10 anos, quem é mais antigo vai se lembrar, os superintendentes da rede eram todos funcionários cedidos pelo Banco do Brasil. Hoje, todos superintendente são funcionários da BBTS. Temos uma mulher na diretoria, uma funcionária da empresa. Isso é motivo de orgulho para todos nós, porque estamos, cada vez mais, investindo em executivos da BBTS. Porque isso não nasceu ontem, isso vem de um ciclo de formação de pessoas da BBTS que vão assumir papéis relevantes na empresa”.

Para Pacheco, é preciso buscar negócios o tempo todo, mas sem perder de vista qual é o papel de uma empresa pública. “Precisamos entregar resultado? Sim. Vamos dar resultado, mas gerando valor para a sociedade, porque senão, não faz sentido existir uma empresa pública. Essa é minha visão de futuro para essa empresa”.

Precursor da estratégia Go to Market durante sua breve segunda passagem pela companhia, em 2019, Ricci defende que a formação de parcerias e busca por associações também são fundamentais para a continuidade da empresa. A seu modo de ver, a BBTS deve evitar cair na armadilha de achar que a empresa basta em si mesma, que vai conseguir fazer tudo internamente. Outro risco, ele diz, é estabelecer como meta o atendimento exclusivo ao Banco do Brasil como tem sido a premissa em alguns momentos. “Há um conjunto de processos que

podem ser ofertados ao mercado e com isso se ganha a escala que possibilita gerar valor por um tempo maior para aquele produto ou serviço”.

Santo Graal para o sucesso em negócios, a inovação é o caminho que o ex-presidente Ricci aponta para que a BBTS faça a mudança de empresa de prestação de serviço para um negócio exclusivamente de tecnologia. Ter a inovação no radar para se adaptar às transformações do mercado pode ser a resposta, por exemplo, sobre como substituir a assistência técnica como grande gerador de receitas para a companhia.

Também ex-presidente da BBTS por dois mandatos, o consultor em serviços financeiros Luís Aniceto Silva Cavicchioli, o Luisinho, diz que, por mais contraditório que possa parecer, a empresa precisa destruir seu negócio ao longo do tempo para colocar outro no lugar. Para Aniceto, a BBTS precisa ser especialista em antecipar tecnologias, serviços e processos que vão substituir o seu portfólio atual.

Imagens: arquivo BBTS



Em sentido horário, os ex-presidentes da fase BBTS: Adriano Ricci, Luiz Aniceto, Anderson Nobre, Rodrigo Nogueira, João Vagnes e Flávio Basílio

“Por exemplo, se hoje eu atuo com correspondente bancário e detectei que eles vão deixar de existir daqui a pouco, a minha preocupação deve ser esta: o que vem depois do correspondente bancário, o que vai substituir o correspondente bancário? Porque o significado que o correspondente tem, o propósito para o qual ele existe vai continuar a existir. As pessoas vão continuar a demandar pelo pagamento de contas ou saque de dinheiro. O

desafio é saber o momento para encerrar o negócio que vai acabar e pensar o que colocar no lugar”.

A perspectiva da proatividade, sugere Aniceto, é um valor que a BBTS deve incluir permanentemente na sua cultura. A empresa não pode ficar refém do movimento, não pode ser reativa, ele diz. “Nos negócios em que a BBTS atua, ela precisa obrigatoriamente ser proativa. Para continuar existindo e se manter útil, é preciso que ela se apegue ao seu propósito, porque ele é a sua razão de existir, é o que te faz ser importante. Se você se descola disso, então fatalmente você vai ser substituído porque o portfólio que você oferece, outras empresas do mesmo setor podem fazer”.

A relação da BBTS com o Banco do Brasil, destaca Luisinho, tem característica única, que nenhuma outra empresa pode suprir ou fazer com o mesmo propósito de melhorar o índice de eficiência operacional do Banco, de contribuir para melhorar o seu resultado. Nenhuma outra empresa está preparada para fazer o que BBTS faz nem com o mesmo nível de especificidade.

Quem também destaca o perfil da unicidade na atuação da companhia é o ex-presidente Flávio Basílio. “A BBTS é uma empresa única, não tem outra empresa no Brasil com essas mesmas características de atuação tecnologia da informação, em logística, manutenção, cobrança, mensageria e call center. É uma empresa com excelência na prestação de serviço e assim deve permanecer. O que a BBTS precisa cada vez mais é intensificar suas capacidades e produtividade tecnológica nas atividades que executa”, diz Basílio, que comandou a empresa entre janeiro de 2021 a junho de 2023.

Basílio utiliza como exemplo o caso da manutenção dos terminais, contrato em que a

BBTS tem a prerrogativa de suprir 100% da cobertura em uma frente de negócio que, em médio prazo, garante significativo potencial de ganho para a companhia. Outro ponto importante são as operações do Hiveplace, em que é possível criar produtos e serviços a partir da incorporação do barramento tecnológico e integração previstos no escopo dessa operação.

O economista Rodrigo Santos Nogueira, que presidiu a BBTS entre outubro de 2017 a dezembro de 2018, chama atenção para oportunidades próximas ao próprio universo da atuação do controlador



Presidente da BBTS nas comemorações dos 50 anos, Gustavo Pacheco destaca como traços da história da empresa a resiliência e capacidade de reinvenção

Banco do Brasil no relacionamento com governos e setores da administração pública, onde, normalmente a agenda de atualização tecnológica demanda por serviços que a empresa pode oferecer. “A BBTS pode se juntar aos movimentos estratégicos do BB, com desenvolvimento de produtos customizados, que permitam maior aproximação e uma fidelização maior da base”, conjectura Rodrigo Nogueira.

Refletir sobre o futuro da empresa, entretanto, é tarefa “bastante desafiadora” no entendimento de Nogueira, que presidiu a BB Previdência antes de dirigir a BBTS, onde encerrou sua carreira no Banco do Brasil. O executivo pondera que, daqui a 10 anos, o PIB de boa parte dos países muito provavelmente será formado por produtos e serviços que ainda não foram criados. Se por um lado isso afeta a forma como as empresas operam e realizam negócios, ao interferir na forma tradicional de prestar serviços, há, por outra via, abertura de espaços para criação de soluções simples e disruptivas, que permitam expandir a atuação para novos segmentos de clientes.

“Oferecer eficiência máxima nos negócios com o BB e apoiar a transição para o digital que o Banco iniciou há pouco mais de 10 anos são pontos de atenção para o futuro da BBTS. O modelo ‘figital’ não terá mais volta. Acho que a fábrica de software tem potencial para impulsionar novos modelos de negócios, integrados, complementares, disruptivos e escaláveis, que permitam elevar receitas, assegurar acesso e satisfação aos clientes, além de oferecer mais segurança à operação. A cyber-segurança será componente importante a ser desenvolvido nos próximos anos”, prevê o ex-presidente.

Titular da empresa no momento desafiador da solução para o litígio com o Banco da Amazônia e no enfrentamento à pandemia do coronavírus, João Vagnes de Moura Silva faz fileira entre os que advogam que a BBTS deve voltar sua atuação prioritariamente para os negócios com o Banco do Brasil e que a melhor receita para essa parceria é ser proativo na busca permanente por inovações que satisfaçam as demandas do controlador.

“O ideal é buscar novos caminhos, mas que sejam impulsionados pelos negócios com o BB. Se uma solução é multicliente e o principal cliente é a vitrine Banco do Brasil, isso vai facilitar a atração de novos negócios, porque é importante contar com outras fontes de receitas. A BBTS precisa ser mais corajosa, prospectar novos mercados e investir em inovação”.

FIM.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E AUDIOVISUAIS:

Rastro de Cobra – Eu sou Cobra, 10 anos de informática brasileira

Sílvia Helena Vianna Rodrigues – Rio de Janeiro, 1984 - Caio Domingues & Associados Publicidade Ltda.

Rastro Digital – A aventura da informática no Brasil – Cobra 30 anos Realização Gerência Executiva de Marketing e Comunicação – Gemac

Idealizado por Cássio Roselli – Editora Panda – São Paulo, 2004

Da Base ao topo – Relatório de Atividades/Balanco Cobra Tecnologia 2006

Coordenação editorial Approach Gestão de Informação – Rio de Janeiro, 2006

A guerrilha tecnológica: a verdadeira história da política nacional de informática

Vera Dantas. - Rio de Janeiro, 1998: LTC-Livros Técnicos e Científicos Ed.,

Relatório anual BB 1997

(<https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/RA1997.pdf>)

Revista Cobra – Ano I – Nº. 2 – Setembro 2004

Gerência de Marketing e Comunicação/Produção editorial Canopus Agência de Comunicação

Revista Telebras – Linha Cobra 1000

(http://mfpaper.com.br/1985/VOL_7_Jul_Ag/mobile/index.html#p=58)

A história da Cobra Computadores Brasileiros - TecMundo

(<https://www.youtube.com/watch?v=uUCLerEA9vA>)

O Brasil Tentou Proteger Sua Indústria de Computadores

<https://www.youtube.com/watch?v=brOtbWIViWM>

História dos computadores no Brasil

(http://ws2.din.uem.br/~museu/hist_nobrasil.htm)

O legado do Patinho Feio Primeiro computador brasileiro foi desenvolvido há 50 anos na Escola Politécnica da USP e mudou o ensino e a indústria nacional de tecnologia – Por Domingos Zapparoli (2022)

(<https://revistapesquisa.fapesp.br/o-legado-do-patinho-feio/>)

Paper: A Cobra Teve Uma Partitura: um processo de software no transbordamento dos modelos “universais”

Cássio Adriano Nunes Teixeira e Henrique Luiz Cukierman

(https://www.academia.edu/73766300/A_Cobra_Teve_Uma_Partitura1_um_processo_de_software_no_transbordamento_dos_modelos_universais?sm=b)

Paper: A indústria de computadores: evolução das decisões governamentais. Silvia, Helena. Revista de Administração Pública; Rio de Janeiro (1980)

‘Yes, o Brasil tem Cobra’ - Uma Narrativa não Linear da Tecnocência em um Computador Brasileiro

Sílvia Vaisburd , Rio de Janeiro, 1999

(<https://www.cos.ufrj.br/uploadfile/publicacao/750.pdf>)

Poder Naval (imagem de anúncio Cobra sobre as fragatas)

(<https://www.naval.com.br/blog/2017/05/27/marinha-e-o-desenvolvimento-da-informatica-no-brasil/>)

Histórico da linha de computadores Cobra (<https://coopermiti.com.br/museu/computador-cobra-ti-240/>)

Reserva de Mercado: um mal-entendido caso de “sucesso” democrático e “fracasso autoritário”

Ivan Costa Marques – Rio de Janeiro, 1999

(<https://www.abphe.org.br/arquivos/ivan-da-costa-marques.pdf>)

Edições 01 a 42 do boletim interno Informativo Cobra – maio de 1997 a fevereiro/março de 1982 (Arquivo BBTS)

E-book Inteligência Competitiva – Linhas de Negócio (Arquivo BBTS)

Demonstrações de Resultados de Exercícios (DRE) BBTS 2015-2023

(<https://www.bbts.com.br/index.php/homepage/documentos-publicos>)

Revista Relatório de Administração 1977/1978

Assessoria de Comunicação da Cobra/Gráfica Riex Editora – Rio de Janeiro, 1978

Livreto Balanço Social 2004

Editado pela PL 5 Comunicações – Rio de Janeiro, 1995

Implementação do Software Livre no Governo Federal; um estudo de caso de adoção do Comum

João Francisco Cassino – São Bernardo do Campo, 2019

Cobra participa de um dos maiores projetos de conectividade do mundo

Informativo Rastro de Cobra – Ano VIII Nº 3 – setembro de 1997 (Arquivo BBTS)



50
anos

