

# O PAI DO MULTIBANCO

O CARTÃO MULTIBANCO COMEMORA VINTE ANOS DE EXISTÊNCIA. INSTRUMENTO INDISPENSÁVEL NA VIDA DOS PORTUGUESES, TORNOU-SE FORMA DE PAGAMENTO CORRIQUEIRA, SENDO O MODELO AQUI APLICADO COPIADO EM DIVERSOS PAÍSES. FILIPE DOS SANTOS MONTOU TODO O SISTEMA E PODE SER APONTADO COMO UM DOS EXEMPLOS DA INTELIGÊNCIA NACIONAL. AGORA, USA A MESMA RECEITA EM ÁFRICA.

TEXTO DE SAMUEL ALEMÃO | FOTOGRAFIA DE JORDI BURCH

**E**m 1970, Filipe Ledesma dos Santos tinha 17 anos e praticava remo no Clube Naval de Luanda. Numa embarcação *Shell 2* sem timoneiro, partilhava as braçadas com outro atleta da colectividade, mais baixo e franzino. Encaravam aquilo como um passatempo, mas um dia viram-se numa pista de corrida prontos a ouvir o sinal de partida. «A competição era-nos imposta pelo clube, se quiséssemos praticar, pois as embarcações eram caríssimas. Não levávamos aquilo muito a sério e carecíamos da musculatura necessária para competir. Quando íamos para a prova e vimos as tripulações concorrentes, com atletas altos e musculosos, dissemos, pacatamente: «Calma, pois vamos chegar muito depois de todos os outros.» Ganharam e sagraram-se campeões.

Trinta anos depois, ao deixar a direcção da Sociedade Interbancária de Serviços (SIBS), a empresa processou pela primeira vez mais de mil milhões de pagamentos electrónicos. Mas quando em 1983 Filipe dos Santos liderava a pequena equipa encarregue de implementar o sistema Multibanco, que este ano comemora o 20.º aniversário, eram muitos os que lançavam

dúvidas sobre o sucesso do projecto. É por isso que não esquece os breves minutos de competição na baía de Luanda.

«Foi uma vitória da técnica e da boa coordenação. É bem a prova de que não é só força e resistência que contam neste desporto. Os dois remadores têm de ter uma técnica e sincronização perfeitas. É assim que se alcança a máxima eficácia de emprego da força dos remadores. Fomos melhores e provámos que não chega ser mais forte. Este evento tem sido para mim, ao longo dos anos, inspiração sobre o valor de trabalhar bem em equipa».

**ENGENHEIRO, PROFESSOR UNIVERSITÁRIO E VICE-PRESIDENTE DA MULTINACIONAL DOS CARTÕES VISA INTERNACIONAL, FILIPE DOS SANTOS RECONHECE A IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CARTÕES DE DÉBITO POR MUITOS APONTADO COMO O MAIS SOFISTICADO E EXEMPLAR A NÍVEL MUNDIAL.**

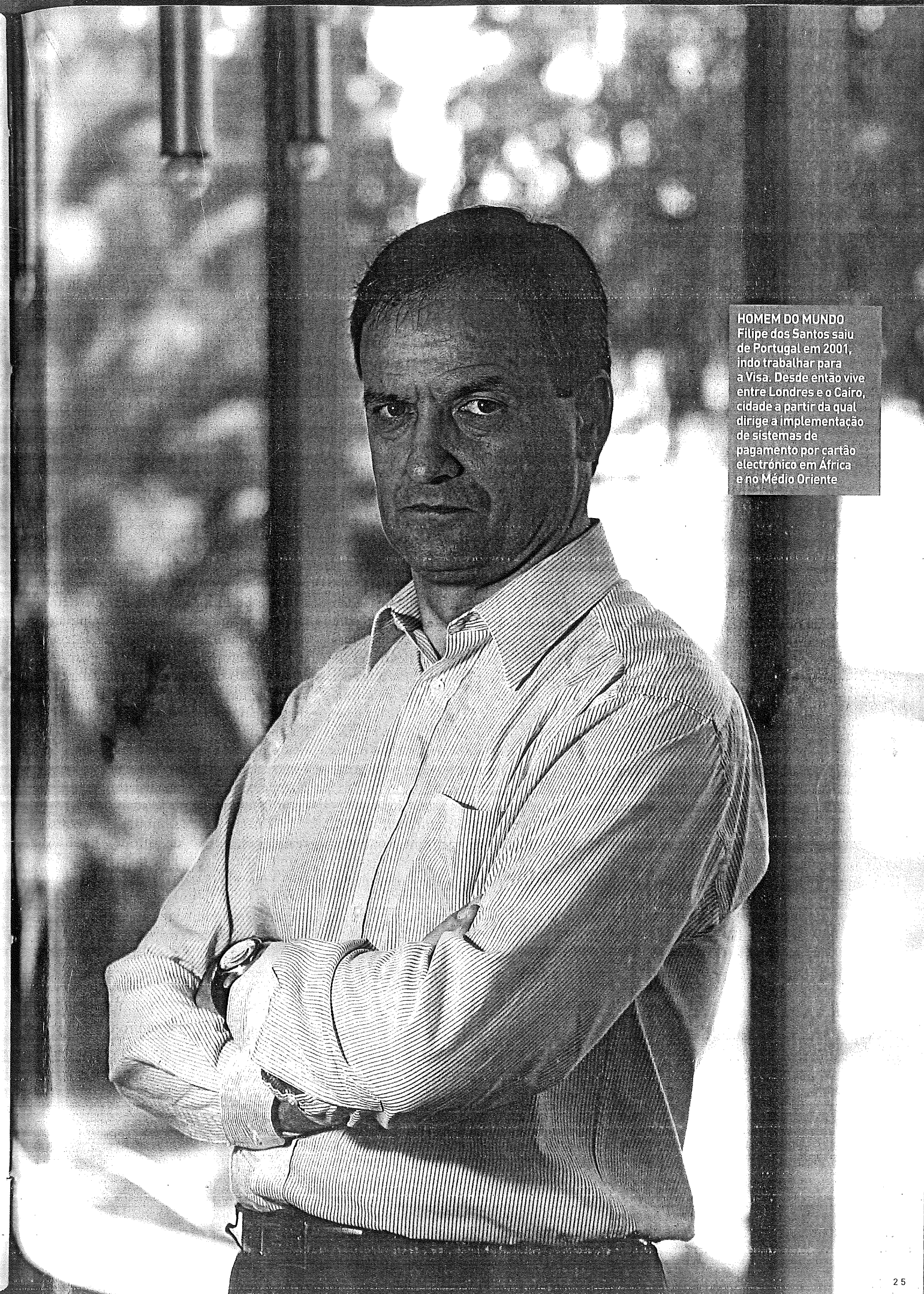
afirma este homem de gestos contidos e palavras medidas.

**O** engenheiro, professor universitário e vice-presidente da multinacional dos cartões Visa Internacional, olha com serenidade o passado. Sem desmesuras de elogio próprio e prestes a fazer 52 anos, reconhece a importância do trabalho efectuado por si na implementação de um sistema de cartões de débito por muitos apontado como o mais sofisticado e exemplar a nível mundial. Portugal é dos países com mais alta taxa de utilização de cartões e as soluções aqui utilizadas constituem referência para outros. Em 2004, o número de cartões bancários válidos no sistema Multibanco atingiu 16,19 milhões de unidades.

Ao todo, foram processadas cerca de 1 405 milhões de operações, num montante de 53 438 milhões de euros. A rede Caixa Automático Multibanco tinha em funcionamento, no final do ano, 10 085 terminais, mais 8,2% face a 2003, com um total de 683,8 milhões de operações realizadas. Um valor «impressionante, e sem paralelo, para uma economia tão pequena e pouco competitiva como a nossa», reconhece o próprio.

A utilização do Multibanco está hoje tão enraizada nos hábitos dos portugueses que, para muitos, é difícil imaginar o que

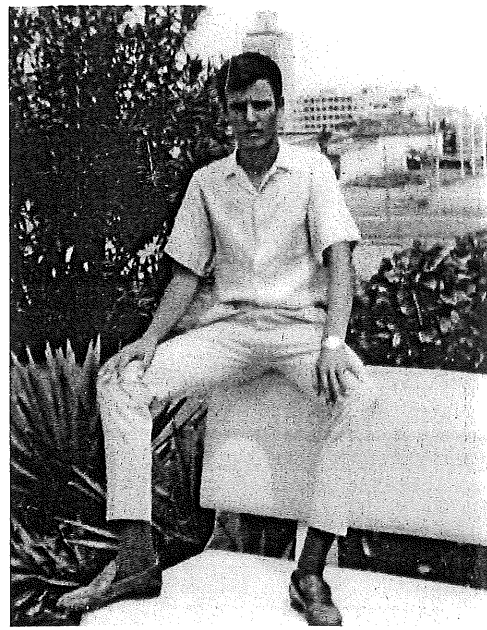
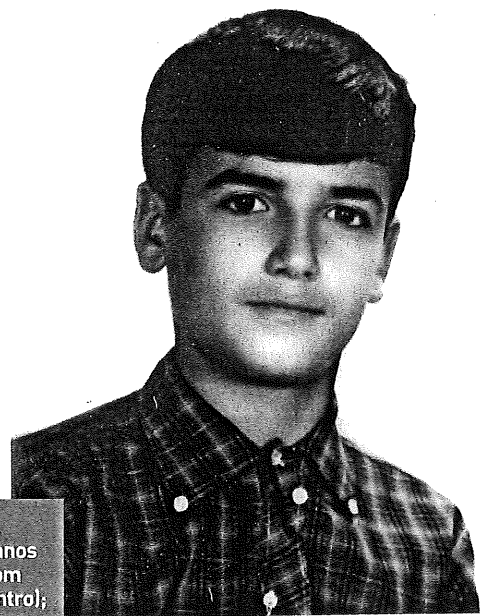
**HOMEM DO MUNDO**  
Filipe dos Santos saiu de Portugal em 2001, indo trabalhar para a Visa. Desde então vive entre Londres e o Cairo, cidade a partir da qual dirige a implementação de sistemas de pagamento por cartão electrónico em África e no Médio Oriente







**INFÂNCIA**  
Com seis anos (à esq.); com dez (ao centro); e depois na adolescência em Angola, de onde guarda as melhores recordações



seria viver sem ele, tal o número de operações efectuadas diariamente com o cartão, por mais corriqueiras que sejam.

Levantar dinheiro, consultar o saldo na conta, efectuar o carregamento de um telemóvel ou pagar a refeição num restaurante depois de introduzir o *pin* (código secreto) são actos, há muito, integrados na rotina nacional. Ir a uma caixa Multibanco a meio da madrugada não causa especial emoção.

A excepção será Filipe dos Santos. «Sinto uma enorme satisfação pessoal e emocional», admite. Ao iniciar o projecto, estava longe de imaginar o impacto que viria a ter, embora na altura todos os estudos apontassem para uma forte evolução desta forma de relacionamento com a banca. Há 22 anos, a SIBS surgiu como resultado da colaboração de uma dúzia de instituições bancárias. As notas estavam vulgarizadas em excesso e os banqueiros preocupados com as desvantagens de um sistema de pagamentos baseado em papel-moeda, pois havia um custo social e económico enorme. As pessoas perdiam muito tempo a ir ao banco para receber o ordenado.

«Muitas empresas tinham mesmo no acordo social um dia para os funcionários levantarem dinheiro. Eles chegavam ao balcão, recebiam uma chapinha com um número e ficavam em filas gigantescas», lembra um dos membros da equipa inicial

do projecto. Uma pequena multidão afluía aos balcões a cada final de mês para receber o salário, o que causava problemas de segurança, como o uso de armas de fogo em assaltos. Era necessário proceder à automatização das operações de rotina. A solução eram as ATM (Automatic Teller Machines), máquinas de dispensar notas, ao tempo já existentes em diversos países europeus, e que entre nós seriam baptizadas de Caixa Multibanco.

**A** tecnologia muda muita coisa, mesmo que ao princípio tal não pareça tão óbvio. A primeira vez que puseram um computador

**A PRIMEIRA VEZ QUE PUSERAM UM COMPUTADOR À FRENTE DE FILIPE DOS SANTOS, ELE NEM SABIA O QUE AQUILO ERA. EM 1972, A INFORMÁTICA AINDA NÃO ESTAVA POPULARIZADA E ERA POUCO PROVÁVEL QUE UM JOVEM ESTUDANTE DA UNIVERSIDADE DE LUANDA TIVESSE TOCADO NUMA MÁQUINA DESSE TIPO.**

à frente de Filipe dos Santos, ele nem sabia o que aquilo era. Ou melhor, nunca tinha visto um, apenas ouvira falar. Em 1972, a informática ainda não estava popularizada como hoje, e era pouco provável que um jovem estudante da Universidade de Luanda, então território ultramarino de Portugal, tivesse tocado numa máquina desse tipo. «Nem fazia ideia de como era um computador. Foi um espanto, quando comecei a trabalhar com aquilo», recorda. Rapidamente se adaptou.

A capacidade de se ambientar a novas realidades, apesar da timidez natural, é uma característica nele inata. Excepção feita a quando teve de regressar a Portugal, depois de mais de uma década em Angola. «Aquele era a minha terra. Ao chegar cá, passei por uma crise de identidade», reconhece. Sensação de estranheza que, como sempre, superou com distinção.

Nascido no lugar de Chão das Donas, freguesia de Portimão, a 21 de Julho de 1953, rapidamente se habituou a viajar pelo Sul do País, acompanhando a mãe, professora primária. As colocações da progenitora levaram-no a percorrer diversas localidades, principalmente no Alentejo. Desses tempos, o mais a Norte onde esteve foi em Mação, na Beira Baixa.

Havia vários anos que a mãe se separara do pai de Filipe e achava que a forma de encontrar novo rumo era saindo de Portugal, sendo a emigração para França a escolha natural na época. Para uma mulher

sair do território nacional era imprescindível, nesses tempos, a autorização escrita do marido, coisa que não conseguiu. Em 1964, a alternativa foi rumar a Angola, na altura considerada território nacional.

Luanda era um mundo cheio de vida, algo bem diferente da metrópole, e Filipe dos Santos recorda com especial apreço a juventude em terras africanas: «Passei ali momentos de grande felicidade.» Desagrada-lhe a «generalização de que todos os brancos que lá estavam exploravam a população africana».

Ao frequentar o Liceu Nacional Salvador Correia, cedo se afeiçoou à disciplina de Matemática. O universo dos números fascinava-o, numa relação que se foi intensificando com a complexidade das matérias. Houve, porém, um momento nesse percurso de aprendizagem que Filipe destaca: «Nos últimos anos de liceu tive como professora de Matemáticas Modernas uma senhora extremamente míope, mas ensinava lindamente. Era uma excelente pessoa e fiquei a adorar essa disciplina.» O curso liceal, feito na alínea F, estava acabado em 1972. Ano em que entra na licenciatura de Engenharia na Universidade de Luanda. Aí começam a evidenciar-se as capacidades que já revelara. «A maioria trazia uma bagagem fraca a Matemática, mas eu tinha essa preparação e, além disso, trabalhava muito. Nesta área, se se perde o pé, perde-se o pé. As coisas têm de se ir construindo», afirma, numa espécie de profissão ética.

Os resultados não tardaram a aparecer. «Era excelente aluno a tudo, muito metódico, alguém excepcional. O ideal era que todos fossem como ele», diz Maria Eugénia Martins, 59 anos, sua professora de Probabilidades e Estatística e Introdução à Análise Numérica nos primeiros anos de universidade.

A agora docente na Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa vê nessas capacidades de trabalho e organização de Filipe a explicação óbvia para os sucessos alcançados posteriormente. «Não me surpreende nada. Naquela altura, eu dava sempre umas folhas com problemas para serem resolvidos em casa. Ele era um dos únicos que já traziam as coisas pensadas», afirma uma mulher desapontada com o fraco nível de preparação dos actuais alunos. Por isso, nem ousa fazer

**«FORAM CABEÇAS PORTUGUESAS QUE DESENVOLVERAM, EM PORTUGAL, UM SISTEMA DOS MAIS AVANÇADOS E SOFISTICADOS DO MUNDO, QUE AINDA HOJE NÃO TEM PARALELO», ORGULHA-SE FILIPE DOS SANTOS.**

paralelismos. Alunos de excepção são algo que, pela bitola de Maria Eugénia, rareia. Tanto que, até hoje, só se lembra de ter dado dois 20, nota máxima. «É coisa que não se dá de mão beijada.» Filipe dos Santos não foi um desses. Teve um 19, motivo pelo qual manteve um desagrado com a, na altura, jovem professora de 26 anos. Queria subir o derradeiro valor até ao patamar máximo e propôs-se mesmo a exame. Nada feito. «Ainda hoje ele tem essa mágoa. Pergunta-me: "Porque é que não me deste um 20?"», conta, sorrindo. A amizade sobreviveu.

Mesmo assim, Filipe dos Santos foi o melhor aluno da Universidade de Luanda, logo no ano inicial. Ganhou um prémio pecuniário e ofereceram-lhe um trabalho «a pagar». Estudava e ao mesmo tempo trabalhava no Laboratório Electrónico de Tratamento de Informação da Universidade, onde operava no computador central. Era um IBM e fazia 20 mil adições por segundo. Máquina única no então território português; no continente, havia apenas uma semelhante na África do Sul.

**O** processo de descolonização e a conseqüente independência de Angola, em 1975, fazem-no regressar a Portugal, onde, já conquistado pelo mundo da computação, se matricula no curso de Telecomunicações e Electrónica, no Instituto Superior Técnico. Apesar da estranheza causada pelo regresso, conclui o curso sem problemas. Quando se inscreveu no Técnico, arranjaram-lhe trabalho como programador na Faculdade de Engenharia da Universidade Nova, no Monte da Caparica. Era especialista em criptografia e protocolos,

duas áreas ainda em fase embrionária no País, por aquela altura.

As competências aprendidas na universidade africana davam-lhe agora imenso jeito. Na Universidade de Luanda familiarizara-se com a modelização matemática, trabalho com gráficos através de um computador, desenvolvendo aplicações com um professor de Engenharia de Minas. Findos os estudos, entre 1977 e 1980 foi assistente e analista de Sistemas na Nova. Nos dois anos seguintes, rumou a Sines, onde desenvolveu soluções para a Companhia Nacional de Petroquímica. Acumulava então essas funções com as da docência. Cândido Manso era seu colega e recorda «um indivíduo muito trabalhador, determinado e humilde, que não gostava de puxar dos galões. Cultivava a discrição, estava sempre a um canto a fazer o seu trabalho». Outra característica retida pelo agora investigador do Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores (INESC) foi a organização e o método de Filipe.

Em Setembro de 1983, dez bancos nacionalizados, juntamente com o Crédito Franco-Português e o Loyds Bank, criam a SIBS, tendo como objectivo instituir o Sistema Multibanco. Precisavam de quem soubesse do assunto. António Ribeiro Moreira era o coordenador do projecto e foi à Universidade Nova em busca de pessoas que se adequassem. Deu o perfil de quem pretendia recrutar. Eles disseram-lhe: «Não temos ninguém, mas há um tipo que se foi embora que é capaz de servir.» Filipe dos Santos recorda: «Contactou comigo, almoçámos no restaurante Faz Figura, em Alfama, e entrei para a SIBS. Fiquei contentíssimo por se terem lembrado de mim. Era aquilo que queria ouvir.»

Foi nomeado chefe de desenvolvimento, liderando uma dúzia de jovens. Tinha 30 anos. «Fui sempre o elemento sénior da equipa», salienta. Meteram mãos à obra. «Quando começámos a trabalhar tínhamos mandato para comprar um *software* lá fora, viajámos pela Europa para ver o que havia. Os sistemas informáticos que cá tínhamos estavam desajustados da necessidade de operar em tempo real. Nada nos agradou, pois alguns bancos estavam a trabalhar com arquitecturas informáticas incompatíveis, sendo a



informação processada de forma diferente», recorda. A equipa técnica deu boa conta do recado. Optou por um sistema de comunicação em tempo real. «Foram cabeças portuguesas que desenvolveram em Portugal um sistema dos mais avançados e sofisticados do mundo, que ainda hoje não tem paralelo», orgulha-se. Afirmações quase iguais às que proferiu ao *Expresso*, a 20 de Julho de 1985, num artigo que dava conta da futura entrada em funcionamento do Sistema Multibanco, em Setembro desse ano. O optimismo era já a nota dominante.

Cândido Manso acha que um dos grandes méritos de Filipe dos Santos «foi saber aproveitar o *know-how* português, a inteligência e capacidades cá existentes». Pegando num punhado de jovens engenheiros, muitos deles recrutados no Instituto Superior de Engenharia de Lisboa, desenvolveu um sistema que não só se revelou rentável, como criou uma dinâmica na qual singraram pequenas empresas nacionais, especializadas em soluções tecnológicas.

**D**e início houve muitas resistências dentro do sistema bancário. «Estávamos a falar de futurismo e, por isso, tivemos oposições dentro da própria banca, quase durante uma década», afirma. Chamavam-lhe «o engenheiro», pois, à época, nos bancos, raras eram as pessoas licenciadas em Informática. Vinham quase todas da contabilidade e da área económica, formadas nas décadas de 50 e 60. «Havia um grande défice de cultura informática», conclui. Apesar disso, o Multibanco tornou-se um sucesso instantâneo. Dos 71 terminais e 550 mil cartões existentes no ano de arranque, passou-se para um universo de 821 máquinas e quase dois milhões e meio de cartões em 1990. Por essa altura, realizavam-se cerca de 50 milhões de operações por ano. Com o passar do tempo, tornou-se um projecto consensual. Em 1987, Filipe dos Santos ascendeu a director-geral da SIBS. Manuel Garcia era um dos homens envolvidos no projecto desde a primeira hora. «Havia um extraordinário trabalho de uma equipa dedicadíssima, em cujo vocabulário palavras como “horários” e “fins-de-semana” eram pouco conhecidas.

**«EM PORTUGAL HÁ MUITO POUCO DAQUILO A QUE SE CHAMA MERITOCRACIA. OS LAÇOS DE AMIZADE, O DINHEIRO, ENFIM, UM CERTO AMIGUISMO SÃO, A MAIOR PARTE DAS VEZES, O QUE DITA AS ESCOLHAS. É QUASE UMA QUESTÃO CULTURAL», CRITICA FILIPE DOS SANTOS.**

Nesse período, o entusiasmo e a capacidade de motivação do Filipe foram fundamentais. Com ele sempre foi possível trabalhar segundo o princípio de que havia momentos de partilha e discussão de ideias, mas depois da decisão tomada acabavam as dúvidas e arrancava-se com o trabalho focado no resultado final», explica o agora quadro da Portugal Telecom.

O passo seguinte, decisivo para o definitivo *boom* do fenómeno Multibanco, foi o início do pagamento de facturas em terminais. Havia demasiados erros com o débito em conta por parte das entidades emissoras. Como resolver o problema? «Os primeiros pagamentos começaram em 1988, com um pedido da Associação das Companhias de Seguros para que encontrássemos uma solução. Eles tinham problemas terríveis de cobranças», recorda o vice da Visa. O facto de os Telefones de Lisboa e Porto (TLP) terem escolhido esta forma de pagamento deu mais visibilidade à nova modalidade. Desde então, tornou-se um alívio para muita gente pagar a conta do gás, da água, carregar o telemóvel ou saldar dívidas às Finanças através de um simples premir da tecla verde depois de preencher a tripla «entidade/referência/montante». «Na altura, eu próprio tinha muitas dúvidas. Depois, provou-se que tinha viabilidade. Os portugueses foram pioneiros neste campo. Gostamos de segurança e comodidade como quaisquer outros. Antigamente, levava-se mais ou menos duas horas para levantar dinheiro. As pessoas valorizam o tempo.»

A apreciação positiva que faz aos resultados obtidos durante o período em

que desempenhou funções de director-geral da SIBS não o impede de ter uma visão crítica sobre a forma como se trabalha por cá. «Em Portugal há muito pouco daquilo a que se chama meritocracia. Os laços de amizade, o dinheiro, enfim, certo amiguismo são, a maior parte das vezes, o que dita as escolhas. É quase uma questão cultural. É pena, porque quem se mete nesses negócios secundariza a empresa. Tive um privilégio extremo: escolher a minha equipa. Isso faz parte das condições de sucesso.» Do ponto de vista dos consumidores, Filipe dos Santos acha que a ampla aceitação do Multibanco se baseia em três coisas: segurança, diversidade de oferta, e universalidade de acesso. Além disso, está em contínua criação. Prova-o o sistema de pagamento de facturas. Há cerca de duas mil entidades que cobram desta maneira. E a tendência é para crescer.

**E**m 2001, após dezoito anos a trabalhar no desenvolvimento do sistema Multibanco, saiu da SIBS. A multinacional dos cartões de crédito VISA passou, desde então, a contar com a sua experiência. A mudança para Londres foi um passo natural. Não espanta que quando a companhia adquiriu a egípcia Mediterranean Smart Cards Company tenha sido escolhido para a presidir. O Cairo é a sua segunda residência, e é dali que gere a expansão do negócio dos cartões para o resto do continente africano e Médio Oriente, aplicando a experiência de mais de duas décadas no ramo.

Egipto, Cabo Verde, Botswana, Jordânia ou Togo são alguns dos países em que este modelo de pagamentos dá os primeiros passos. Mas a Nigéria é onde deposita as maiores expectativas. «Os nigerianos terão o sistema de pagamentos mais moderno do mundo. O país está a mudar muito, a reformar a economia», assegura. De 140 milhões de habitantes, apenas 10 milhões terão perfil económico e rendimento para utilizar cartões, mas o número é mais do que suficiente para assegurar a rentabilidade do processo.

Voltar a Portugal é algo que não ambiciona... para já. «Veria o regresso com bons olhos, mas depende de uma oportunidade profissional atractiva. Neste momento gosto muito do que faço.» ■



# Aprenda com os mestres. E faça desta colecção a sua obra-prima.

*OS GRANDES MESTRES DA ARTE é uma colecção única e valiosa que reúne a vida e obra das personalidades que mais marcaram a nossa história ao longo dos tempos em todos os campos da Arte. O melhor da pintura, da escultura, da arquitectura, da música, do cinema e da dança com a marca de grandes nomes como Da Vinci, Van Gogh, Rembrandt, Beethoven, Bach, Chaplin ou Spielberg, numa colecção completa de 20 volumes com ilustrações de qualidade e de inestimável valor. A partir de 8 de Maio, não perca o 1º volume com o seu 24horas.*

**Os Grandes Mestres da Arte**  
A sua galeria de artistas

Todos os Domingos, com o 24horas por apenas + € 2,90.



**24horas**