

SANDRO ALMEIDA SILVA FIGUEIREDO

**A AUTOMAÇÃO BANCÁRIA BRASILEIRA E SUAS IMPLICAÇÕES NO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO BANCO BRADESCO S.A., NA
DÉCADA DE 90**

SALVADOR

2003

SANDRO ALMEIDA SILVA FIGUEIREDO

**A AUTOMAÇÃO BANCÁRIA BRASILEIRA E SUAS IMPLICAÇÕES NO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO BANCO BRADESCO S.A., NA
DÉCADA DE 90**

Versão Final da monografia do curso de Ciências Econômicas da
Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do
grau de bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Henrique P. Silveira

SALVADOR

2003

SANDRO ALMEIDA SILVA FIGUEIREDO

**A AUTOMAÇÃO BANCÁRIA BRASILEIRA E SUAS IMPLICAÇÕES NO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO BANCO BRADESCO S.A., NA
DÉCADA DE 90**

Aprovado em novembro de 2003.

Orientador: _____
Prof. Doutor Antônio Henrique P. Silveira

Prof. Doutor Buzid Izerrouguene

Prof. Doutorando Osmar Sepúlveda

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha Mãe, Diana, por ter me educado, por ter me ensinado a lutar por meus sonhos e a superar as dificuldades da vida com dignidade e coragem. Agradeço também à minha Esposa, Sheila, por me amar, me incentivar e estar ao meu lado sempre com alegria e fé no meu potencial e à Deus por ter me dado a oportunidade da vida e me direcionar corretamente em minha Jornada.

RESUMO

A principal questão da pesquisa diz respeito ao planejamento estratégico do Banco Bradesco S.A. após a utilização da tecnologia da informação, automatizando os serviços oferecidos aos clientes, fazendo surgir um novo conceito de atendimento, o do auto-serviço, onde o cliente deixou de ser consumidor e passou a ser prossumidor, ou seja, envolvendo o cliente no processo produtivo. Desta forma, pretende-se verificar os aspectos relativos às tecnologias que foram introduzidas no setor bancário e especialmente no Banco Bradesco S.A. (nível de segurança, qualidade, produtividade, custos operacionais e benefícios) e seus efeitos na consecução dos objetivos do banco. Esta análise será realizada através das seguintes variáveis: tecnologia e planejamento. A pesquisa também analisará as vantagens auferidas pelas instituições sendo necessário avaliar as despesas, o nível de produtividade e o nível de diferenciação referentes ao auto-serviço no setor. Além disso, haverá a análise dos índices de rentabilidade, eficiência operacional, pontos de atendimento, quantidade de transações, número de funcionários, obtidos através do uso da tecnologia introduzida pelo Banco Bradesco S.A.

Palavras – Chave: Automação bancária; Produtividade – Setor bancário; Custos Operacionais; Inovação Tecnológica; Expansão da Rede; Fidelização; Auto-serviço; Competitividade; Receitas bancárias; Serviços bancários.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
2	O PROCESSO DE AUTOMAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO.....	8
2.1	INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NO SETOR BANCÁRIO.....	8
2.2	PRIMÓDIOS DA AUTOMAÇÃO BANCÁRIA.....	9
2.2.1	O setor bancário antes do auto-serviço.....	10
2.2.2	A mudança das receitas bancárias.....	13
2.3	MUDANÇA NA POLÍTICA ECONÔMICA E A AUTOMAÇÃO.....	15
2.3.1	Estabilização econômica.....	16
2.3.2	A competitividade no setor bancário.....	19
2.4	OS SERVIÇOS BANCÁRIOS NO CONTEXTO ATUAL.....	21
3	OS BENEFÍCIOS DA AUTOMAÇÃO PARA AS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS.....	28
3.1	A PRODUTIVIDADE NO SETOR BANCÁRIO.....	28
3.2	A INTRODUÇÃO DO AUTO-SERVIÇO E OS CUSTOS OPERACIONAIS.....	32
3.3	TARIFAS BANCÁRIAS: PARTICIPAÇÃO NAS RECEITAS BANCÁRIAS.....	34
4	OS REFLEXOS DA AUTOMAÇÃO BANCÁRIA NO BANCO BRADESCO S.A.....	36
4.1	O PROCESSO DE AUTOMAÇÃO BANCÁRIA.....	36
4.2	AS VANTAGENS AUFERIDAS PELO BANCO BRADESCO S.A. ATRAVÉS DAS NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO.....	40
4.2.1	Expansão da rede de atendimento.....	40

4.2.2 Os índices relevantes no planejamento da organização.....	42
4.2.3 Despesas operacionais e a introdução do auto-atendimento.....	44
4.2.4 Estratégia e fidelização dos clientes.....	45
4.2.5 Aperfeiçoamento do quadro funcional.....	47
4.2.6 Projeções futuras.....	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS.....	53

1 INTRODUÇÃO

O setor bancário brasileiro enfrentou grandes mudanças na década de 80 e 90. Uma das principais conseqüências foi o avanço tecnológico, inovações organizacionais e mudanças na relação cliente-banco. Isso ocorre devido aos maciços investimentos em TI (tecnologia da informação), atualmente, ano de 2003, a indústria bancária é a que mais investe nessa nova tecnologia tendo em vista a natureza de seus produtos e serviços.

Utilizando a tecnologia da informação os Bancos reduzem os seus custos e facilitam a vida dos seus clientes. Assim sendo, os clientes começam a ver os Bancos não só como aquela antiga instituição no interior da agência, com filas, autenticações e caixa. Essa concepção começa a mudar quando o cliente percebe que a grande maioria de suas operações podem ser feitas sem ele ir até o Banco.

O surgimento de novos serviços é imprescindível e a necessidade de novos canais de atendimento também. A partir daí surge uma nova maneira de realizar serviços bancários, denominada como auto-serviço. Internet, o uso do telefone, caixas automáticos, palms pilot, faxes, celulares, entre outros. Esses serviços são realizados pelos próprios clientes de forma mais rápida e eficiente.

O uso destes serviços tem início a partir de 1986 e seu desempenho já corresponde a 50% das operações bancárias realizadas atualmente. No banco Bradesco S.A., que temos como estudo de caso, o desempenho do auto-serviço corresponde 76,4% das operações bancárias.

Sendo assim, os clientes não precisam se deslocar tanto para as agências bancárias pois quase todos os serviços podem ser realizados no conforto de sua casa, pelos canais alternativos de atendimento.

A percepção, as atitudes e o comportamento do cliente em relação a estas novas modalidades de atendimento ao público deve ser uma preocupação constante dos bancos interessados em atender às expectativas e manter o relacionamento com seus clientes.

Visando estudar a automação bancária, suas transformações no setor, destacando a forma com que o banco Bradesco S.A. a utilizou, tornando-se o maior banco privado da América Latina, o assunto escolhido diz respeito a automação bancária e seus impactos no banco Bradesco S.A.

Referindo-se a delimitação do tema, foram definidas as unidades de observação. Exemplo: local, período, circunstâncias, ficando estabelecido, desta forma, como foco da análise o banco Bradesco S.A. na década de 90.

Sendo assim, torna-se necessário avaliar as razões da automação bancária e os benefícios auferidos pelas instituições, enfocando o caso específico do Banco Bradesco S.A. que utilizou-se da tecnologia para dar suporte ao planejamento estratégico em suas áreas de atuação.

No capítulo 2, são analisadas as características do setor bancário brasileiro e as razões que desencadearam o processo da automação no setor, identificando as fases que a integraram.

No capítulo 3, são identificadas as vantagens auferidas pelos bancos com o auto-serviço, destacando a produtividade, os custos operacionais e a importância dos serviços nas receitas das instituições bancárias.

No capítulo 4, que corresponde ao caso específico do Banco Bradesco S.A., anteriormente citado, são demonstrados o histórico e os processos da automação bancária nessa instituição. Além disso, é feita uma análise sobre as formas de utilização da tecnologia e os benefícios auferidos com a mesma nos serviços prestados pela instituição.

No capítulo 5, faz-se a síntese das vantagens obtidas pelas instituições financeiras com a introdução de novas tecnologias e suas implicações no planejamento estratégico do Banco Bradesco S.A.

2 O PROCESSO DE AUTOMAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO

2.1 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NO SETOR BANCÁRIO

Cada vez mais as organizações industriais e de serviços têm investido tempo, dinheiro e seu próprio futuro em tecnologia da informação (TI). A transformação organizacional tornou-se uma necessidade em função da acirrada competição existente entre empresas de um mesmo setor: as margens de lucro são cada vez menores e o risco de um passo errado que empurre um ano promissor para o vermelho é muito maior que antes. As organizações, nos mais variados setores e lugares tem feito enormes investimentos em tecnologia da informação de forma a ganharem vantagem competitiva. A concorrência e a rivalidade aparecem como os principais fatores que têm justificado estes elevados investimentos no contexto de cada país, embora a TI auxilie, também, as organizações da competição em mercados globais e nas estratégias corporativas do mundo.

A TI aparece como forte indicador de melhoria na performance e produtividade organizacional. Entretanto, poucos são os estudos que comprovam se os altos investimentos nesse tipo de tecnologia trazem benefícios reais para as organizações. O relacionamento entre investimento em TI, performance organizacional e produtividade tem sido objeto de muita discussão entre pesquisadores da área porque, apesar de muito se investir em TI, tem-se mostrado extremamente difícil apontar os efeitos destes investimentos nas organizações.

Atualmente, a área bancária é um dos setores que mais tem investido em TI tendo seus produtos e serviços fundamentalmente apoiados por ela. Para se ter uma idéia, o setor bancário brasileiro investiu, em 1999, mais de R\$ 2,5 bilhões em equipamentos de informática e comunicação e programas (FEBRABAN, 2000) e, com relação a América Latina, projeta-se um crescimento de 60% nos investimentos em TI de 1999 a 2003. Conhecer os investimentos em TI e o impacto que ela proporciona nos bancos é uma questão essencial para esse tipo de organização, que atua em um ambiente extremamente competitivo, onde a atenção para o alinhamento dos negócios e das estratégias de TI deve ser o primeiro foco no esforço organizacional.

2.2 OS PRIMÓRDIOS DA AUTOMAÇÃO BANCÁRIA

A automação bancária para o atendimento ao público teve início nos anos 70, depois de várias tentativas frustradas do Banco do Estado de Guanabara – atual Banerj – por problemas técnicos e o Unibanco por problemas de impossibilidade governamental de importar tais equipamentos, a política de substituição das importações, esse programa tinha o intuito de possibilitar o surgimento de um setor industrial, produtor de manufaturados, que permitisse uma acumulação de capital suficiente para desencadear um processo de desenvolvimento econômico auto-sustentável e duradouro. A década de 80 foi a época da grande arrancada da automação do atendimento ao público, a automação de agências surgiu nesta fase. E o maior símbolo foi os caixas automáticos.

Os anos 90 foram uma fase extremamente dinâmica na automação bancária com o fim da interferência do governo em 1992, possibilitou mais liberdade aos bancos de procurarem soluções mais adequadas a suas realidades. Esta época foi marcada pelo banco virtual.

Atualmente bancos como: Bradesco, Itaú, Unibanco e o HSBC estabelecem metas para aumentar a participação das transações por meios de canais alternativos sobre transações totais. No HSBC a meta em 2001 foi estabelecida em 70%. E estas foram alcançadas.

2.2.1 O setor bancário antes do auto-serviço

O modelo tradicional bancário trazido para o Brasil no império foi o Europeu.

Entendia-se como atividade básica de um banco as operações de depósito e empréstimos (descontos). Outros serviços praticamente inexistiam.

Os bancos sempre guardaram, através do tempo, uma característica excessivamente nobre ou, por que não dizer, austera. Um exemplo desse rigor era as próprias gerências operacionais, as

quais, supostamente, deveriam manter contato com o público, porém ficavam situadas no fundo das agências, com as portas bem trancadas, por onde poucos ousariam entrar.

Essa situação estendeu-se até a metade de nosso século, quando, então, começaram as grandes transformações provocadas pelo progresso e pelo período Pós-guerra.

A partir dos anos 50, solidificaram-se as posições brasileiras, explodindo aos poucos seu potencial econômico. Propagaram-se os bancos e, com eles, os primeiros sintomas de uma debilitada capacidade empresarial para administrá-los, que posteriormente resultou no encerramento das atividades de inúmeros bancos e no desaparecimento de outros tantos, através de fusões e incorporações. Mais de 500 matrizes funcionavam na ocasião.

Em 1945, através do Decreto-Lei nº 7293, foi criada a conhecida SUMOC (Superintendência da Moeda e do Crédito), em substituição a critérios inadequados de fiscalização, que tiveram início em 1920, com a Inspeção Geral de Bancos. Seu objetivo imediato era exercer o controle do mercado monetário. Além disso, o mesmo decreto criava como instrumento de controle do volume de crédito e dos meios de pagamento o depósito compulsório, e ao mesmo tempo, solidificou-se o Sistema Financeiro Nacional.

O sistema bancário nacional, embora antigo, apresentou um maior desenvolvimento, passando a ocupar uma posição mais destacada na economia nacional a partir da Reforma Bancária de 1964/1965.

O período que antecedeu a reforma, de 1960 a 1964, foi caracterizado pela presença de um grande número de instituições bancárias que apresentavam serviços homogêneos, não se constatando diferenças significativas entre os serviços oferecidos por cada instituição.

Por conseguinte, o nível de competitividade no setor era relativamente baixo, não se verificando políticas competitivas mais agressivas. A política dominante era a da expansão horizontal, através da ampliação da rede de agências, com o propósito de viabilizar uma maior captação de depósitos à vista, que constituíam uma grande fonte de receita para os bancos, na medida em que não eram remunerados, permitindo às instituições auferirem lucros com o processo inflacionário, tendo como consequência na economia o crescimento da imobilização

de imóveis, destinado a preservar o capital dos bancos contra a erosão inflacionária e materializando-se na expansão do número de agências e no aumento do número de funcionários, para uma maior captação dos depósitos à vista. A preocupação com os custos operacionais ficou relegada a um plano secundário.

Para os clientes pessoa física, considerada a homogeneidade dos serviços oferecidos, o principal critério para a escolha de uma instituição era a proximidade da agência de sua residência ou trabalho. Já para as pessoas jurídicas, tornava-se importante o porte da instituição e a sua capacidade de oferecer uma maior disponibilidade de crédito. Entretanto esse tipo de cliente costumava pulverizar as suas operações em um grande número de instituições bancárias, afim de obter acesso a um maior volume de crédito, pois poderia, dessa forma, multiplicar os seus limites de crédito, calculados como proporcionais ao seu patrimônio em cada instituição. Dessa maneira, era assegurada, mesmo aos pequenos bancos, uma razoável demanda de serviços por clientes pessoas físicas e jurídicas.

Na década de 60 o governo de Castelo Branco lançou o PAEG, Plano de Ação Econômica do Governo, objetivando resolver os problemas econômicos. O PAEG em linhas gerais tinha os seguintes objetivos: conter o processo inflacionário, diminuir os desequilíbrios regionais e setoriais assim como aumentar o investimento e conseqüentemente diminuir o desemprego e por último corrigir a tendência de desequilíbrio externo.

Então, na reforma bancária de 1964, que adotava uma política anti-inflacionária, houve uma política de aumento da taxa de juros e restrição ao crédito. No setor bancário, naquela época, o que mais influenciava na receita era o floating, ou lucro inflacionário, dessa forma, uma política anti-inflacionária repercutiu negativamente no seu resultado. Os custos operacionais e administrativos se elevaram, tornando-se indispensável à sua contenção para a manutenção dos bons níveis de lucratividade das instituições bancárias.

As empresas que haviam se excedido nas suas estruturas de custos com excessivo número de agências e de funcionários, não se ajustando a um novo padrão foram absorvidas por outras,

com maior capacidade de sobrevivência. Foi o início de um acentuado processo de fusões e incorporações.

Dada a grande preocupação com a contenção dos custos operacionais, o processamento eletrônico de dados surgiu como alternativa para redução de custos, despertando um interesse das instituições bancárias para o seu aproveitamento. Ainda assim, a experiência internacional indicava que a automação das atividades bancárias, embora conduzisse a uma melhora qualitativa e quantitativa na prestação dos serviços bancários, não ensejava a redução dos custos administrativos, pelo menos a curto e médio prazo. No Brasil, essa situação aparentemente se manteve, considerados os altíssimos custos fixos com equipamentos e o elevado custo de pessoal especializado.

Dessa maneira, a política tecnológica das instituições alinhou-se a estratégia competitiva dominante nessa época: A expansão dos pontos de distribuição, mediante a abertura de novas agências e postos de atendimento, bem como o alcance de diferentes regiões geográficas e formas de execução dos serviços, como exemplo internet, telefone, entre outros.

As instituições dotadas de um volume de recursos maior tiveram condições de realizar maiores investimentos na área tecnológica, oferecendo maior variedade de serviços e expandindo a sua rede de atendimento, obtendo um maior potencial competitivo, enquanto que os bancos menores, não dispor de recursos financeiros que os tornasse economicamente viáveis, não conseguiram maiores avanços; tiveram que deixar o mercado mediante a fusão ou absorção por empresas de maior porte.

2.2.2. A mudança das receitas bancárias

Antes da criação do auto-serviço no setor bancário não havia preocupação por parte dos bancos com a cobrança de tarifas bancárias, uma vez que os serviços bancários estavam em segundo plano, havendo apenas o interesse com a captação e aplicação de recursos.

Os depósitos à vista constituíam a maior fonte de receita para os bancos comerciais, uma vez que não eram remunerados, permitindo às instituições auferirem lucro com a inflação existente na época.

Os ganhos obtidos com floating eram elevados, uma vez que a inflação promovia o aumento do lucro inflacionário, havendo a diminuição do valor real dos depósitos à vista, uma vez que estes não eram remunerados nem sequer indexados.

Com a queda da inflação, o floating deixou de gerar a rentabilidade que proporcionava anteriormente, fazendo com que os bancos passassem a expandir os empréstimos pessoais, o crédito direto ao consumidor e o capital de giro para as empresas. Além disso, as instituições bancárias passaram a se preocupar com a prestação de serviços ao público, de modo a auferir receitas com a cobrança de tarifas pelos serviços ofertados.

Com esta nova realidade, outras fontes de receita foram aumentando a sua participação para a lucratividade das instituições.

Tabela 1- Composição das receitas bancárias (setembro/2002)

COMPOSIÇÃO DAS RECEITAS	%
Receita de Crédito	43,1
Resultado de TVM	36,9
Receita de Serviços	12,2
Resultado de Câmbio	4,5
Aplicações Compulsórias	2,8
Aplicações Interfinanceiras Liquidez	0,5

Fonte: FEBRABAN, 2002

As receitas provenientes dos empréstimos representavam em setembro de 2002 43,1% do total. As operações de tesouraria respondiam por 36,9% do total. A receita de serviços, com 12,2%, aparecia em terceiro lugar. Em seguida vinha resultado com operações de câmbio, com 4,5%, aplicações compulsórias, com 2,8%. A previsão é de que a receita de serviços continuará crescendo nos próximos anos.

Em um cenário com tendência à queda das taxas de juros, a receita de crédito pode-se manter constante, haja vista que o lucro das instituições financeiras vem dos altos spreads cobrados nos empréstimos para pessoas físicas e jurídicas. Na medida em que a taxa de juros cobrada para o empréstimo cai, a taxa de captação também cai, podendo-se manter o spread ao nível antes apresentado pelas altas taxas.

2.3 MUDANÇA NA POLÍTICA ECONÔMICA E A AUTOMAÇÃO

A automação bancária brasileira teve início na década de 60, na mesma época em que o combate à inflação tornou-se um traço marcante nos governos, e o seu auge foi alcançado nos anos 80, quando ocorreu a automatização da interação entre os funcionários e clientes, havendo o estabelecimento do auto-serviço no setor.

Na década de 60, a economia era muito mais avançada do que o sistema financeiro. Na reforma concebida em 1964 e 1965, surgiu uma nova estrutura para o sistema financeiro, onde as instituições se especializaram em setores específicos do mercado financeiro. Com isso, passaram a integrar o setor corretoras de títulos mobiliários, sociedades de crédito, bancos de investimento e bancos comerciais entre outros, e cada um desses passaram a atuar dentro do seu setor específico. Ainda na década de 60, foi criado pelos ministros Roberto Campos e Otávio Gouveia Bulhões o Plano de Ação Econômica do Governo (PAEG) que visava extirpar a inflação e a industrializar o país, tornando-se um marco no início da implantação dos planos de estabilização econômica. Dentre todos os planos criados para o combate à inflação, o que mais influenciou o processo de automatização foi o Plano Cruzado.

Com a adoção do plano cruzado, o governo brasileiro tentou atacar de frente o problema da inflação. A partir de fevereiro de 1986 começou um grande processo de reestruturação do setor bancário nacional. Ao combater à inflação, o governo atingiu os lucros dos bancos – uma vez que a inflação representava uma das principais fontes de receitas.

Na década de 80 a maioria dos clientes apenas demandava produtos e serviços que tivesse boa rentabilidade e liquidez, visando proteger o seu poder aquisitivo: “ A estratégia mercadológica dos bancos estava ligada a uma demanda explícita de clientes, que solicitavam produtos e serviços voltados, basicamente, à defesa do poder aquisitivo de seus depósitos, e que tivesse alta liquidez. Isso porque, para se defender da inflação, a preocupação maior era com a rentabilidade, além da

capacidade de poder resgatar, no curto prazo, as aplicações financeiras. O Plano Cruzado bateu de frente com essa visão e os bancos, com uma certa perspicácia, entenderam que, mesmo se as medidas econômicas então adotadas não tivessem êxito, a médio e longo prazos, poderiam estar se antecipando a uma tendência duradoura. Nesse sentido, pensaram no ajuste do sistema financeiro, visando no primeiro momento, cortar custos. (LAMY, 1987, p.28).

Neste novo contexto, os bancos precisavam reduzir custos e melhorar a prestação dos serviços bancários: “Nesse novo ambiente empresarial, o setor bancário continua sendo considerado um dos que mais investem em Tecnologia da Informação, tendo seus produtos e serviços fundamentalmente apoiados nessa tecnologia”. (ALBERTINI, 1999, p.64).

Este processo de reestruturação bancária estava estritamente relacionado ao redimensionamento dos sistemas e à reorganização bancária, afetando diretamente os custos com mão-de-obra e com as transações, bem com as estratégias das instituições financeiras, diminuindo tarifas, tempo de atendimento e ganhando conforto pela ótica dos clientes.

2.3.1 Estabilização econômica

Em 1964, a eficiência do sistema financeiro não havia acompanhado o desenvolvimento da economia, havendo escassez de recursos em relação a aplicação a médio e longo prazo. Desta forma foi concedida com a reforma de 1964 e 1965, uma nova estrutura para o sistema financeiro, caracterizado basicamente pela especialização de suas instituições, que passaram a atuar em setores específicos do mercado financeiro. Com isso, passaram a integrar este setor, os bancos de investimento, os bancos comerciais, a sociedade de poupança e crédito imobiliário, as sociedades financeiras e as corretoras e distribuidoras de títulos e valores mobiliários, atuando separadamente em segmentos específicos do mercado financeiro. O objetivo desta

estrutura era elevar a qualidade dos serviços financeiros, que era um problema presente para as instituições com múltiplas finalidades.

Entretanto, a inexistência de restrições para que as instituições de mesmo controle acionário atuassem em diferentes segmentos do setor conduziu a formação de um sistema híbrido, no qual as grandes instituições financeiras formaram conglomerados e passaram a atuar como bancos múltiplos, embora legalmente estruturadas em grupos de diferentes empresas especializadas, o que proporcionou um custo operacional, adicional, uma vez que era necessária a aquisição de várias cartas patentes.

Este modelo atingiu a sua exaustão ao final dos anos 80 quando foram criados dispositivos legais destinados a modificar a estrutura do sistema financeiro nacional. Viabilizando a instituição formal dos bancos múltiplos, os quais já existiam na prática.

Os custos operacionais e administrativos eram elevados, tornando-se indispensável a sua contenção para a manutenção dos níveis de lucratividade das instituições bancárias. Com o objetivo de diminuir esses custos operacionais ao final da década de 60, os bancos passaram a introduzir o processamento eletrônico de dados como uma alternativa para obtenção de uma maior rentabilidade. A partir de 1964, o governo adotou uma política monetária restritiva através do aumento dos depósitos compulsórios, da proibição dos juros em conta corrente e da redução da taxa máxima de juros que os bancos podiam cobrar sobre seus empréstimos. Ocorreu a contenção dos índices inflacionários através da contração dos meios de pagamento ocasionando para o setor bancário uma redução de sua receita com a diminuição do lucro inflacionário.

Já a década de 70 foi caracterizada pela presença de planos econômicos de desenvolvimento, que tinham como objetivo o crescimento do país por intermédio do aumento dos gastos públicos, apresentando um elevado nível de inflação no Brasil tendo como conseqüência o aumento do PIB (Produto Interno Bruto) e do nível de emprego, o qual era benéfico para os bancos, uma vez que permitia a existência do lucro inflacionário.

Com o objetivo de combater a inflação existente no país, na década de 80 o governo passou a adotar medidas que se apoiavam, em novas concepções sobre o processo inflacionário, resultando no choques heterodoxos, havendo o controle de preços e de salários, e fazendo com que as instituições bancárias passassem a se preocupar com a obtenção de receitas relacionadas aos serviços bancários.

Os bancos passaram a definir suas estratégias competitivas, baseadas na introdução de tecnologias responsáveis pela substituição dos funcionários pelas mesmas e pelos próprios clientes no processo produtivo, ocorrendo a criação do auto-serviço no setor, que tinha como objetivos, a melhoria da qualidade dos serviços, a redução das despesas operacionais, o aumento da produtividade e a rapidez do atendimento.

A Década de 80 foi caracterizada pela existência sucessiva pelos planos econômicos que buscavam o controle do processo inflacionário. A edição do Plano Cruzado primeira experiência heterodoxa de ajuste da economia brasileira, que derrubou a inflação mensal de índices próximos a 25% para cerca de 1% em apenas 1 mês, despertou nos bancos, a necessidade de se prepararem para sobrevivente no ambiente econômico sem inflação. (DIEESE, 2000, p.2).

Além de controlar a inflação, a autoridade monetária reduziu as taxas máximas dos empréstimos concedidos pelos bancos comerciais, obrigando os mesmos a promoverem uma política de redução de custos. Com isso, houve a necessidade do fechamento de parte da rede de agências e do estabelecimento de uma política de redução de custos, de reestruturação e de busca de novas fontes de receita. Os serviços bancários passaram a adquirir uma prioridade crescente.

Ocorreu a introdução de estratégias competitivas por parte das instituições, havendo a diferenciação da distribuição dos serviços prestados na medida em que houve a intervenção dos

clientes no processo produtivo, o que ampliou a participação no setor das instituições inovadoras.

2.3.2 A competitividade no setor bancário

Para tornar-se competitiva toda Instituição deve analisar as variáveis internas e externas e planejar estratégias ofensivas que as permitam liderar o seu nicho de mercado. As variáveis internas se referem aos custos de produção e implantação dos produtos e serviços, às mudanças na mão de obra que necessitarão de treinamento e nova qualificação e ao espaço físico demandado pelo novo cenário.

Quando se fala em compreensão das preferências do consumidor , previsão da demanda, bem como de sua reação ao preço, a relação com o governo e suas políticas regulamentadoras e a atitude da concorrência, fica implícita a referência sobre as variáveis externas.

O desenvolvimento do processo produtivo agregando novas tecnologias é de fundamental importância para a melhoria das condições de competitividade no setor bancário, uma vez que influencia a estrutura do mesmo, sendo direcionado por questões de natureza competitiva e estratégica.

Segundo Porter (1992), genericamente, a competitividade diz respeito à capacidade das empresas de formular estratégias que permitam manter ou ampliar de forma sustentável o *market-share*. Com isso, as principais estratégias formuladas pelas firmas são a redução de custo, a diferenciação e o enfoque, o qual está relacionado ao nicho de mercado.

A estratégia de redução de custo se baseia na introdução de novas tecnologias, na diminuição do quadro funcional e na utilização da mão-de-obra do cliente no processo produtivo, tornando-o prossumidor ao invés de consumidor.

Sobre a diferenciação e o enfoque, a indústria de serviços bancários adotou uma postura ativa no mercado, objetivando o aumento de sua base de clientes, utilizando-se para isso, da pesquisa e desenvolvimento tecnológico, permitindo oferecer uma diferenciação significativa nos produtos e serviços, sem necessariamente aumentar a estrutura física, atendendo também outros mercados diferentes dos que antigamente atuava. Com essa diversificação as firmas auferem benefícios na medida em que seu risco é minimizado pelos diferentes segmentos de mercado. Já a estratégia competitiva defensiva, ou nicho de mercado existente, procurou manter sua clientela oferecendo uma gama de serviços qualitativamente e compatível com aqueles oferecidos pelas instituições líderes, além de expandir a rede de atendimento.

As Instituições Financeiras devem compreender as necessidades dos seus clientes, cada vez mais exigentes, formulando estratégias de modo a satisfazê-los tornando-se assim mais competitivos.

Diferentemente do mercado automobilístico, de cigarros, pneus e de bebidas, que estão dentro do modelo concorrencial de produtos diferenciados ou não homogêneos, o ambiente bancário se caracteriza por lançar novos produtos, por instituições líderes, que são facilmente imitáveis pela concorrência. Isso vem ilustrar a participação no sistema bancário no modelo oligopolizado de produtos homogêneos.

O que ocorre em relação à concorrência entre as Instituições Financeiras é que ela pode ser definida como oligopolista de produtos homogêneos. Uma indústria oligopolizada contém um número de firmas suficientemente pequeno, a ação individual de cada firma exerce influência perceptível sobre as outras firmas tornado-as interdependentes.

Segundo Reed (1994), genericamente, os bancos concorrem com várias instituições, não apenas com as empresas de crédito ao consumidor, mas também com as empresas varejistas, que entram no ramo de financiamento ao consumidor, como exemplo cartões de fidelidade, os quais possibilitam o cliente a fazer suas compras sem juros ou com juros do cartão. Outro exemplo, é preço oferecido por determinadas lojas que já embutem os juros nos mesmos, possibilitando a dilatação do prazo de pagamento. Com isso, as instituições bancárias passaram a ter as suas

receitas reduzidas, o que provocou a necessidade de aperfeiçoamento da qualidade dos serviços bancários de modo a obter os recursos necessários para o atendimento dos seus interesses.

De acordo com esse cenário, exige-se dos bancos uma nova postura visando diminuir custos e aumentar a satisfação de seus clientes, utilizando-se para isso de mudanças organizacionais e maciços investimentos em T.I. (tecnologia da informação).

2.4 OS SERVIÇOS BANCÁRIOS NO CONTEXTO ATUAL

Há muito tempo a captação de recursos e a posterior aplicação do mesmo para pessoas físicas e jurídicas na forma de empréstimo deixaram de ser a principal característica do mercado bancário brasileiro.

Os produtos básicos dos bancos são: as Contas Correntes e as Contas Poupanças. As Contas Poupanças são remuneradas pela Taxa Referencial mais 0,5% ao mês. Já as Contas Correntes são a captação de depósitos à vista a custo zero.

As Contas Correntes, onde são registrados os saldos monetários dos clientes, são movimentadas por cheques, autorizações de débitos programados e depósitos. Os depósitos à vista são o principal meio das Instituições Financeiras captarem recursos, pois estes não são remunerados. O spread, que é a diferença entre a taxa de juros dos tomadores e a taxa de juros da captação, nos depósitos à vista é mais alto que outras formas de captação.

Além dos serviços prestados pelas Instituições Bancárias, os clientes podem dispor da comodidade e facilidade agregadas a utilização dos mesmos, como a liberação de empréstimos, a emissão de cheques, transferência de recursos, a movimentação via cartão magnético, além da segurança.

Para facilitar o processo de liquidação de débitos e créditos entre os agentes econômicos foi criado o serviço de compensação de cheques que é da responsabilidade do Banco do Brasil e é

fiscalizada pelo Banco Central. Este serviço é realizado dentro de um departamento de compensação do Banco do Brasil que permite a transferência entre fundos, o pagamento de títulos, a cobrança de cheque e entre outras obrigações.

Visando cobrir eventual insuficiência de crédito nas Contas Correntes, as Instituições disponibilizam um limite de crédito que é cobrado proporcionalmente aos dias e valores que o cliente utiliza. Já o cheque especial é um limite de crédito que varia de Instituição para Instituição, por exemplo: no Banco Bradesco, em 2003, o cheque especial só é concedido quando o cliente tem um limite de crédito igual ou superior a quinhentos reais.

No setor Privado o maior tomador de crédito são as Pessoas Jurídicas. O serviço de cobrança é um instrumento indispensável para avaliar a concessão de crédito, pois o banco pela carteira de cobrança sabe quanto vai entrar de receita para a empresa tomadora. Além disso, o banco mantém o relacionamento diário com os clientes.

A cobrança bancária é feita através dos bloquetes que substituem duplicatas, notas promissórias, letras de câmbio, recibos ou cheques e têm o poder de circular pela câmara de compensação. Os valores resultantes da operação de cobrança são creditados na conta corrente do cliente de acordo como que foi previamente acertado entre banco e cliente. (FORTUNA , 1998, p.138).

Na cobrança simples a empresa envia as duplicatas para a cobrança nas agências via borderô para a digitação e emissão do bloquete. Geralmente esse serviço não é feito nas agências e sim em um departamento específico que fica responsável pela digitação, emissão e o recebimento dos bloquetes ao sacado. Assim, o sacado recebendo esses bloquetes efetua o pagamento e o crédito é lançado na conta corrente da empresa.

A cobrança via relação é aquela que dispensa a duplicata para registro no banco, sendo necessário apenas o preenchimento de uma relação. O banco emite o bloquete de cobrança e envia ao sacado, este faz a liquidação e o crédito é lançado na conta corrente da empresa.

A cobrança escritural é o serviço que dispensa também as duplicatas. Este tipo de cobrança é o mais prático, pois o banco fornece aos clientes os bloquetes pré-impressos apenas com os dados do cedente e o restante a empresa preenche e entrega o bloquete no ato da venda.

A forma mais simples de cobrança e mais barata é a cobrança sem registro. Como o próprio nome diz, é uma cobrança que não é necessária a efetuação de registro no sistema do banco. Destina-se a empresas como escolas, clubes e associações, entre outras. O cliente recebe, preenche e envia as papeletas de cobrança ao sacado.

As vantagens auferidas pelas Instituições são: o aumento dos depósitos à vista, o aumento das receitas pela cobrança de tarifas sobre os serviços, diminuição do risco de crédito, pois as empresas recebem suas receitas via conta corrente. Para os clientes as vantagens são: crédito imediato dos títulos cobrados, garantia do processo de cobrança (quando necessário envia o protesto), além da facilidade propiciada pela rede bancária de atendimento. E para os dois a cobrança serve como uma maior consolidação no relacionamento cliente/banco.

O desconto de cheques ou duplicatas é uma operação que a empresa faz com o banco antecipando um crédito para uma venda que foi realizada à prazo pela empresa e o banco cobra uma taxa por essa antecipação.

Os títulos relacionados à pagamentos do cliente é facilitado pela informação que é prestada aos bancos sobre datas e valores a serem pagos. Com isso o banco executa o fluxo de pagamento dos clientes, via débito em conta, documento de crédito (DOC) e transferência eletrônica (TED).

O serviço de pagamento de funcionários é realizado pela folha de pagamento. Através da ordem de pagamento, o cliente do banco, pode efetuar a transferência de valores para terceiros, entre as próprias agências.

A transferência de fundos é o serviço prestado ao cliente que deseja ter uma ou mais contas em uma ou mais agências do banco. O banco é informado pelo cliente em que conta quer manter este ou aquele nível de saldo. A instituição bancária movimenta as contas fechando o saldo diário dessas contas de acordo com o desejado pelo cliente. Os cartões de crédito bancários são fundamentais para a realização de pagamentos na medida em que ocorre a transferência de fundos e a garantia de crédito.

O débito automático é um serviço que visa a comodidade do cliente. O cliente só precisa deixar saldo suficiente na conta corrente para que o banco possa fazer o pagamento das contas que estejam cadastradas.

A arrecadação de tarifas públicas, que é o serviço prestado às instituições públicas e concessionárias dos serviços públicos, contribui para o aumento das transações bancárias ocasionando enormes filas no setor, e estas por sua vez, contribuíram para criação de métodos alternativos para o recolhimento e repasse mais ágeis deste serviço.

Foram desenvolvidos produtos para cada perfil de cliente, como exemplo: a Capitalização, a Previdência, o Consórcio, Fundos de Investimento, Seguros Vida, Residencial, de Automóvel, possibilitando aos bancos penetrarem em diferentes tipos de mercado, objetivando o aumento dos lucros e diminuição sobre risco do negócios.

A Capitalização é uma economia programada, combinada com sorteios. Ela é aprovada pela Superintendência de Seguros Privados - SUSEP, podendo ser mensal, ou única. A mensal é de depósito com prazo de 48 meses a 120 meses, onde o participante, no final do plano, poderá resgatar a provisão matemática e também a correção de 0,5% ao mês, além de participar dos sorteios semanais ou mensais. A Capitalização Única, o prazo do contrato é de 18 meses a 36 meses. O participante poderá fazer o resgate total com descontos a partir de 1 ano, tanto na Capitalização Única quanto na Mensal

A Previdência têm dois produtos principais, o PGBL (Plano Gerador de Benefícios Livres) e o VGBL (Vida Geradora de Benefícios Livres). O principal objetivo desses investimentos é a constituição de um capital para que o contribuinte adquira uma renda extra em sua aposentadoria. Ao final do plano o contribuinte poderá solicitar o resgate à Instituição Financeira, ou realizar resgates parciais, sendo que estes só poderão ser feitos de 60 em 60 dias, e a sua reserva continuará sendo remunerada. Existem variações nesses dois produtos podendo ser 100% investidos em Renda Fixa, 70% em Renda Fixa e o restante em Renda Variável, e por último 85% em Renda Fixa e 15% em Renda Variável.

A diferença básica entre esses dois produtos dizem respeito os resgates e incidência de imposto de renda. O imposto de renda cobrado no VGBL (Vida Geradora de Benefícios Livres), é cobrado sobre o rendimento da aplicação, utilizando a tabela do imposto de renda e o seu resgate só poderá ser feito a partir de 1 ano. Já no PGBL (Plano Gerador de Benefícios Livres), o imposto de renda é cobrado sobre o valor total no momento do resgate, ficando isento, caso o valor seja inferior ao valor estabelecido para a isenção. O PGBL (Plano Gerador de Benefícios Livres) também permite o desconto de 12% da renda anual do contribuinte e o seu resgate poderá ser feito a partir de 60 dias. Nos dois produtos é cobrada uma taxa de administração que incide sobre o rendimento da aplicação, variando entre 2% a 5% anualmente. A cada aplicação que poderá ser mensal ou eventual, incide a taxa de carregamento que varia de 1,5% a 5% em relação ao valor depositado.

O Consórcio é uma forma do cliente adquirir um bem através de prestações mensais. Para se adquirir um consórcio imobiliário é necessário fechar um grupo de 360 pessoas, onde mensalmente, será sorteado um cliente e dois clientes poderão adquirir o imóvel através do Lance. Este Lance poderá ser abatido nos valores das prestações, ou no número das prestações (as prestações serão corrigidas pelo INCC (Índice Nacional da Construção Civil) anualmente).

O Consórcio do automóvel funciona da mesma forma, sendo que o grupo terá de ser formado por 180 pessoas e o prazo do consórcio é de 60 meses, ou seja, a metade do prazo para o imóvel. O Consórcio é uma boa alternativa para pessoas que não tem como comprovar renda,

não existe consulta ao SPC (Serviço de Proteção ao Crédito) e a depender da taxa de juros do financiamento, pode ser uma boa opção na aquisição de um bem.

Os Fundos de Investimento são “condomínios” que reúnem vários investidores que dispõem seus recursos para aplicar em diferentes tipos de ativos, como exemplo: Títulos Indexados ao Dólar, Ações, Derivativos, Letras Financeiras do Tesouro Nacional, entre outros. Existem dois grandes grupos dos Fundos de Investimento, os de Renda Fixa, que subdividem-se em pós-fixados e pré-fixados, e os de Renda Variável, que são compostas por ações e derivativos.

Os Fundos de Renda Fixa Pós-Fixados são os chamados Fundos DI, que seguem as taxas de juros diárias utilizadas nas operações interbancárias. Os Fundos DI aplicam em papéis do Governo Federal, são os fundos mais conservadores do mercado, quando a Taxa SELIC sobe, esses fundos são mais rentáveis e quando a taxa diminui, a rentabilidade acompanha essa oscilação. Já os Pré-Fixados são os fundos que aplicam em papéis pré-fixados, eles compram papéis públicos ou privados e quando existe uma alta da Taxa SELIC, pode registrar perda.

Para ser considerado um Fundo de Ações é necessário ter pelo menos 51% de sua carteira aplicada em Ações e podem estar divididas em diversos segmentos, e também podem estar indexado à algum índice, como o IBOVESPA.

Os Fundos Derivativos aplicam em diversos mercados ao mesmo tempo e usam fartamente os contratos futuros e de opções (Derivativos em suas carteiras). Fundos conhecidos como derivativos agressivos são aqueles que, em geral utilizam os mercados futuros e de opções para alavancar suas aplicações.

Nas aplicações tanto de Renda Fixa quanto de Renda Variável há uma incidência do imposto de renda de 20% sobre o rendimento.

O Seguro de Vida é um contrato que o cliente firma com o banco, na intenção de caso de morte, ou invalidez, permitir aos beneficiários ou à ele, uma renda temporária ou um pecúlio. Essa renda ou pecúlio é diretamente proporcional às contribuições pagas e inversamente

proporcional à sua idade, além disso, existem algumas modalidades em que o dinheiro pode ser resgatado, conseqüentemente o valor do pecúlio é menor.

O Seguro Residencial é um contrato que o cliente firma com o banco, com o objetivo de assegurar um imóvel comercial ou residencial. Além disso, o imóvel conta com um serviço de 24 horas, serviços como chaveiro, encanador, electricista, prontos para atender o cliente em caráter de urgência e estão surgindo seguros combinados com sorteios.

O Seguro de Automóvel é um contrato que o cliente firma com o banco no intuito de assegurar o seu automóvel. Outros tipos de cobertura foram anexados à esse tipo de seguro, como vidro protegido, som protegido, cobertura por acidentes pessoais e morais, além de o cliente poder optar pela cobertura de valor de mercado ou o valor determinado.

3 OS BENEFÍCIOS DA AUTOMAÇÃO PARA AS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS

3.1 A PRODUTIVIDADE NO SETOR BANCÁRIO

O processo de automação bancária traz consigo a absorção de novas tecnologias (hardware, software, etc.) que modificam a estrutura das atividades bancárias, o layout das agências destinando maior espaço para os terminais eletrônicos e o modo de como são distribuídos os serviços, shoppings, postos de gasolina, aeroportos e supermercados. Além disso, a automação bancária modifica o papel do cliente apropriando-se da sua mão de obra, de forma imperceptível, transformando-o de consumidor para prossumidor.

Na Tabela abaixo pode ser observado o desenvolvimento do auto-serviço no setor bancário. Entre o ano de 1998 e 1999 as instituições bancárias passaram a diminuir o número das agências, promovendo o aumento do atendimento em locais de maior conveniência e comodidade. Utilizando-se para isso, dos postos eletrônicos de atendimento, conseqüentemente causou o aumento do número de postos eletrônicos no setor bancário.

Tabela 2 - Evolução da rede de agências e postos de atendimento

	1998	1999	VARIAÇÃO 99/98
Número de agências	16.184	16.158	-0,16%
Postos Tradicionais *	8.467	8.195	-3,21%
Postos Eletrônicos	7.787	10.737	37,87%
Total de Dependências	32.438	35.089	8,17%

Fonte: BACEN, 2003

(*) Inclui postos de atendimento bancário (PAB), de arrecadação e pagamentos (PAP) e avançados de atendimento.

Outro aspecto que pode ser destacado para comprovar o aumento da produtividade é o fato de o número das transações bancárias terem crescido por meios eletrônicos entre 1999 e 2000, e por outro lado, houve uma redução da quantidade de transações envolvendo funcionários, como poderá ser observado na Tabela a seguir.

Tabela 3 - Crescimento das transações bancárias através dos meios eletrônicos

TRANSAÇÕES	QUANTIDADE EM 1999	PARTICIPAÇÃO EM 1999	QUANTIDADE EM 2000	PARTICIPAÇÃO EM 2000	VARIAÇÃO EM 2000
Automáticas externas (1)	547.861.534	3,92%	556.712.639	3,39%	1,62%
Automáticas internas (2)	2.673.901.361	19,12%	3.585.073.509	21,84%	34,08%
Auto- atendimento (3)	5.224.317.735	37,36%	6.615.656.359	40,31%	26,63%
Home e office banking (4)	556.219.947	3,98%	813.702.698	4,96%	46,29%
Internet banking (5)	126.316.607	0,9%	369.779.262	2,25%	192,74%
POS – Ponto de venda no comércio (6)	255.495.521	1,83%	313.894.301	1,91%	22,86%
Envolvendo funcionários (7)	4.457.094.554	31,88%	4.027.473.117	24,54%	-9,64%
Outras (8)	140.906.912	1,01%	129.636.735	0,79%	-8%
Total	13.982.114.171	100%	16.411.928.620	100%	17,38%

Fonte: FEBRABAN, 2002

(1) débitos automáticos de contas de água, gás e telefone, crédito de salário e outras;

(2) tarifa para fornecimento de talão de cheques, taxa de renovação de ficha cadastral, crédito de dividendos de ações e outras;

(3) operações realizadas diretamente pelo cliente, como: saque em ATMs e em “cash dispensers”, emissão de talão de cheques, consulta a saldo, emissão de extratos, pagamento de contas, etc;

(4) transação via computadores instalados em residências ou em escritórios;

(5) transação via computadores instalados em residências ou em escritórios fazendo uso da internet;

(6) transferência eletrônica de fundos via terminais de ponto de venda que realizam

Transferência Eletrônica de Fundos, facilitando pagamento em lojas,

Supermercados, postos de gasolina e no comércio em geral;

(7) saques diretamente no caixa e pagamento de contas;

(8) via central de atendimento com ajuda de funcionário do banco;

O Contingente de pessoal destacado para atendimento direto ao público nas agências e postos de serviços, tem permanecido estável, desde 1993, em 67% do total do quadro de funcionários, mesmo com o ajustamento da estrutura do sistema bancário observado ao longo da última década, com veloz implantação dos serviços eletrônicos de auto-atendimento. Atualmente o Setor Bancário emprega 400.854 bancários no total da população 170 milhões. Comparando há trinta anos atrás os bancários eram 1 milhão em uma população 70 milhões. Portanto, a produtividade do setor aumentou, destacando o item do Emprego Bancário (dez 89/ = 100) e em março de 96 passando para 68%.

Tabela 4 - Evolução do Emprego Bancário

Emprego Bancário em mar/96	Brasil.....68
(dez/89=100)	Sudoeste.....66
	Sul.....74
	Nordeste.....66
	Centroeste..... 75
	Norte.....62

Fonte: DIEESE, 2003

Essa absorção de tecnologia exigiu uma mudança funcional e comportamental por parte dos funcionários do sistema financeiro, sucumbindo assim, o modelo Taylorista-Fordista, trabalho

repetitivo e super fragmentado, para um modelo de polivalência de funções e mão de obra mais flexível e adaptada ao mundo globalizado.

Pode-se concluir que a produtividade do setor bancário vem evoluindo no decorrer dos anos e não se deve apenas à aquisição de novas tecnologias da informação, mas também de como utilizar a tecnologia combinando-a ao fator produtivo mão-de-obra no que tange mudanças organizacionais.

3.2 A INTRODUÇÃO DO AUTO-SERVIÇO E OS CUSTOS OPERACIONAIS.

A automação bancária, que se concentrou na racionalização do sistema, tinha como objetivos a redução de custos de mão de obra e a obtenção de ganhos de produtividade.

Em dezembro de 1985, eram 978 mil bancários no país, em dezembro de 1986 eram 868 mil, ou seja, uma redução de quase 110 mil funcionários em apenas um ano. Ao mesmo tempo, ocorreu o encolhimento da estrutura física do setor, com o fechamento de agências. O Bradesco, por exemplo, reduziu o número de suas agências em cerca de 23%. Esse período caracterizou-se por consideráveis esforços de racionalização dos fluxos de trabalho, sendo a automação um instrumento eficaz para esse fim. (DIEESE, 2000, p.7).

O papel desempenhado pela tecnologia no processo de competição no setor bancário consolida a utilização da tecnologia com objetivos competitivos ofensivos ou defensivos, tais como a redução de custos em linhas de produção específicas.

Segundo Lamy (op.cit.), no banco, o dinheiro é a própria matéria-prima e o produto final, não existindo o processo de transformação. Os custos estão em função do valor (custos financeiro) e da quantidade produzida, estando relacionados ao processo de intermediação e aos serviços. Na

intermediação, a essência do negócio está na alocação de recursos no mercado e no aluguel. O custo dos produtos de intermediação pode ser classificado em não financeiros (administrativos) e em financeiros, que são os custos com os juros da intermediação financeira. Já em relação aos serviços bancários, verifica-se a existência dos custos não financeiros (administrativos), que são os custos decorrentes de manter uma estrutura para atender os clientes e de gerir os negócios realizados.

O custo variável é fundamental para a análise de mudanças de volumes. O custo direto (fixo + variável) é considerado controlável, pois é possível modificá-lo, sendo considerado importante para análise da viabilidade do produto. Já o custo direto + indireto diz respeito a totalidade do custo administrativo, devendo ser utilizado na análise das tarifas e no repasse dos custos aos clientes. O principal custo de uma instituição bancária é a mão-de-obra, correspondendo a cerca de 70% das despesas administrativas, sendo considerada um custo direto e variável. Porém a mão-de-obra do analista de organizações e métodos é considerada um custo indireto. (LAMY, 1987, p.32).

Em relação ao pessoal de agências, que é considerado mão-de-obra direta, ela pode ser fixa ou variável. Os caixas e auxiliares são considerados mão-de-obra variável, enquanto que os chefes estão relacionados à mão-de-obra fixa.

O investimento em tecnologia realizado pelas instituições bancárias proporcionou, através do auto serviço, a redução de custos em uma linha de atendimento específica, havendo a diminuição do número de funcionários no setor. Os postos de trabalho em extinção dizem respeito às funções mais braçais, como as de caixa e de escriturário, sendo facilmente substituíveis pela tecnologia, que é a principal causa da retração de emprego nos bancos.

Segundo Fucs (1997), uma operação no caixa da agência custa, em média, 2 reais. Pelo auto-atendimento o custo cai para 58 centavos. No home-banking, cai para 29 centavos. Desta forma, a necessidade urgente de redução dos custos fez com que os bancos realizassem um

enorme esforço em popularizar o home-banking no país através da transformação das agências bancárias em pontos – de – venda de microcomputadores.

A tabela abaixo demonstra o custo por transação bancária nos diferentes tipos de canais de distribuição, tomando por base a cotação do dólar no ano de 1999, oscilando entre 1,32 e 2,06 reais.

Tabela 5 – Transações Bancárias

CANAL DE DISTRIBUIÇÃO	CUSTO POR TRANSAÇÃO (em US\$)
Agências	1,07
Telefone	0,54
Auto-Atendimento	0,27
Home Banking	0,02
Internet Banking	0,01

Fonte: ALLEN; AMILTON BANKING, apud. FORTUNA, 1999.

3.3 TARIFAS BANCÁRIAS: PARTICIPAÇÃO NAS RECEITAS BANCÁRIAS

As receitas de serviços, a cada ano, provam ser um filão muito bem explorado pelos bancos que nos tempos da hiperinflação dispensavam a cobrança de tarifas por conseguir engordar os lucros com o “floating” do depósito à vista aplicado no overnight. Nos cálculos elaborados pela Austin Asis, as instituições perderam US\$ 15 bilhões de receitas anuais e agora usam a criatividade para cobrar do cliente absolutamente tudo: desde tarifa por conta não movimentada, de abertura de crédito, até a de renovação cadastral.

Neste quesito, os destaques foram: O Itaú e o Unibanco. O primeiro quita cento e trinta por cento da folha de pagamento com receita de serviço, enquanto o Unibanco liquida cento e cinquenta por cento das obrigações com os funcionários com esta renda. A média do setor está em noventa por cento.

Tabela 6 – Tarifas sobre Serviço e sua Participação nas Receitas (em R\$ Bilhões)

Instituições	Receitas Tot.		Receitas de Serv.		Participação das Receitas de Serv. sobre as Receitas Tot.	
	Dez./01	Dez./02	Dez./01	Dez./02	Dez./01	Dez./02
B. do Brasil	14,39	18,28	3,76	4,45	25,42%	24,34%
Bradesco	15,08	19,44	3,47	3,71	23,01%	19,08%
Itaú	10,94	16,65	4,19	4,28	38,12%	25,70%
Unibanco	8,84	10,51	2,18	2,62	24,66%	24,92%
ABN	5,02	6,44	0,95	1,09	18,92%	16,92%
Banespa	2,83	3,12	0,99	1,09	34,98%	34,93%
Nossa						
Caixa	1,46	1,61	0,26	0,30	17,08%	18,63%
HSBC	3,02	3,64	0,99	1,02	32,78%	28,02%
Safra	1,92	2,84	0,27	0,27	14,06%	9,50%
CitiBank	1,26	1,83	0,21	0,21	16,66%	11,47%

Fonte: BACEN, 2003

4 OS REFLEXOS DA AUTOMAÇÃO BANCÁRIA NO BANCO BRADESCO S.A.

4.1 O PROCESSO DE AUTOMAÇÃO BANCÁRIA

Em seis décadas, o Bradesco se tornou referência em soluções tecnológicas para o cliente e transformou-se em um dos símbolos de capacidade inovadora do país. Com isso, expandiu o atendimento para todo território nacional e, principalmente, inovou em produtos e serviços financeiros.

O primeiro computador do banco, foi também o primeiro utilizado por uma empresa brasileira. Apesar de ocupar uma sala inteira, o IBM 1401 adquirido em 1962, possuía 4k memória, muito menos do que o já quase obsoleto disquete, que tem 1,44Mega bytes. A preocupação em estar na vanguarda também está presente nos produtos financeiros, da primeira caderneta de poupança no mercado aos modernos cartões com chips.

Essas qualidades foram imprescindíveis para tornar o Bradesco o maior banco privado brasileiro com, 13,8 milhões de clientes e a maior rede de atendimento do mercado, com mais de 7.300 pontos, entre Agências do Banco Postal e Postos de Atendimento Bancário.

Fundado em 1943, na cidade de Marília, no interior do estado de São Paulo, a 443 km da capital, o Bradesco ganhou os primeiros depósitos captando as pequenas poupanças do interior paulista. Enquanto os outros bancos disputavam o dinheiro da escassa elite agrícola do algodão e do café, o Bradesco viu uma oportunidade de crescimento entre os colonos japoneses e italianos em plena segunda guerra mundial. O banco chegou a contratar pessoas com fluência no idioma japonês para atrair essa clientela. A rede de agências começou a crescer rapidamente pelas cidades vizinhas de Garça, Getulina, Pompéia, Rancharia, Tupã e Vera Cruz. Também para conquistar os clientes, o Bradesco transferiu os gerentes da sala do fundo, conhecidas como “gaiolas”, para a entrada das agências e, assim tornando-os mais acessíveis.

Três anos depois, em 1946, transferiu sua sede para a capital, localizando-a na rua Alvarez Penteado, perto da Bolsa de Valores de São Paulo. Seria o ciclo da industrialização da economia paulista, à procura de clientes na massa crescente de operários nas grandes cidades e também comerciantes e industriais.

Desde cedo a administração do Bradesco concluiu que um poderoso sistema de informática e telecomunicações garantiria tranqüilidade para expansão da rede. Os meios e os instrumentos foram mudando conforme a tecnologia disponível em cada época. Em 1969, por exemplo, o Bradesco tinha a maior rede privada de telex e teletipo, com 113 aparelhos interligados, interligando 82 departamentos. A utilização intensiva de tecnologia de ponta viabilizou a expansão da rede e o lançamento de produtos inovadores, como a cobrança eletrônica, o débito automático e as transações on-line.

Em 1981 foi lançado o Sistema Bradesco Instantâneo, que, pela primeira vez, utilizava cartões magnéticos para realizar operações bancárias em rede. Um ano depois, nasceu o Sistema de Cobrança Escritural com processamento eletrônico, que eliminava a emissão de duplicata e de outros documentos. Foi instalada a primeira máquina de auto-atendimento para saques e consulta de saldo. Em 1983 foram lançados o Bradesco Telecompras, terminal eletrônico que permite a realização de compras com o cartão eletrônico ou com o de crédito, e o primeiro sistema de home banking do Brasil, o Telebradesco Residência e Empresa.

As novidades tecnológicas não pararam aí: em 1986 o saguão do Aeroporto de Congonhas, em São Paulo, recebeu o primeiro Banco Automático Bradesco Instantâneo Dia e Noite, composto de Bradesco Dia e Noite, Teleseguros, Telebradesco Residência, Terminal de Extratos, Alô Bradesco, Cofre Noturno e SOS Bradesco. No mesmo ano, surgiu o Telesaldo, atual FoneFácil, que fornece informações por telefone aos correntistas.

Para suportar as inovações tecnológicas, computadores cada vez mais poderosos foram adquiridos. Um deles foi o Facom M-382, da Fujitsu, comprado em 1984, quando era o maior computador do mundo, capaz de processar 35 milhões de instruções por segundo.

Em 1987, o Banco comprou mais dois supercomputadores, os maiores da América Latina na época. E, na virada da década, em 1989, quatro novos computadores de grande porte reforçaram a infra-estrutura: um MDAHL-5890, da Fujitsu, com capacidade para processar 73 milhões de instruções por segundo e com 512 Mega bytes de memória, e três AS/EX 40 COM Hitachi, cada um com capacidade para processar 20 milhões de informações por segundo e com 256Mb de memória.

O Bradesco constituiu a primeira rede privada de comunicação por satélite do Brasil, em 1988, e, dois anos depois, todas as então 1.768 Agências, além dos pontos de auto-atendimento, do Oiapoque, no extremo norte do Brasil, ao Chuí, no sul, passaram a operar em tempo real.

Em 1995, o Bradesco tornou-se a primeira empresa brasileira a ter um site na internet, implantou a primeira rede de alta velocidade de longa distância e criou o cartão inteligente, com chip, para armazenar pequenos valores para pagamento diversos. No ano seguinte, passou a ser uma das cinco instituições financeiras no mundo a oferecer o serviço de internet banking aos clientes. Não é por outro motivo que o gênio da informática, o fundador da Microsoft Corporation, Bill Gates, em visita ao Brasil, certificou o Bradesco com o título de Tecnologia Bancária Mundial. O serviço evoluiu. Pouco depois foi viabilizado o primeiro shopping virtual do Brasil. Em 1999, surgiu o Shopinvest, central de investimentos pela internet. O passo seguinte foi o banco por telefone celular, com tecnologia WAP.

Toda a infra-estrutura tecnológica permitiu ao Bradesco chegar ao final do ano passado com 13 milhões de clientes e lhe deu armas para enfrentar um desafio marcante: a criação do Banco Postal, em parceria com a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), com a interligação de nada menos do que 5.300 postos dos Correios, que passaram a oferecer serviços financeiros básicos.

Na última década, o Bradesco quadruplicou seu tamanho e, nos últimos cinco anos, triplicou. Os ativos totais consolidados passaram de R\$38,5 bilhões em 1995 para R\$142,773 bilhões em dezembro de 2002 – um porte significativo em qualquer mercado. A carteira de crédito, o leasing e o adiantamento sobre contratos de câmbio (ACC) de R\$50,801 bilhões é uma das

maiores do mercado. O Banco centralizou os negócios de financiamento ao consumo na marca recentemente adquirida, Banco Finasa, e lançou a maior financeira do mercado, com R\$7 bilhões de ativos. Com esses números, o Banco adquiriu vantagens importantes para consolidar-se no mercado como principal instituição financeira privada brasileira e uma das maiores da América Latina.

Parte dessa evolução foi garantida pela política de aquisições, acelerada na segunda metade da década passada, em 1997, com a compra do BCN e do Credireal. As duas operações aumentaram em 58,7% o tamanho do Bradesco. Em 1999, foi a vez do baiano Baneb, arrematado em leilão de privatização. Em 2000, o Boavista. Em 2001, o Banque Banespa International, com sede em Luxemburgo. Em 2002, em apenas um mês – janeiro – o Bradesco comprou o Banco Mercantil de São Paulo, o Banco Cidade e o Banco do Estado do Amazonas (BEA). Além disso, adquiriu a área de administração de recursos de terceiros do Deutsche e fez uma parceria com a Ford Credit Holding Brasil para o financiamento da venda de veículos, assumindo sua carteira.

A dose foi repetida no início deste ano com o anúncio do negócio com o Banco BBV Brasil, controlado até então pelo espanhol Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, por R\$ 2,63 bilhões, e a aquisição da área de administração de recursos de terceiros no Brasil do banco americano JP Morgan.

Mas a principal característica do Bradesco é o vigoroso crescimento orgânico. Somente com a entrada em funcionamento do Banco Postal, por exemplo, a expectativa inicial é agregar 3,5 milhões de novos correntistas.

4.2 AS VANTAGENS AUFERIDAS PELO BANCO BRADESCO S.A. ATRAVÉS DAS NOVAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

4.2.1 Expansão da rede de atendimento

Segundo o IBGE, em 1.970, a população brasileira girava em torno de 70 milhões de habitantes, e o quadro funcional do Banco Bradesco S.A., naquela época, era composto de 200 mil funcionários, o que representava 0,29% do total de habitantes.

No ano de 2003, a população brasileira é composta de 170 milhões de habitantes e o Banco Bradesco S.A., com o quadro inchado pelas fusões e aquisições de outros bancos privados, conta com um total de 77 mil funcionários, o que representa 0,05% da população total.

Conforme a população brasileira foi crescendo, demandando maior quantidade de serviços e diferentes tipos de localização, o banco foi estruturando seu atendimento para melhor atender esse contingente populacional.

Essa acessibilidade desempenhou e desempenha importante papel na democratização dos serviços bancários. São 7.956 (sete mil e novecentos e cinquenta e seis) pontos de atendimento convencionais, sendo 3.365 (três mil e trezentos e sessenta e cinco) agências Bradesco/BCN/BBV e mais 1.683 (um mil e seiscentos e oitenta e três) PABs/PAEs (pontos de atendimento bancário, ou mini agências) e ainda conta com uma parceria com a ECT (Empresa de Correios e Telégrafos) ou como é mais conhecida Banco Postal de 2.908 (dois mil e novecentos e oito) pontos de atendimento.

ANO	1998	1999	2000	2001	2002	2003
AGÊNCIAS	2.210	2.431	2.579	2.610	2.954	3.365

Quadro 1 – Crescimento de Agências

Fonte: REVISTA BRADESCO, 2003 a

Continuando o processo de expansão, o Banco Bradesco S.A. disponibiliza 21.210 (vinte e um mil e duzentos e dez) máquinas de auto-atendimento da Rede BDN-Bradesco Dia e Noite, 10.406 (dez mil e quatrocentos e seis) delas funcionando inclusive nos fins de semana e feriados.

Visando o suporte aos clientes, com maior flexibilização de horário de atendimento, foram criados o Fone Fácil e o Internet Banking.

O Fone Fácil conseguiu ampliar a sua capacidade e fortalecimento a estratégia na colocação de produtos, alcançando, ao final de 2002, a marca de 5,960 milhões de itens comercializados, 135,26% de evolução sobre o ano anterior e mais 229, 008 milhões de ligações.

ANO	1998	1999	2000	2001	2002
ATENDIMENTO (em milhões)	46,6	109,0	193,2	225,7	229,0

Quadro 2 – Flexibilização de Atendimento

Fonte: REVISTA BRADESCO, 2003 a

O Internet Banking com 5,6 milhões de usuários, o Bradesco Internet Banking proporciona acesso a mais de 210 modalidades de operação gerando 263,964 milhões de transações por ano.

ANO	1998	1999	2000	2001	2002	2003
USUÁRIOS (em milhões)	0,576	1,1	2,1	3,8	4,7	5,6

Quadro 3 – Usuários do Internet Banking

Fonte: REVISTA BRADESCO, 2003 a

Diariamente, são realizadas, em média, 9,3 milhões de transações pelos clientes e usuários, sendo 2,2 milhões nos guichês e 7,1 milhões (76,4%) por meio dos canais de conveniência, s destaca BDN, Internet e Fone Fácil.

Comparando a expansão populacional nacional e conseqüentemente maior demanda por serviços bancários e a diminuição do quadro funcional ao longo dos anos, é evidente o aumento de produtividade. Este sucesso se deve a introdução de novas tecnologias da informação (T.I.).

4.2.2 Os índices relevantes no planejamento da organização

A economia crescente no ambiente de estabilidade trará aos bancos exigências adicionais. Por decisões estratégicas tomadas nos últimos anos o Bradesco adotou um perfil diferenciado. Preparou-se para todas as complexidades de um novo tempo. Em um banco onde a eficiência operacional (relação entre custos e receitas) tem melhorado ano a ano e isso se traduz em mais rentabilidade e mais capacidade de conceder crédito. É uma instituição que, em termos tecnológicos, está entre as mais avançadas do país. Em média, os bancos brasileiros investem

3,6 bilhões de reais em tecnologia. O Bradesco sozinho investe quase 1/3 (um terço) desse valor.

No aspecto da eficiência operacional, que é a relação entre custos e receitas, o índice caiu de 63% em 1997 para 55,6% no primeiro semestre de 2003 (quanto menor o índice, melhor).

Tabela 7 – Eficiência Operacional

ANO	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
IEO* (%)	63,0	60,3	57,7	60,5	54,3	54,6	55,6

***IEO = Índice de Eficiência Operacional: É a relação entre as despesas diretas e o faturamento de cada agência, diretoria ou do banco.**

Fonte: REVISTA BRADESCO, 2003 a

Outro índice, o da rentabilidade também evoluiu. A rentabilidade sobre o patrimônio líquido saltou de 14,2% em 1997 para 17,0% no primeiro semestre de 2003 (quanto maior o índice, melhor).

Tabela 8 – Índice de Rentabilidade

ANO	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
IR* (%)	14,2	16,0	16,3	21,5	22,2	18,7	17,0

***IR=Índice de Rentabilidade: É a relação entre o patrimônio líquido e o lucro líquido do exercício.**

Fonte: REVISTA BRADESCO, 2003 b

Esses indicadores não revelam apenas a boa qualidade da gestão do banco ou os bons retornos aos acionistas. Mostram que o banco está apto a trabalhar bem em sintonia com uma economia que se tornará mais produtiva e competitiva.

4.2.3 Despesas operacionais e a introdução do auto-atendimento

Um investimento em tecnologia realizado pelo Bradesco proporcionou através do auto-serviço, a redução de custos em uma linha de atendimento específico, havendo a diminuição do número de funcionários no banco. Os postos de trabalho em extinção dizem respeito às funções mais braçais, como as de caixa e de escriturário, sendo facilmente substituíveis pela tecnologia, que é a principal causa da retração de emprego nos bancos.

Além disso, com o auto-atendimento, o banco coloca no circuito o cliente como um prossumidor, ou seja, ele mesmo produz o serviço que irá consumir, assim o banco se apropria de sua mão de obra, diminuindo a demanda por funcionários ainda mais. Abaixo, uma tabela de comparação dos custos pelos diversos canais de atendimento:

Canal de Distribuição	Custo por Transação (em reais)
Agências	0,66
Telefone	0,38
Auto-atendimento	0,17
Internet	0,07

Quadro 4 - Custos das Transações Bancárias

Fonte: REVISTA BRADESCO, 2003 b

4.2.4 Estratégia e fidelização dos clientes

O banco utiliza ferramentas para controlar e orientar a eficiência operacional de cada agência, sem elas se tornaria muito complexo e distante essa eficiência. Uma delas é o GDAD- Gestão de Desempenho e Apoio à Decisão, um sistema informatizado e desenvolvido a partir de 1994, voltado para o monitoramento do desempenho. Para isso, transforma cada agência em uma unidade de negócios, como se fosse independente. O GDAD permite uma fotografia precisa do estágio de eficiência da agência, tomando por base aquilo que é essência da atividade bancária: ampliar as fontes de receita com absoluto controle sobre os gastos. Além disso, o GDAD e as outras diversas ferramentas orientam à administração a prospecção de novos negócios, como por exemplo, relatórios de renovação, de limite de crédito, de empresas com perfil para folha de pagamento, clientes como potencial para consórcio, previdência, capitalização e entre outros. Todas essas ferramentas são obtidas através de sistemas de Business Intelligence, que fazem cruzamentos entre os diversos dados possíveis de todos os tipos de clientes que estejam armazenados no banco de dados da organização. Essa tecnologia proporciona o melhor serviço ao cliente e novas prospecções. Além disso, cada gerente do Bradesco, em qualquer ponto do país, recebe informações detalhadas sobre o desempenho de sua agência e dados comparativos com outras agências. É uma informação que possibilita um planejamento mais eficiente. Os gerentes também recebem informações que lhes permitem decidir sobre os melhores produtos a fornecer, a margem de remuneração e o volume de recursos a captar no mercado. Tudo isso

treinamento, informações on-line, conhecimento aprofundado dos negócios é que mantém alto o desempenho do banco.

O banco segmentou seus clientes em pessoa jurídica e pessoa física. Pessoa jurídica, varejo, middle marketing, que o faturamento é de 15 à 180 milhões de reais, conhecido como Bradesco Empresas e o Bradesco Corporate, que o faturamento é acima de 180 milhões de reais. Já os clientes de Pessoa física, existe o segmento varejo, prime, que são clientes com renda igual ou superior a 4 mil reais ou 50 mil em investimentos e por último, o Bradesco Private, que são clientes com investimento igual ou superior a 1 milhão de reais. Com isso, o banco pode oferecer produtos de diferentes classes sociais. Para quem pretende se iniciar no mundo da bancarização e cuja renda ainda não permite lances mais arrojados, o Bradesco oferece, por exemplo títulos de capitalização com pagamentos a partir de 7 reais. A área de crédito, por sua vez, desenhou linhas de financiamento a partir de 200 reais, que podem ser obtidas diretamente nos pontos de auto-atendimento, os caixas automáticos. Segundo Vieira, vice-presidente do banco Bradesco, em entrevista a ISTOÉ Dinheiro:

Nossa proposta é acompanhar o crescimento de cada cliente. E, com o processo de segmentação, cuidar para que, a medida que ele vá melhorando de vida, seja promovido e atendido em suas necessidades específicas.
(ATENÇÃO..., 2003, p.19).

O que vale para a segmentação dos clientes serve para os gerentes, ou seja, para cada área um gerente especialista ao invés de um generalista. Na segmentação Private e Prime, o gerente atua como um consultor financeiro dando suporte à um simples investimento até uma abertura de uma empresa.

Ao contrário do que se pensa, no processo de fidelização, um estudo feito pelo departamento de produtos especiais do Bradesco, o cliente que utiliza o Internet Banking se aproxima mais do banco e, por isso, tende a aumentar as transações. Em média os clientes que costumam utilizar

as estruturas da agência possuem 4 produtos do banco, enquanto os clientes que utilizam a Internet possuem 7 produtos, desta forma estreitando o relacionamento com o banco.

4.2.5 Aperfeiçoamento do quadro funcional

Um dos principais instrumentos para conquista de novos níveis de eficiência é o conhecimento. Por isso, faz parte da estratégia do Bradesco ampliar seus investimentos em ações de treinamento voltadas para a capacitação dos funcionários, tendo como pano de fundo a melhoria da qualidade do atendimento oferecido aos clientes e a eficácia dos resultados. Apenas no primeiro semestre de 2003, o total de recursos aplicados no aprimoramento profissional dos funcionários superou a marca de 30 milhões. Foram oferecidos mais de 700 cursos e 3,6 milhões de horas de capacitação.

A mais inovadora das metodologias utilizadas pelo programa de treinamento é o Treinet, projeto criado no início de 2000 com base na necessidade de vencer a distância e a rigidez de horário como barreira para o acesso a cursos e treinamentos. O canal escolhido para superar o desafio foi a internet. Em pouco tempo o Treinet consolidou-se como um dos mais eficientes instrumentos para a disseminação da informação e do conhecimento dentro da organização Bradesco. Na primeira metade deste ano, o Treinet registrou mais de 117 mil participações em mais de 20 cursos, de Matemática Financeira à Análise de Balanços, passando por Mercado Financeiro e Investimentos. O Bradesco também tem firmado parceria com consultorias, universidades e escolas de negócios com o objetivo de capacitar seus funcionários para atuar nos diversos segmentos da organização. Os programas de especialização em nível de pós-graduação são outro foco do programa de treinamento.

Aparados de um lado pelos resultados, de outro pelas vantagens, especialistas são unânimes em afirmar que o e-learning é uma opção de treinamento consistente, que veio para ficar. As empresas que já perceberam isso e acreditaram na novidade são agora as primeiras a colher os resultados. A qualidade e eficiência são apenas alguns deles.

4.2.6 Projeções futuras

Mesmo depois de décadas de pioneirismo tecnológico, o Bradesco continua inovando nos serviços do setor bancário. Hoje, em Sorocaba, interior paulista, já está em teste o sistema de digitalização de voz dos clientes para a solicitação de serviços por telefone. A idéia é substituir, com mais segurança, o uso de senhas que precisam ser digitadas no teclado do aparelho, pela comunicação verbal do cliente com os computadores do Bradesco. Pelo projeto piloto, um grupo de correntistas grava sua voz, que fica armazenada em um banco de dados e funciona como uma assinatura digital. Assim, quando o cliente ligar para pedir, por exemplo, um novo cartão de débito, será feito o reconhecimento de sua voz. Se a identificação pelo computador for positiva o serviço será processado. No Rio de Janeiro, outro projeto inovador já está em uso. Trata-se da captura de imagens de cheques que são digitalizadas e armazenadas nos computadores. As imagens poder ser acessadas pelo cliente por meio do internet banking e as agências podem confrontar os cheques com os cartões de assinatura. Armazenados em meio eletrônico, proporcionando mais segurança. Nos centros de pesquisa tecnológica do Bradesco, outra equipe de profissionais experimenta a biometria-identificação por características do corpo. Traços da face, reconhecimento de íris e impressão digital são algumas das formas que identificarão o cliente em transações financeiras no futuro-e ajudarão a acabar com as fraudes.

A ponta no setor de tecnologia foi obtida com visão de futuro e muito investimento. Apenas no ano de 2003 o banco destinou cerca de US\$ 360 milhões na área. O volume aplicado e a disposição de encontrar novas soluções fizeram do Bradesco parceiro prioritário no Brasil das maiores corporações mundiais de tecnologia, como a Microsoft. O banco foi a única empresa brasileira citada como modelo de inovação por Bill Gates, fundador da Microsoft em seu livro *A Empresa na Velocidade do Pensamento*. Segundo o vice-presidente Cezar, em entrevista a revista ITOÉ: “Chegamos à conclusão de que a informática não é apenas um suporte, ela precisa estar integrada e alinhada aos negócios”. (ESPÍRITO..., 2003, p.35).

Na área de tecnologia, que conta com 3,5 mil funcionários, sendo que mais de 1,5 mil pessoas são de empresas terceirizadas e dedicadas exclusivamente para as áreas de informática,

capacitação é a palavra de ordem. O Bradesco tem parceria com os principais centros de tecnologia do mundo. Testam todos os recursos emergentes. Depois, escolhem os mais eficientes.

A batalha traz ganhos de eficiência nas duas pontas do negócio bancário, a do cliente e da instituição. Exemplo disso, foi o ingresso do Bradesco no mercado de consórcios. Em apenas 90 dias, o pessoal da tecnologia desenvolveu com os mais modernos recursos disponíveis, solução própria para a comercialização do produto nas agências e na internet, o que contribuiu para o êxito do negócio. Lidar com grandes volumes de transações é uma rotina no setor. A estrutura de tecnologia permite ao Bradesco processar, por exemplo, mais de 1,1 bilhão de transações mensais em seus sistemas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A automação bancária foi uma resposta do setor bancário, devido ao aumento de competitividade e a introdução de planos de estabilização econômica no Brasil, os quais foram responsáveis pela redução do floating das instituições.

O aumento da produtividade, a redução de despesas operacionais por parte dos bancos, tornou-se necessária para que estes permanecessem competitivos no setor em que atuam. Sendo assim, as instituições bancárias passaram a utilizar as tecnologias de informação a partir da década de 80 no atendimento ao público.

A automação substituiu grande parte do corpo funcional das organizações, as que não foram substituídas passaram a obter auxílio das mesmas em relação a sua tarefa. Com isso, permitiu que a mesma tarefa fosse executada de maneira mais rápida, eficiente e segura.

Antes da década de 80 as agências possuíam um quadro elevado de pessoal. Após a introdução do auto-atendimento, este mesmo quadro funcional foi reduzido, conseqüentemente as despesas com mão-de-obra diminuíram e em proporção inversa, o número de pontos de atendimento se expandiu. Havendo conseqüências para os funcionários em relação ao aumento do nível de desemprego no setor, na medida em que os mesmos passaram a ser substituídos pela tecnologia e pelos próprios clientes no processo produtivo.

Com o objetivo de diminuir os custos e aumentar a capacidade de atendimento (aumentar o volume das transações bancárias), o sistema bancário brasileiro se destaca em relação aos investimentos em tecnologia.

A difusão da Internet, e o Know How adquirido proporcionou o desenvolvimento de um banco virtual, ou seja, o Internet Banking, que possibilita o cliente a consultar suas transações bem como efetuá-las.

O advento da disponibilidade de equipamentos de processamento, e da possibilidade de desenvolvimento e utilizando sistema de informação, imaginou-se que tais sistemas teriam por finalidade principal o provimento de subsídios às atividades de gerenciamento, controle e planejamento. Entretanto, este pensamento consistiu em uma visão apenas parcial do universo de possibilidades existentes em relação à utilização da computação.

Sob o ponto de vista competitivo, o sistema de informações adequado promovido pela automação bancária apresenta características próprias tais como: a modificação qualitativa de produto ou serviço oferecido, a possibilidade do fornecimento simultâneo de outros serviços e transformações dos canais de distribuição de forma proveitosa.

A introdução de novas tecnologias no setor bancário é um dos principais instrumentos utilizados pelos bancos com o intuito de melhorar suas condições de competição. Assim, a automação bancária deve ser vista como um instrumento utilizado pelos bancos para influenciar a estrutura do setor.

O banco Bradesco S.A., foco do estudo sobre a automação do setor, não utilizou a tecnologia somente no que tange o controle de custos e no planejamento gerencial, as transformações empregadas abrangeram as diversas direções da instituição.

Conforme a população brasileira foi crescendo, demandando maior quantidade de serviços e diferentes tipos de localização, o banco foi estruturando seu atendimento para melhor atender esse contingente populacional.

Essa acessibilidade desempenhou e desempenha importante papel na democratização dos serviços bancários.

A expansão da rede, o aumento das transações bancárias, combinada à diminuição do quadro funcional não seria possível sem o suporte tecnológico provido pela automação bancária.

A automação bancária também proporcionou ao Bradesco o aumento da rentabilidade e maior capacidade de conceder crédito, e isso se traduz em um maior Índice de Rentabilidade (relação

entre patrimônio líquido e lucro líquido do exercício) e um maior Índice de Eficiência Operacional (relação entre custos e receitas).

Com a introdução do cliente no processo produtivo a redução de custo se tornou evidente em todo setor bancário e não poderia ser diferente no banco Bradesco S.A.. O banco se apropriou da mão-de-obra do cliente, fazendo o mesmo deixar de ser consumidor e passar a ser prosumidor de seus serviços e conseqüentemente a dispensa de grande parte do corpo funcional.

As estratégias de fidelização dos clientes contam com o suporte de ferramentas para controlar e orientar a eficiência operacional de cada agência, o que seria muito complexo e distante sem as mesmas. Essa tecnologia proporciona o melhor serviço ao cliente e novas prospecções. Além disso, os gerentes recebem informações que lhes permitem decidir sobre os melhores produtos a fornecer, a margem de remuneração e o volume de recursos a captar no mercado. Tudo isso treinamento, informações on-line, conhecimento aprofundado dos negócios – é que mantém alto o desempenho do banco.

Para aumentar a eficiência, superar a distância e a rigidez de horário foi criado o Treinet, espaço para treinamento de funcionários via internet, possibilitando o treinamento de diversos funcionários simultaneamente.

O banco Bradesco S.A. utilizou-se da automação bancária para dar suporte ao planejamento estratégico em diversas áreas de atuação.

REFERÊNCIAS

ALBERTINI, Alberto Luiz. Modelo de comércio eletrônico e um estudo no setor bancário. Revista de Administração de Empresas, v.39, n.1, p.64-76, jan./mar. 1999.

ATENÇÃO total ao varejo. **Istoé Dinheiro**, São Paulo, n.316, p. 16-19, set. 2003.

BACEN. Disponível em: www.bacen.gov.br. Acesso em: 20/04/2003

BILICH, Feruccio: Modelo de gestão da qualidade em bancos comerciais. Revista Brasileira de Administração Contemporânea, v.1, n.7, p.28-41, set. 1995.

DIEESE. Automação das agências bancárias. Disponível em: www.dieese.org.br. Acesso em: 10 nov. 2003.

ESPÍRITO inovador e investimento maciço fazem do banco referência mundial no setor . **Istoé Dinheiro**, São Paulo, n. 316, p. 34-35, set. 2003.

FEBRABAN. Disponível em: www.febraban.com.br. Acesso em: 20 nov. 2002.

FORTUNA, Eduardo. Mercado financeiro: produtos e serviços. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1999.

FUCS, José. O intruso. mercados: informática. Exame, São Paulo, n.636, p.54-62, Maio 1997.

LAMY, Roberto. Custo de produtos e serviços bancários. São Paulo: IBCB, 1987.

MARTINS, Ivan. O paradoxo da produtividade. Revista Exame, n.631, p.92-96, dez. 1996.

MEARS, Peter; McCARTY, Daniel E.; OSBORN, Robert. Journal of Bank Research, summer 1978.

PARASURAMAN, A. ; ZEITHAML, Valarie A. ; BERRY, Leonerd. A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, fall, 1985, p. 47.

PIRES, Pérciles José; MARCHETTI, Renato Zancan.O perfil dos usuários dos caixas automáticos na cidade de Curitiba. Revista de Administração Contemporânea, v.01, n.3, p.57-77, set./dez. 1997.

PORTER, M. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

REED, Edward. Bancos comerciais e múltiplos. São Paulo: Makron Books, 1994.

REVISTA BRADESCO. São Paulo: Bradesco, n. 201, mar. 2003 a.

REVISTA BRADESCO. São Paulo: Bradesco, n. 203, set. 2003 b.

TÉBOUL, James. A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1999.

VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval de; GREMAUD, Amaury Patrick; TONEDO JÚNIOR, Rudney. Economia brasileira contemporânea. São Paulo: Atlas, 1996.

XAVIER, Ernani Pereira. Marketing bancário: supremacia do cliente. Porto Alegre: IBCD, 1990. p.23-25.

Figueiredo, Sandro Almeida Silva.

A automação bancária brasileira e suas implicações no planejamento estratégico no banco Bradesco S.A./ Sandro Almeida Silva Figueiredo. – Salvador, 2003.

54 p.

Monografia (Graduação em Economia) UFBA, 2003.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Henrique P. Silveira

1. Automação bancária 2. Produtividade – Setor bancário 3. Custos Operacionais 4. Inovação Tecnológica 5. Expansão da Rede 6. Fidelização 7. Auto-serviço 8. Competitividade 9. Receitas bancárias 10. Serviços bancários

CDD – 332.1
