

CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO - UNINOVE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**REDES DE AUTO-ATENDIMENTO BANCÁRIO NO BRASIL – ESTUDO DO
COMPARTILHAMENTO.**

MÁRIO LUIZ LANCELLOTTI

SÃO PAULO

2005

MÁRIO LUIZ LANCELLOTTI

**REDES DE AUTO-ATENDIMENTO BANCÁRIO NO BRASIL – ESTUDO DO
COMPARTILHAMENTO.**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Nove de Julho, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Prof. Leonel Cezar Rodrigues, PhD. - Orientador

SÃO PAULO

2005

FICHA CATALOGRÁFICA

Lancelloti, Mario Luiz.

Redes de auto-atendimento bancário no Brasil: estudo do compartilhamento.
/ Cibele Barsalini Martins. 2005.
128 f

Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Nove de Julho,
UNINOVE 2005.

Orientador: Prof . Phd. Leonel Cezar Rodrigues.

1. Auto-atendimento. 2. Compartilhamento de redes. 3. Bancos.

CDU 658.56

**REDES DE AUTO-ATENDIMENTO BANCÁRIO NO BRASIL – ESTUDO DO
COMPARTILHAMENTO.**

Por

MÁRIO LUIZ LANCELLOTTI

Dissertação de mestrado apresentado ao Centro Universitário Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do grau de Mestre em Administração, pela Banca examinadora formada por:

Presidente: Prof. Leonel Cezar Rodrigues, Phd. - Orientador, Uninove

Membro: Prof^ª. Cláudia Rosa Acevedo de Abreu Campanário. Phd, Uninove

Membro: Prof. Erineide Sanches Ross, Phd, USP

Membro: Prof. Daniel Augusto Moreira, Phd, Uninove

São Paulo, 2005.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Sr. Milton de Abreu Campanário, pela confiança depositada em minha pessoa, pelo conhecimento transmitido, pela singular forma de ser, pautando seus atos com justiça e liderança, fazendo-nos todos empenharmo-nos em sermos melhor do que somos.

Ao Professor Doutor e meu orientador Sr. Leonel Cezar Rodrigues, por ter acrescentado a este trabalho um conjunto de conhecimentos que o fizeram mais eficaz em seus objetivos.

Ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração, composto de competentes Mestres, dos quais eu me orgulho de ter sido aluno pela seriedade e convivência adequada ao fim que se propõe, ao corpo discente que com espírito de coleguismo e profissionalismo, tornaram-se, ao mesmo tempo, colegas, professores e membros entusiastas de uma mesma equipe.

Aos amigos que muito me incentivaram a empreender essa viagem de transporte a um novo patamar, para um mundo de novos conhecimentos, que permitem ao ser humano um crescimento.

Aos meus ascendentes das famílias Gorgathi e Luchezini e, Gomes e Lancellotti e, em particular aos meus pais Mirta e Mário (in memoriam), a quem devo o que tenho de melhor.

Aos meus descendentes, Karina, Kellen e Marinho, por serem frutos, que a mais virtuosa das árvores deles muito se orgulhariam.

A minha esposa Jaci, pela compreensão e apoio, neste período de constantes ausências.

A todos que colaboraram com este trabalho, através de apoio pessoal ou acadêmico.

A Deus por tudo.

RESUMO

Discutir o compartilhamento das redes de ATMs, é oportuno pelo momento que os bancos vivem devido às diversas mudanças ambientais, embora o número de fatores responsáveis pelo momento atual seja bastante extenso, alguns deles são destacáveis: a globalização; o plano de estabilização monetária; a desregulamentação e o aumento da competitividade. Todas essas mudanças ambientais em conjunto exercem forte pressão sobre as organizações, caracterizando-se como um dos mais eficientes impulsionadores de mudanças dos processos, tendo por um lado como limitador das opções a necessidade de uma busca contínua da satisfação dos clientes e, por outro encontrar solução para maiores vendas e menores custos. No mundo, nas últimas décadas, todos os bancos têm procurado modelos mais eficientes de distribuição de seus produtos e serviços, no caso brasileiro, esse novo ambiente provocou uma reestruturação no sistema bancário com fusões e incorporações em razão do longo período de cultura inflacionária. As redes de Auto-Atendimento foram implantadas no Brasil com sucesso, a ponto do país se projetar em 3º lugar no mundo, inclusive inovando com a criação de máquinas inéditas no Auto-Atendimento, como a dispensadora de talões de cheque. Por isso, entendemos que para analisarmos a evolução do sistema bancário no país, adotamos como método o estudo de caso, visando a entender as decisões estratégicas, seus resultados e as eventuais mudanças já anunciadas. Os principais resultados indicam que os bancos brasileiros, optaram pelo auto-atendimento proprietário em dois tempos. Numa primeira fase, apenas dois grandes bancos e posteriormente 25 outros fizeram a opção, voltando a integrar-se, de forma gradual, a partir de 1998. Isto leva a conclusão que, no Brasil, o auto-atendimento proprietário, tem sido visto como estratégia de penetração mercadológica e não apenas como um canal de distribuição.

Palavras-Chaves: Auto-atendimento. Compartilhamento de redes. Bancos.

ABSTRAT

It is appropriate to discuss the sharing of ATM networks in view of the moment currently experienced by the banking sector, due to the various ambient changes. Despite the large number of factors causing this current moment, some of them are outstanding, such as the globalization; the monetary stabilization plan; deregulation; and the growth of competitiveness. In the world, in the past decades, all banks have sought for the most efficient models of distribution of their products and services. In the case of Brazil, this new environment has provoked a restructuring in the banking system, with mergers and incorporations, caused by the long period of inflationary culture. The Self-Service networks were successfully implemented in Brazil to such an extent that the country occupies the 3rd place in the world, and additionally innovating with the creation of original SS Equipment, such as the express check. For this reason we understand that to analyze the evolution of the banking system in our country, we must adopt the case-study method, in order to understand the strategic decisions, their results and the eventual changes already mentioned. "The main results point that Brazilian banks have chosen proprietary self-service in two phases. Firstly, only two large banks did so and later on, 25 other institutions followed, gradually becoming integrated again from 1998 onwards. This leads us to conclude that, in Brazil, proprietary selfservice has been seen as a market penetration strategy rather than just a distribution channel.

Key-words: Self-service. Net sharing. Banks.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	1
1.1.	O TEMA ESCOLHIDO	3
1.2.	OBJETIVOS.....	4
1.3.	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	4
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
2.1.	O SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO - UMA RETROSPECTIVA HISTÓRICA ...	6
2.1.1.	A função social dos bancos no Brasil.....	9
2.1.2.	Canais bancários de distribuição no Brasil.....	11
2.1.3.	ATMs : um canal de distribuição. Situação atual.....	13
2.2.	A SENSIBILIDADE PARA O TEMA	15
2.2.1.	O escopo da definição estratégica.	16
2.2.2.	O estado atual do mercado de prestação de serviços.....	16
2.2.3.	A base de sustentação estratégica.....	19
2.3.	MARKETING	22
2.3.1.	Conceitos de Marketing.....	22
2.3.2.	Canal de Marketing	25
2.3.3.	Uma decisão estratégica complexa.....	25
2.3.4.	Qual a importância dos canais de marketing?	26
2.3.5.	Canais bancários de distribuição de produtos e serviços.....	30
2.4.	CONCEITOS DE ESTRATÉGIA.....	30
2.4.1.	A escola ambiental agregando equilíbrio	32
2.4.2.	As estratégias genéricas.....	33
2.4.3.	Vantagem competitiva.....	34

2.4.4.	Posicionamento.....	35
2.4.5.	As estratégias competitivas específicas.....	36
2.5.	AS PARCERIAS, AS ALIANÇAS E O COMPARTILHAMENTO	37
2.5.1.	Conceito de serviços compartilhados	38
2.5.2.	Rompendo com os velhos conceitos.....	40
2.5.3.	O fracionamento da cadeia produtiva.....	41
2.5.4.	Qual a razão para formação de alianças?	41
2.5.5.	Tipos de aliança	42
2.6.	A ESTRATÉGIA DO COMPARTILHAMENTO.....	43
2.6.1.	Como o compartilhamento colabora para aumentar a vantagem competitiva	43
2.6.2.	Quebra de paradigma.....	44
2.6.3.	Avaliar a importância das inter-relações para a vantagem competitiva	44
2.6.4.	Inter-relações entre unidades empresariais.....	44
2.7.	PARCERIAS E COMPARTILHAMENTO.....	46
2.7.1.	Dos serviços compartilhados	46
2.8.	OS CUSTOS DO COMPARTILHAMENTO.....	48
2.9.	APLICABILIDADE DAS ESTRATÉGIAS	51
2.9.1.	Classificação dos processos de serviços.....	51
2.9.2.	A customização em massa.....	52
2.9.3.	Forma e Função	53
2.9.4.	Mudança de comportamento dos clientes.....	54
2.10.	RESUMO – LITERATURA REVISADA	55
3.	MÉTODO E TÉCNICAS DA PESQUISA	58
3.1.	TEMA ESCOLHIDO	58
3.2.	CONCEITOS BÁSICOS.....	59

3.3.	MODELO METODOLÓGICO DA PESQUISA	62
3.4.	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	65
4.	AUTOMAÇÃO BANCÁRIA	68
4.1.	SURGIMENTO DA ATM	69
4.2.	EVOLUÇÃO DO AUTO-ATENDIMENTO POR MEIO DAS MÁQUINAS DE ATM	71
4.3.	A IMPORTÂNCIA DO AUTO-ATENDIMENTO VIA CAIXAS AUTOMÁTICOS ..	75
4.4.	ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DOS BANCOS BRASILEIROS.....	79
4.4.1.	Pujança do auto-atendimento na composição dos pontos de atendimento.....	81
4.4.2.	As ATMs brasileiras em relação aos principais países do mundo	83
4.4.3.	Crescimento absoluto	84
4.4.4.	Custos de transação por canal de atendimento e outras projeções	86
4.5.	COMPARTILHAMENTO DE REDES	87
4.5.1.	Países que são referência mundial para o auto-atendimento	91
4.5.1.1.	EUA.....	91
4.5.1.2.	Reino Unido.....	98
4.5.2.	Panorama Mundial.....	100
4.6.	DIAGNÓSTICO.....	101
4.6.1.	Percepção e Visão.....	101
4.6.2.	Estrutura Organizacional	102
4.6.3.	Desempenho dos Grupos	102
4.6.4.	Dinâmica do segmento	104
4.6.5.	Resultados obtidos.....	106
4.6.6.	Compartilhamento: uma política de alianças	107
4.6.7.	Parcerias e compartilhamento: vantagem ou desvantagem?	108

4.7.	A FUNÇÃO ESTRATÉGICA DO COMPARTILHAMENTO.....	109
4.8.	O PAPEL DO COMPARTILHAMENTO	109
4.8.1	As desvantagens do compartilhamento	112
4.8.2	Os custos do compartilhamento.....	113
4.8.3	Enfoque estratégico	114
4.9.	PROGNÓSTICO	115
5.	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	119
5.1.	CONCLUSÃO.....	119
5.2.	RECOMENDAÇÕES.....	122

1. INTRODUÇÃO

No final do século XX, mudanças significativas contribuíram para uma reformulação do sistema financeiro no Brasil. Para citar uma das principais destacamos o advento da globalização da economia, que originou desdobramentos como a desregulamentação do Sistema Financeiro, o fim da reserva de mercado de informática, a entrada no Brasil de grandes conglomerados financeiros mundiais, as fusões e aquisições de bancos e, ainda, o sucesso do Plano de Estabilização Monetária (Real) que estancou o processo de inflação inercial que alimentava os ganhos dos bancos com “*floating*”.

O setor financeiro passou a viver momentos de extrema competição. Conquistar, reter clientes, através da fidelização, transformou-se, nos últimos tempos, obsessão corporativa. Estudos realizados por consultorias como a Booz Allen, AT Kerney, entre outras, dão conta de que repor um cliente perdido custa cinco vezes mais do que mantê-lo. Isso explica porque as empresas brasileiras estão investindo quantias vultosas nas novas técnicas de relacionamento com os consumidores por meio de implantação de ferramentas como: Sistema de informação integrada para para gestão empresarial (ERP), Banco de dados dos clientes (DMB), Sistema de aplicação de produtos (SAP), (Mineração de Dados (DM) e Gerenciamento do relacionamento com clientes (CRM).

O segmento bancário, aliado às ferramentas citadas, busca propiciar aos clientes canais alternativos de distribuição como: Internet Banking, Home Banking, Office Banking, WAP banking, Call Center, Correspondentes Bancários e ATM – Automated Teller Machine etc, isto é ratificado por pesquisas da Federação brasileira de bancos (FEBRABAN) que dão conta que o volume de investimentos dos bancos em Tecnologia somou R\$ 4,2 bilhões em 2003 (Febraban, 2004).

As exigências do mercado globalizado, a necessidade de ganhos de escala e a redução dos custos, aliadas às novas demandas do consumidor, fizeram com que os bancos procurassem criar vantagem competitiva a partir de sua competência organizacional. Desta maneira as estratégias de relacionamento com os clientes e a tecnologia da informação vêm ganhando destaque no setor bancário.

Este trabalho pretende apresentar as estratégias corporativas que norteiam o compartilhamento das redes de Auto-Atendimento, através de máquinas ATM (Automatic Teller Machine) dos bancos brasileiros, aqui entendido como uma máquina com tecnologia que permite ao usuário a obtenção de produtos e serviços bancários sem a interferência de pessoas.

O tema vem sendo discutido há muito tempo pelos bancos e, recentemente, o atual Presidente da Febraban – Federação Brasileira dos Bancos – Sr. Márcio Cypriano, colocou em sua agenda de prioridades, a discussão sobre o compartilhamento das redes de auto-atendimento no Brasil

1.1. O TEMA ESCOLHIDO

O tema é um assunto ou uma área de interesse que se deseja aprofundar o conhecimento ou desenvolver, ampliar ou acrescentar maiores informações e conteúdo

A definição do tema pode surgir pelas observações do cotidiano, vida profissional, e outros, contudo, no desenvolvimento da dissertação o mestrando deve, Severino (2002, p 57) formar um juízo crítico sobre o tema, buscando obter uma colocação própria original, acrescentando relevância ao estudo do tema escolhido

O estudo da evolução das redes de auto-atendimento, sob o ponto do compartilhamento, será realizado por meio da análise e interpretação de dados e informações já existentes. A fonte principal para tais informações será a base de dados da Febraban, que é alimentada com informações diretas do sistema de bancos brasileiros. Desta forma, a pesquisa está desenhada para responder aos objetivos propostos acima, por meio da análise de informações documentais que permitem contextualizar a evolução do Auto-Atendimento no sistema bancário brasileiro.

Adotou-se como modelo para desenvolvimento deste trabalho, o estudo de caso, por entender-se que este método de exploração de informações de forma sistêmica é o que melhor responde às necessidades desta pesquisa.

Como recursos para o desenvolvimento do trabalho foram realizadas pesquisas na literatura já publicada sobre o assunto, em periódicos da área, em boletins informativos específicos e em órgãos oficiais como Febraban e outros.

1.2. OBJETIVOS

Geral

O objetivo desta pesquisa é estudar a evolução do processo de compartilhamento das redes de auto-atendimento bancário no Brasil, no período compreendido entre 1980 a 2004.

Específicos

- a) Estudar o histórico das redes de auto-atendimento bancários no período relacionado.;
- b) Identificar a função do compartilhamento das redes de auto-atendimento bancário;
- c) Identificar o papel estratégico do compartilhamento das redes de auto-atendimento nos serviços bancários.

1.3. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Atualmente, as redes ATMs representam um dos mais importantes canais de prestação de serviços bancários. Verifica-se, porém, que nem todos os bancos brasileiros têm condições de oferecer esta tecnologia de forma isolada e independente.

Em recente reportagem da Gazeta Mercantil (São Paulo, 03/06/2004, Caderno A, p. 17), atesta-se que 70% das redes de ATMs dos bancos não são compartilhadas, incluindo as redes do Banco do Brasil, Bradesco e Itaú. Outros bancos, que optaram por compartilhar suas redes, representam 30% do mercado.

No Brasil, os serviços compartilhados estão divididos em duas redes: Tecban, mais conhecida como 24HORAS, que inclui instituições como Unibanco, Santander e Real, entre outros, e a rede Verde-Amarela, que congrega bancos públicos e é operado pela Empresa brasileira do segmento de compartilhamento de redes (ATP). Já nos EUA e Europa, o compartilhamento das redes é total. Neste contexto, a Federação brasileira de bancos (Febraban) coloca como um de seus grandes objetivos atingir um compartilhamento de 100% até 2007.

Segundo Castro (1977, p. 56), um tema é importante quando está de alguma forma relacionado a uma questão que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade.

De acordo com o levantamento de RBR (2002, p. 18), o Brasil ocupa a terceira posição na classificação do grupo dos dez maiores países com a base instalada de máquinas ATMs. Quase 60% das ATMs da América Latina estão localizados no Brasil, conforme tabela 4. Não obstante as estimativas demonstram que o Brasil tem entre 40 e 50 milhões de pessoas ainda não participantes do Sistema Financeiro, o que o torna destaque ímpar neste segmento no mundo.

Esta colocação é particularmente relevante, se considerarmos as conclusões do relatório de Competitividade Mundial, realizado por *World Economic Forum (2004)* que coloca o Brasil em 37º lugar no ranking da competitividade em negócios, demonstra que, em termos tecnológicos e de competitividade, o setor bancário está à frente de outros segmentos econômicos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão bibliográfica está organizada em: retrospectiva histórica do sistema bancário brasileiro e a sensibilidade para o tema, ou seja, porque pesquisamos estratégia e marketing. Os principais conceitos de estratégia e marketing, para então iniciar a pesquisa do tema, com foco no objetivo deste trabalho que é o compartilhamento, tendo um resumo ao seu final.

2.1. O SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO - UMA RETROSPECTIVA HISTÓRICA

Fortuna (2002, p. 03) sintetiza a trajetória dos bancos no Brasil em quatro fases:

- Banco Tradicional

Um modelo que foi adotado pelo Império com base na experiência européia. Basicamente suas atividades resumiam-se em depósitos e empréstimos. Esse modelo de sistema bancário estendeu-se até a metade do século XX.

- Banco de Varejo

Nos anos 50, as políticas reguladoras das instituições financeiras brasileiras começam a se solidificar, com a criação do depósito compulsório, instrumento que propicia o controle do volume de crédito e dos meios de pagamento.

Tal procedimento acarreta o encerramento de inúmeros bancos no País, que, na época, possuíam mais de 500 matrizes de Instituições Financeiras operando no varejo dos serviços bancários.

- Banco Especializado

A terceira fase inicia-se com a Reforma Bancária de 1964 (Lei nº. 4.595, de 31.12.1964) e com a Reforma do Mercado de Capitais (Lei nº.4.728, de 14.07.1965), que regulamenta os bancos que atuam em mercados especializados: comércio, investimento, hipotecas etc.

- Banco Múltiplo

Após os anos 60 os bancos no Brasil, em função do relacionamento com clientes e o governo, passaram a praticar muitos outros serviços adquirindo uma condição distinta em relação ao cenário bancário internacional. Além de empréstimos e depósitos passou a realizar uma infinidade de outros serviços, tais como, recebimento de carnês, tributos em todas as esferas, contas de consumo (água, saneamento básico, luz) sem cobrança de tarifas.

Nessa linha, os bancos que adotaram essa reformulação passaram a ser conhecidos como Bancos das Múltiplas Funções, conforme observa (NAVAS, 1987, p. 24).

Com a Resolução nº. 1.524 de 1988 do – Banco Central do Brasil (BACEN) - e por decisão do – Conselho Monetário Nacional (CMN), criou-se a condição de Banco Múltiplo com a finalidade de alinhar, disciplinar e simplificar a administração das instituições financeiras. Essa resolução também extinguiu o sistema de carta patente e estabeleceu a atual forma de atuação dos bancos com pelo menos duas carteiras:

- a) Comercial, Investimento, Crédito Imobiliário, Aceite e Desenvolvimento (Bancos Estatais);
- b) Leasing, incluída em 1994 quando adesão ao Acordo de Basiléia.

Fortuna (2002, p. 125) assinala ainda que “existe uma classificação informal dos bancos múltiplos de acordo com a sua segmentação de mercado”:

- **Bancos de Negócios** dedicam-se à intermediação de grandes operações tradicionalmente conhecidas como de engenharia financeira. Os bancos nesta categoria, operam sem rede de atendimento no varejo, com atendimento restrito, como o Banco Garantia e o Opportunity;

- **Bancos de Atacado** trabalham com poucos e grandes clientes como o Banco Lloyds e o Rainbow;

- **Bancos de Varejo** lidam com o grande público, muitos clientes e têm médio e grande porte, como o Banco Itaú e o Bradesco.

Existe ainda, em alguns casos, uma segmentação de atuação bancária em grupos de atendimento específico, como nos exemplos citados por (FORTUNA, 2002, p. 125)

- **Corporate bank** – (banco corporativo) dá atendimento a grandes empresas e, algumas vezes, até aos bancos de menor porte. Neste grupo podem estar segmentadas empresas de porte médio, dentro do conceito de “middle market”;

- **Private bank** – (banco privado) para grandes fortunas, fornece atendimento a clientes como pessoas físicas especiais de altíssima renda e/ou elevado patrimônio;

- **Personal bank** – (banco pessoal) presta atendimento a clientes que sejam pessoas físicas de alta renda, pequenas e médias empresas.

O autor ainda destaca, como um importante fato histórico, o Acordo da Basileia, em julho de 1988, na Suíça, celebrado pelos Bancos Centrais dos países que compõem o "Grupo dos Dez". Em agosto de 1994, mediante a resolução nº. 2.099, regulamentam-se os limites

mínimos de Capital Realizado e Patrimônio Líquido para as Instituições Financeiras, com o principal objetivo de enquadrar o mercado financeiro aos padrões de solvência e liquidez internacionais.

Facultou-se às instituições financeiras, conforme informa Fortuna (2002, p. 4), a sua organização como uma única personalidade jurídica envolvendo múltiplas funções financeiras e bancárias.

Em meio a este cenário, a partir de 1994, no Brasil o sistema financeiro passa por uma revolução em consequência de novas medidas governamentais:

1) O Plano Real, para estabilizar a economia e conter os preços, aumentou significativamente os riscos de insolvência e liquidez dos bancos no Brasil;

2) A queda da inflação foi de 43,1%, na média mensal dos seis primeiros meses de 1994, para menos de 2,9% no segundo semestre após a implantação do plano, segundo dados do Instituto brasileiro de geografia e estatística (IBGE,1997, p. 44), o que prejudicou os intermediários financeiros, em especial os bancos, que até então ganhavam muito com a inflação. Entre 1990 e 1993, estas instituições tiveram receitas inflacionárias de 4,0% do PIB, em 1994 caíram para 2% e em 1995, foi zero.

2.1.1. A função social dos bancos no Brasil

A prestação de serviços, a arrecadação de tributos e o pagamento de benefícios, constituem hoje as principais funções sociais dos bancos brasileiros de varejo.

Iniciativas como o programa Banco Postal, por exemplo, representam uma alternativa simples para abrandar os problemas de acesso aos serviços bancários básicos da

população brasileira, sem a necessidade de grandes aportes de investimentos, seja por parte do sistema bancário, seja pelo governo.

Em trabalho de perspectiva futura, no item bancarização da consultoria ATKearney, do ano de 2003, prevê que o número de clientes da rede bancária de 42 milhões, em torno de 24% da população, saltará para 90-110 milhões em 2020, com 60 milhões de novos clientes a título de diminuição das desigualdades sociais e inclusão digital.

O Auto-Atendimento em conjunto com o Correspondente Bancário podem auxiliar essa inclusão no sentido levar os serviços bancários a uma parcela significativa da população.

Com o advento do Correspondente Bancário, todos os mais de 5.500 municípios brasileiros passaram a ter pelo menos um ponto de atendimento bancário. Principais iniciativas nessa área: Projeto Banco Postal (Bradesco e EBCT), “Projeto Caixa Aqui” da Caixa Econômica Federal e Lotéricas, como mecanismo de fomento à atividade bancária.

O Brasil, ao criar a figura do Correspondente Bancário e envidar esforços na Expansão da Rede de Caixas Eletrônicas, deu um passo definitivo para dar acesso aos serviços bancários à população e dinamizar ainda mais a sua economia, entregando ao público uma forma padronizada de atendimento.

O gráfico 1, demonstra o percentual da população atendida pelos bancos no Brasil em comparação com os EUA, Coréia e Holanda, mostrando que ainda há muito que ser trabalhado em termos do mercado bancário.

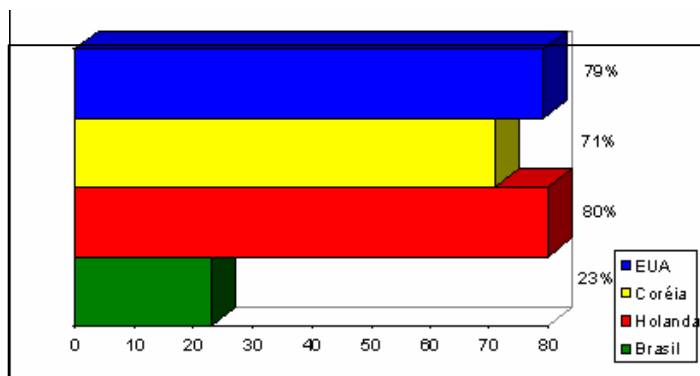


Gráfico 1 - População Bancarizada

Fonte: Bank Survey, Mc Kinsey, e análise ATKearney, São Paulo - 2003

O desenvolvimento tecnológico dos Bancos trouxe diversos benefícios ao sistema financeiro e exerce, cada vez mais, papel fundamental para a inclusão social do cidadão brasileiro, segundo do relatório da CIAB (2003). Alguns exemplos são a automação comercial – presente de supermercados às bancas de jornais – e o auto-atendimento – que oferece diversos serviços, incluindo solicitação de benefícios e acompanhamento de processos dos segurados do Instituto Nacional de Securidade Social (INSS).

2.1.2. Canais bancários de distribuição no Brasil.

Segundo Fortuna (2002, p .122-130), em pesquisa realizada por um banco privado em 1991 foi constatado que 79% dos clientes, pessoas físicas, não gostavam de ir a uma agência bancária, os canais bancários de distribuição de produtos e serviços dos bancos brasileiros, permitem que a clientela exerça a opção pelo canal que mais se identifica.

Os canais a disposição dos clientes, descritos pelo autor sofreram alterações as quais comentamos em cada item:

a) Agência: local físico para atendimento dos clientes, atualmente com foco em vendas;

b) Pab: o mesmo que agência, normalmente de proporções reduzidas, destinada a um público cativo, dentro de indústria por exemplo;

c) Correspondente Bancário¹: Casas lotéricas, Agências dos Correios, Supermercados, entre outros estabelecimentos autorizados;

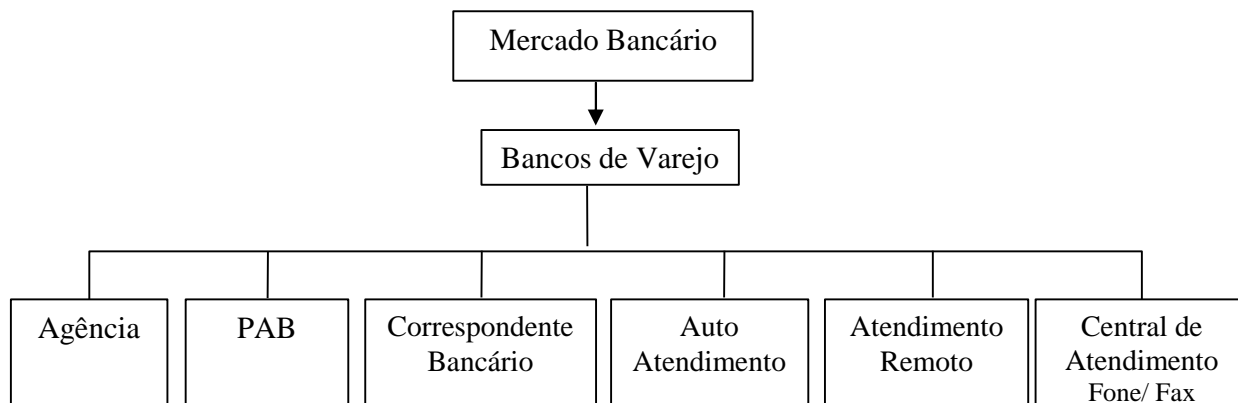
d) Auto-Atendimento: por meio de ATM, máquina para atendimento do cliente sem interface humana, há alguns anos vem realizando a maior parte das transações bancárias básicas (saques, depósitos, extratos, pagamento de contas e consultas de saldo), além de outras como, aplicações, empréstimos, compra de produtos, ações, troca de senhas e requisições;

e) Atendimento remoto: antes um serviço destinado a pessoa jurídica, atualmente com a Internet Banking, criou-se um promissor ambiente virtual para realização de transações bancárias via WEB, tanto para pessoas jurídicas quanto físicas ;

f) Central de Atendimento:Fone/Fax: serviço de atendimento telefônico para os clientes, atualmente não se emprega mais o telex;

Abaixo apresenta-se uma adaptação gráfica dos canais de distribuição dos produtos e serviços bancários no Brasil, com objetivo de subsidiar a presente pesquisa, acrescentando comentários do autor, às informações complementares de caráter atual.

¹Nota do Mestrando: O correspondente bancário, não mencionado por Fortuna, a partir de 2002, apresentou um grande crescimento.



Quadro 1 -Representação gráfica dos principais canais em Banco de Varejo

Fonte: Adaptação de FORTUNA, E. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. 15ª, edição revista e atualizada. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2002

Atendimento Pessoal			Atendimento Impessoal		
- Bateria de Caixas - Balcão de Atendimento	- Agência Reduzida	- Atendimento bancário terceirizado por empresas.	- Cash Dispenser - Terminal de Consulta - Dispensador de cheques - Terminais de recebimento	- Borderô - Disquete - CPU x CPU - EDI	- Viva voz - Talker - Fax - Telex
Gerencia de Vendas	Auto Atendimento ATM		ATM	Internet Home Banking	

Quadro criado pelo autor, para explicar os principais canais bancários.

2.1.3. ATMs : um canal de distribuição. Situação atual

O presente estudo, terá como foco o canal de auto-atendimento especificamente chamado de ATM, utilizado nos bancos, acima denominados de Varejo, que buscam uma rede com alta capilaridade para o atendimento dos clientes.

Alinhados aos modernos processos de tecnologia para atender a demanda de serviços múltiplos e rápidos, os bancos instalaram ATMs multifuncionais para operações de saque, depósito, obtenção de extratos e dispensadores de cheques. A tabela 1, mostra a evolução do parque instalado de recursos de auto-atendimento no Brasil entre os anos 2000 a 2004. Nota-

se que a variação geral 2000/2004 foi de 34%. As instalações de ATMs, em particular, tiveram um salto de 223%, neste período, totalizando 50.502 máquinas.

Tabela 1- Evolução das Máquinas de Auto-Atendimento no Brasil entre os anos 2000 a 2003 com projeção para o ano de 2004.

Tipos	Anos	Em agências	Ante-salas de auto atendimento	Quiosques em		Total	Variação 2000/2004
				lugares públicos	Em posto de atendimento		
ATMs saque e depósito	2000	4.602	7.476	2.975	586	15.639	223%
	2001	4.717	11.677	3.340	2.803	22.537	
	2002	11.490	17.718	4.396	4.879	38.483	
	2003	16.145	16.636	5.201	3.577	41.559	
	*2004	19.589	20.735	5.380	4.798	50.502	
Cash-dispenser saque	2000	27.150	13.635	1.063	5.770	47.618	24%
	2001	36.991	13.700	1.557	5.818	58.066	
	2002	33.781	17.814	4.303	8.100	63.998	
	2003	32.210	12.132	2.833	5.131	52.306	
	*2004	35.525	14.675	2.581	6.296	59.078	
Terminal de depósito	2000	9.086	6.236	14	364	15.700	2%
	2001	10.263	7.627	7	219	18.116	
	2002	11.750	4.820	1.332	1.206	19.108	
	2003	8.935	6.151	9	733	15.828	
	*2004	10.267	6.106	388	658	17.420	
Terminal de Extrato e Saldo	2000	11.663	8.776	30	1.790	22.259	-70%
	2001	12.159	10.974	150	976	24.259	
	2002	4.747	2.825	-	1.736	9.308	
	2003	3.474	762	1.491	1.381	7.108	
	*2004	1.600	2.213	1.476	1.335	6.624	
Dispensador de Cheques	2000	5.961	1.206	12	5	7.184	84%
	2001	6.791	2.260	9	32	9.092	
	2002	8.506	1.884	573	56	11.019	
	2003	9.282	1.963	598	80	11.923	
	*2004	10.554	2.224	371	50	13.199	
Totais	2000	58.462	37.329	4.094	8.515	108.400	34%
	2001	70.921	46.238	5.063	9.848	132.070	
	2002	70.274	45.061	10.604	15.977	141.916	
	2003	70.046	37.644	10.132	10.902	128.724	
	*2004	77.536	45.953	10.196	13.137	146.822	

Fonte: Febraban 2003 – **Evolução das Máquinas de Auto-Atendimento** - título -Ciab 2003-.Trabalho-Congresso e Exposição da Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras-. Ano 2003-. N°. pág.inexistente.

A formatação do sistema bancário varia de país para país, atendendo às necessidades da população, à legislação e aos costumes, portanto, possuem peculiaridades próprias. Nos Estados Unidos há mais de 8.000 bancos com quase 90.000 agências, sendo que 79% da população tem conta em algum banco. Os 152 bancos que operam atualmente no Brasil oferecem seus produtos e serviços por intermédio de uma Rede de Atendimento com cerca de 17.000 agências. Entretanto, apenas 23% da população é cadastrada em conta corrente por algum banco.

Portanto, apesar do crescimento registrado acima, esse modelo de Auto-Atendimento ainda tem um amplo mercado para expandir-se e multiplicar-se nos próximos anos.

2.2. A SENSIBILIDADE PARA O TEMA

Para desenvolvimento da pesquisa tornou-se necessário trazer à tona a discussão sobre a Estratégia de Negócios e de Marketing , na medida em que, a teoria sobre esses conceitos pode nos dar subsídios para entender as motivações que levaram alguns bancos a optarem por redes de compartilhamento e outros não. De modo que uma revisão da literatura será de suma importância para o embasamento teórico do trabalho proposto.

A pesquisadora Belotto (2004), em entrevista destacou, “no início do processo de instalação das redes de Auto-Atendimento no Brasil, a orientação de marketing era adotar estratégias para aumentar o *mindshare*”. Com isso, podemos analisar que temos uma situação muito mais equilibrada e dominada do ponto de vista tecnológico. E, do ponto de vista mercadológico, por vários motivos, entre os quais a própria internacionalização dos procedimentos bancários (acordo de Basileia), os bancos são conduzidos a um planejamento de mercado muito rigoroso, onde as metodologias de marketing exercem um papel muito importante.

No cerne do tema está a finalidade dos bancos que é a prestação de serviços aos clientes e, para iniciarmos a discussão teórica vamos fazer um estudo sobre a literatura atual que trata deste aspecto de nossa pesquisa.

2.2.1. O escopo da definição estratégica.

Na década de 80, quando os primeiros passos no sentido de formar uma rede de auto-atendimento foram dados, o país vivia um longo processo de inflação, que reclamava medidas drásticas por parte das autoridades monetárias, no sentido de sanear as finanças brasileiras. Que medidas seriam essas, quão eficientes e quando tal mudança ocorreria, não era sabido; contudo, havia a consciência de que as margens de lucro seriam muito reduzidas e de que poderia não haver espaço para todos os participantes do sistema bancário.

Nesse contexto, os bancos necessitavam de soluções que resolvessem não só o problema de custos, mas da sobrevivência da instituição. O que nos dá uma visão ampla sobre essa situação e de como o pessoal encarregado do assunto nas empresas se posicionaram, são os textos que falam sobre como, provavelmente, as forças competitivas moldaram a estratégia.

2.2.2. O estado atual do mercado de prestação de serviços

Prestação de serviços é um tema que requer uma especial atenção por tangenciar o escopo desta pesquisa. Esta é a verdadeira “era dos serviços” afirma Marriott Jr, em função da transição de uma economia baseada na produção para a economia baseada no serviço, constituindo-se uma tendência no mundo empresarial moderno (apud ALBRECHT, 1988, prefácio).

As redes de auto-atendimento, através das ATM, pedem uma reflexão profunda sobre a prestação de serviços, porque representam mais de 70% das transações bancárias, exercendo importante função de sustentação na política de relacionamento dos bancos com seus clientes e, ainda mais, por trazer em seu bojo a possibilidade do compartilhamento vir a produzir mudanças no relacionamento entre os bancos e com seus clientes.

Para embasar essa reflexão recorreu-se a autores que tivessem uma ótica que privilegiasse a motivação primeira da existência da indústria de serviços, que é o cliente, e que discutissem como pode ser trabalhada essa relação.

Um serviço é profundamente diferente de um produto físico. Na maioria das empresas os serviços consomem muito tempo, energia e custos. Assim, sua administração também é singular. Conforme argumenta Albrecht (1988, p. 26), "a administração de serviços propõe: uma nova maneira de pensar a administração de serviços, como modelo e filosofia de gestão".

Destaca que essa nova forma de interpretação relativa à indústria de serviços, está conquistando a atenção dos executivos em muitos estabelecimentos de prestação de serviços e criando um novo paradigma, para que se pense a respeito do mercado, do cliente, do produto e da organização.

Na busca da excelência no ramo de serviços, satisfação e lealdade são elementos fundamentais que acabam por demonstrar o quanto os serviços de uma empresa estão atendendo à sua clientela. Essa aprovação é importante porque produz um volume de negócios, esse volume é a diferença da soma dos investimentos administrados para a melhoria da qualidade e o lucro que seus resultados produzem.

Ressalta que faz sentido pensar no cliente como um ativo que se valoriza na empresa, um ativo cujo valor aumenta com o passar do tempo, e isso é exatamente o que ocorre quando a satisfação e a lealdade do cliente estão crescendo.

Para o autor esta visão do cliente, esta redefinição do produto que se oferece e a determinação de satisfazer o cliente são o ponto de partida de toda a filosofia da administração de serviços. E ela coloca-se de frente com a "hora da verdade". A hora da verdade é aquela em que qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer serviço da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço. (ALBRECHT, 1988, p. 27)

Para evidenciar a importância da hora da verdade, cita Albert Einstein "Deus está nos detalhes". Einstein acreditava que nada, ao nível microscópico da existência, tinha sido deixado ao acaso; tudo era planejado. Pode-se parafraseá-lo para nossos fins: a qualidade do serviço está nos detalhes, ou seja, a relação entre o fornecedor do serviço e o comprador do serviço está presente em muitos pontos individualizados de contato.

Se você estiver fabricando um produto físico, como um automóvel ou um televisor, você pode controlar a qualidade do produto fazendo toda a fabricação num único lugar ou inspecionando os produtos assim que saem da linha de montagem. Porém, isto não ocorre com os serviços, como a abertura de contas bancárias ou com a aplicação de medicamentos. Um serviço é "fabricado" no ato da entrega e, na maioria dos casos, há muitos pontos de entrega e não apenas um.

O ato da entrega torna-se assim o momento em que o cliente formaliza seu contato com o prestador de serviço e compõe sua impressão da empresa. Chama esse momento de hora da verdade e idealizou um triângulo de serviço para analisar quais os fatores importantes

que parecem causar diferença nas empresas bem sucedidas no ramo de prestação de serviços na hora em que este contato se estabelece.

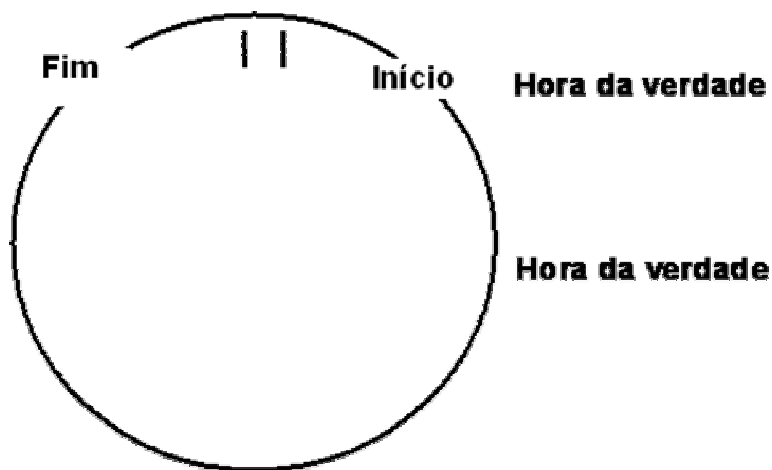


Figura 1 – O Ciclo de Serviço

Fonte: Adaptado de Albrecht, **Revolução nos serviços**, Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes, 4ª ed., 1988, p. 36

2.2.3. A base de sustentação estratégica

Um dos elementos fundamentais do modelo de administração de serviços é o triângulo do serviço, conforme enfatiza o autor. Os fatores-chave que formam os vértices do triângulo do serviço são:

1. Uma visão, ou estratégia do "produto" serviço.
2. Pessoal de linha de frente orientado para o cliente.
3. Sistemas voltados para o cliente.

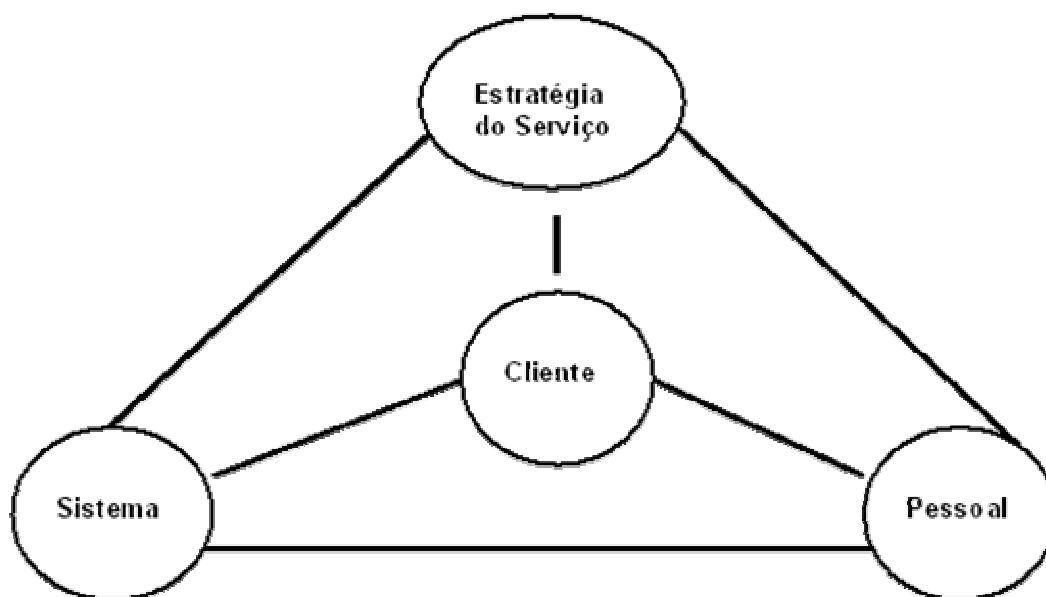


Figura 2 –O Ciclo de Serviço

Fonte: Adaptado de Albrecht, **Revolução nos Serviços**, Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes, 4ª ed., 1988, p. 32.

Esse autor, explica que o triângulo do serviço é um modo de representar graficamente a interação desses três elementos críticos, que devem atuar conjuntamente para que se mantenha um nível mínimo de qualidade de serviço; contudo, o sistema, o pessoal e outros, são os meios para implementação de um atendimento eficiente ao cliente, mas para tanto devemos refletir sobre a estratégia a ser utilizada para atingir essa qualidade desejada.

O autor inicia o assunto com as seguintes perguntas:

- O que é uma estratégia de serviços?
- Porque é necessária?
- Qual a sua utilidade?

E oferece a resposta: “É uma fórmula especial para prestação de serviços, essa estratégia está especificamente vinculada a uma premissa bem selecionada de benefício valioso para o cliente, e cria uma posição competitiva efetiva”. (ALBRECHT, 1988, p. 182)

O que observa-se é que sua resposta baseia-se em quatro conceitos básicos: fórmula especial; premissa de benefício; valor para o cliente e posição competitiva, conceitos que buscamos no entendimento dos principais autores, nas disciplinas compatíveis para direcionar nossas pesquisas:

Fórmula especial, para Chandler (1962, p. 13), é “a determinação de metas básicas de longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção de linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas”.

Premissa do benefício, para Richers (1993, p. 18), procura definir “um conjunto de atividades sistemáticas voltadas à busca e à realização de trocas com o meio ambiente, visando a benefícios específicos”.

Valor para o cliente, para Kotler (1996, p. 3-9), é “a estimativa do consumidor em relação à capacidade global do produto de satisfazer suas necessidades”.

E, por último, o conceito de posição competitiva, para Porter (1999, p. 27-166), “a estratégia competitiva visa a estabelecer uma política lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência”.

Com estes quatro conceitos, pesquisou-se os conceitos de marketing e de estratégia, que respondem às perguntas feitas para definir um atendimento qualitativo dos três elementos críticos do seu triângulo de serviço: estratégia, necessidade e utilidade.

2.3. MARKETING

2.3.1. Conceitos de Marketing

A criação de uma rede de ATMs, levaria a um canal de comércio na medida em que se transformaria na maior fronteira de atendimento aos clientes e correntistas, e, por conseqüência, a um Canal de Distribuição de produtos e serviços bancários.

A decisão de investir em um projeto de tamanha envergadura num país com economia instável e com pouca credibilidade nos meios eletrônicos e, ainda, seu eventual compartilhamento é uma decisão de cunho estratégico, mas que também passa pela área de marketing. Por esta razão é importante situar a questão em Estratégia de Marketing.

Existem vários conceitos de Marketing:

Para Richers (1993, p. 18), cuja ênfase está na atividade sistêmica: “Marketing é o conjunto de atividades sistemáticas de uma organização voltadas à busca e à realização de trocas para com seu meio ambiente, visando a benefícios específicos”.

Para Hise (1986, p. 9-12): a adoção do conceito de marketing significa “ênfase no trabalho em cada fase:”

- Na orientação para o cliente, isto é, no conhecimento das necessidades e dos desejos do cliente antes que o processo de marketing comece;
- Na rentabilidade das operações de marketing;
- Em uma estrutura organizacional na qual todas as atividades de marketing são executadas pelo Departamento de Marketing e ao executivo-chefe de marketing é designado um lugar na hierarquia da organização equivalente àquele ocupado pelos principais executivos de finanças e produção.

Sandhusen (1998, p. 8) menciona a definição revisada pela Associação Americana de Marketing: “Marketing é o processo de planejar a concepção, o preço, a promoção e a

distribuição de bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”.

Para Kotler (2003, p. 3-9), em abordagem mais abrangente sobre o tema, ensina: “Marketing é um processo administrativo e social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros”.

A proposição apresentada por Kotler, op. cit, abre uma cadeia de valores, cuja conceituação é uma visão esquemática de como o marketing agrega valor ao processo em suas fases, conforme segue:

- a) **Necessidades, desejos e demandas:** Necessidade é um estado de privação de alguma satisfação básica. Desejos são carências por satisfações específicas. Demandas são desejos por produtos específicos que são respaldados pela habilidade e disposição de comprá-los.
- b) **Produtos e serviços:** É algo que pode ser oferecido para satisfazer uma necessidade ou desejo.
- c) **Valor, satisfação e qualidade:** Estimativa do consumidor em relação à capacidade global de produto para satisfazer a suas necessidades.
- d) **Troca, transações e relacionamentos:** Troca é o ato de obter um produto desejado de alguém, oferecendo-se algo em contrapartida. Transação consiste na negociação de valores entre duas partes. O resultado final do marketing de relacionamento é a construção de um ativo exclusivo da empresa denominado rede de marketing.
- e) **Mercados:** Consiste em todos os consumidores potenciais, que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo.

- f) **Marketing e Praticantes de Marketing:** Um praticante de marketing é alguém que busca um recurso de outra pessoa e que está disposto a oferecer algo de valor em troca.

Conforme a conceituação acima, para os bancos, o resultado final de marketing de relacionamento acaba sendo a construção de um ativo exclusivo da empresa denominado Rede de Marketing – deixando de ver somente o lucro em cada transação para maximizar relacionamentos. Neste caso pode-se destacar que os bancos oferecem serviços pela Rede de Auto-Atendimento sem remuneração direta com vistas a maximizar um relacionamento mutuamente benéfico.

Destaca ainda, que “cada década exige que a administração da empresa pense criticamente sobre os seus objetivos, estratégias e táticas. Mudanças rápidas podem facilmente tornar os princípios vencedores de ontem obsoletos para conduzir os negócios”.

Dentre os desafios atuais, cita a economia globalizada, suas diferenças de renda e imperativos ambientais entre outros. De modo que, ele conclui: “que as empresas estão prontas para reconhecer a importância crítica de estarem orientadas e dirigidas para o consumidor”.

Segundo Albertin (2000, p. 111), “um mercado global de consumo está se formando e cada vez mais as empresas estão usando aplicações de B2C (*business to customer*)”.

Todo esse fluxo de serviços que visa a satisfazer as necessidades e demandas do cliente exige que os canais utilizados sejam também eficientes. Mas o que é um canal dentro do conceito de marketing?

2.3.2. Canal de Marketing

Na literatura, canal de marketing de um produto ou serviço, é também denominado de canal de distribuição ou de comércio.

Stern e El-Ansary (1992, p. 1), “os canais de marketing podem ser vistos como um conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de tornar o produto ou o serviço disponível para uso e consumo”.

Rosenbloom (2002, p. 26), destaca que a definição de Canal de Marketing pode ser confusa, em razão de derivar de diversas situações e expectativas. Em seu livro adota uma definição do ponto de vista de tomada de decisão gerencial: “a organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição”.

As discussões teóricas sobre canais de marketing têm dois enfoques, o econômico e o de marketing propriamente dito. Para efeito do estudo proposto, o enfoque de marketing terá destaque para o embasamento da pesquisa.

2.3.3. Uma decisão estratégica complexa

Conforme ensina Kotler (1994, p. 453), a maioria das empresas produtoras não vende seus produtos diretamente aos usuários finais. Entre elas e os usuários finais existe grande número de intermediários desempenhando uma variedade de funções e assumindo vários nomes, como atacadistas e varejistas que compram, assumem a propriedade e revendem a mercadoria. Representantes de fábrica e agentes de vendas - procuram os clientes e negociam com eles em nome dos fabricantes, mas não assumem a propriedade dos bens; são chamados agentes intermediários. Ainda outros, como empresas transportadoras, armazéns

independentes, bancos e agências de propaganda - auxiliam no desempenho da distribuição, mas não assumem a posse dos bens nem negociam compras ou vendas, são chamados facilitadores.

As decisões sobre canais estão entre as mais críticas que a administração enfrenta, segundo a ótica de Corey (apud Kotler 1994, p. 453).

Um sistema de distribuição é um recurso externo importante. Geralmente são necessários anos para construir e ele não é facilmente modificado. Tão essencial quanto recursos internos como fabricação, pesquisa, engenharia e vendas. Normalmente, demora anos para ser construído e não é mudado facilmente.

Representando compromisso para um grande número de empresas independentes, cujo negócio é distribuição para os mercados específicos que atendem. Representa, também, um compromisso para um conjunto de políticas e práticas que constituem a estrutura básica sobre a qual é desenvolvido um conjunto extensivo de relações a longo prazo.

2.3.4. Qual a importância dos canais de marketing?

Rosenbloom (2002, p. 23-26), a importância do canal de marketing se evidencia na medida em que os autores inferem o intenso interesse das empresas por ele, conferindo ao mesmo, um “status” superior às demais estratégias como Preço, Produto e Promoção.

Semenik e Bamossy (1995, p. 540), ressaltam que a importância da distribuição no processo de marketing deve-se ao fato de as atividades do canal contribuírem para a satisfação do cliente.

Segundo os autores, Rosenbloom (2002), Semenik e Bamossy (1995), em termos de valor agregado, o sistema de distribuição favorece a satisfação do cliente e oferece outras vantagens, da seguinte forma:

- Atende a necessidade de conquistar uma vantagem competitiva sustentável;
- satisfaz a necessidade de reduzir custos de distribuição;
- o canal ATM é uma estratégia de longo prazo;
- essa estratégia geralmente exige uma estrutura;
- torna crescente o papel da tecnologia;
- fornece o composto de mercadoria desejado pelo cliente;
- diminui o custo total de distribuição;
- revaloriza o crescimento;
- presta serviços no ato de venda e após a venda.

Muitas empresas tratavam a estratégia de canal de marketing como algo secundário perante as estratégias mais “importantes” de produto, preço e promoção.

Rosenbloom, op. cit., acrescenta mais ao assunto salientando que: “nos últimos anos essa negligência relativa dos canais de marketing vem mudando em muitos casos para um intenso interesse na área”.

Ele explica porque isto aconteceu, a vantagem competitiva sustentável é um diferencial que não pode ser facilmente copiado pela concorrência, o que vem ficando cada vez mais difícil de alcançar mediante estratégias de produto, preço e promoção.

Na economia globalizada de hoje, ganhar vantagem competitiva sustentável via estratégia de preços é ainda menos viável que via estratégia de produto. A habilidade de mais e mais empresas em operar instalações de produção em todo o mundo gerou uma competição acirrada em muitas categorias de produtos e até mesmo de serviços.

Do composto mercadológico, a promoção também tornou-se uma estratégia precária para ganhar vantagem competitiva sustentável. O grande volume de publicidade e outras formas de promoção, às quais os consumidores são expostos diariamente, criam tanta confusão que reduzem drasticamente o impacto das mensagens promocionais.

Rosenbloom (2002, p. 24) afirma que, “depois das estratégias de produto, preço e promoção (mais recentemente chamada comunicação), o chamado 4º. P, pontos de distribuição ou a estratégia de canais de marketing, de fato, oferece maior potencial para obter vantagem competitiva que as demais, porque é mais difícil de ser copiada pelos concorrentes no curto prazo”.

A estratégia dos “4ps” utilizada pelos bancos está melhor representada na figura nº 3, que mostra como estão estruturados os bancos de varejo com relação aos canais de distribuição dos produtos e serviços bancários.

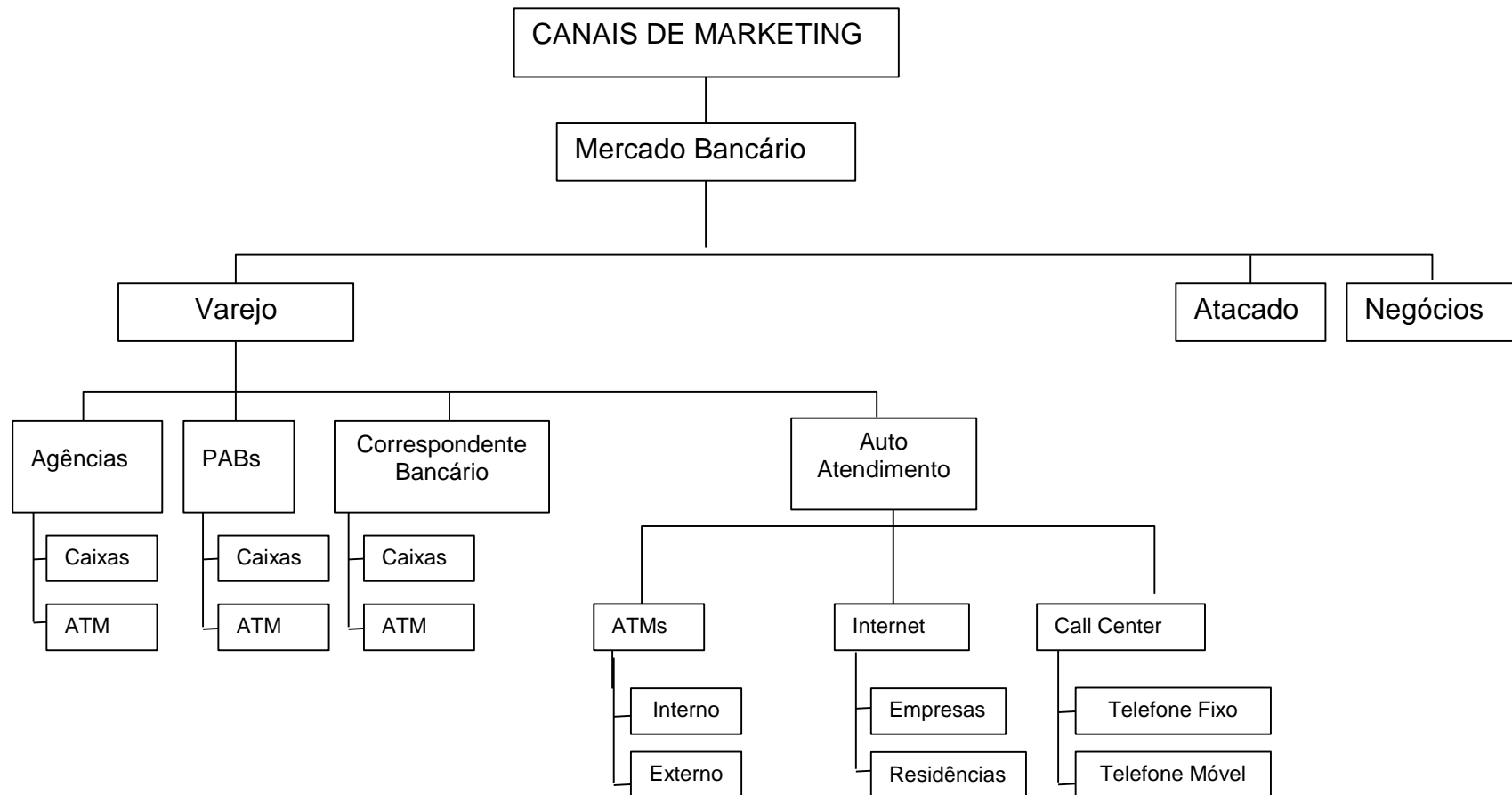


Figura 3– Representação gráfica da estruturação dos bancos de varejo com relação aos canais de distribuição dos produtos e serviços bancários

Fonte: Adaptação de FORTUNA, E. **Mercado Financeiro: produtos e serviços**. 15ª edição, Revista e atualizada. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2002.

2.3.5. Canais bancários de distribuição de produtos e serviços

Mas para tomar a decisão de criar um canal de marketing, em face dos investimentos em máquinas, periféricos, softwares, redes de comunicação, treinamento do quadro, contratação e treinamento de terceiros, remodelação das instalações físicas das agências, adestramento dos clientes recriando toda uma cultura de atendimento de convencional para o auto-atendimento, as instituições bancárias tiveram que desenvolver uma estratégia que as ajudasse a planejar e viabilizar esse investimento, uma vez que os riscos eram muito altos.

2.4. CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

Wright et al. (2002), Chandler (1962), Certo e Peter (2004), Bateman e Snell (1997) e Glueck (1980), falam em metas, para alcançar seus objetivos de longo prazo, mediante análise de ambiente, sob uma diretriz organizacional com padrão de ações para alocação de recursos, considerando seus riscos e oportunidades.

Andrews (1971), Quinn (1980), Von Clausewitz (1976), também falam em metas e objetivos, contudo, acrescentando planos, diretrizes fundamentais e atividades em que se concentra, no sentido de dar foco.

Hitt et al. (2002) e Porter (1999), projetam um contexto mais amplo ao falar em um conjunto de decisões, visando a atingir uma posição lucrativa e sustentável.

Autores Definições	Wright et al. 2000, p. 45	Chandler 1962, p. 13	Certo; Peter- 2004, p. 13, 14 e 17	Hitt et al. 2000, p. 45	Andrews 1971, p. 28	Porter 1999, p. 27-166	Bateman & Snell 1997, p.530	Quinn 1992, p. cap. 1 e 5	Von Clausewitz 1976, p. 177	Glueck 1980, p. 9
Metas		X	X				X	X		X
Objetivos	X	X	X	X			X	X		X
Linha de Ação								X	X	X
Aplicação de Recursos							X			
Conjunto de decisões				X						
Diretrizes fundamentais			X		X			X		
Planos	X				X			X	X	
Atividade que se concentra					X				X	
Busca de posição competitiva favorável. Estabelecer posição lucrativa e sustentável contra a concorrência				X		X				

Quadro 2 - Conceitos de Estratégia

Fonte: Quadro criado pelo autor, para demonstrar os conceitos de estratégia.

Conforme o quadro 2, entre os 10 autores que consultados sobre estratégia, 8 explicaram que estratégia é definição de objetivos; 5, que são metas; 4, que são planos; outros 4, disseram tratar-se de linhas de ação; 3, conceituam como diretrizes fundamentais; outros 3, como sendo a busca de uma posição competitiva favorável, lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência; 2, defendem que estratégia é atividade que a empresa se concentra; 1, definiu como conjunto de decisões; e, 1, como aplicação de recurso.

A colaboração dada por Porter (1989, p. 27-166), demonstra que houve uma evolução no conceito, pois enquanto seus colegas falam em aspectos pontuais, Porter trata o assunto com uma visão de aplicação ampla e conclusiva, “a estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”.

Em suma, estratégia é um ou alguns objetivos, para os quais se formulam planos com opções variáveis, as quais permitem trabalhar com uma ou mais metas atendendo a outras definições, tais como: onde se concentrar diretrizes fundamentais e políticas tendo como propósito levar a empresa a uma posição competitiva favorável, lucrativa, sustentável e difícil de ser imitada, contra as forças que determinam a concorrência.

2.4.1. A escola ambiental agregando equilíbrio

Mintezberg (2000, p. 210-220), presta grande colaboração ao comentar sobre a escola ambiental, “que o ambiente é um conjunto de forças fora da organização, um agente central na geração de estratégia, que o autor chama de "ator", ao qual a empresa responde ou pode ser eliminada”.

Daí a importância do ambiente, que transforma a estratégia em um processo reativo, conforme o autor acima citado da escola ambiental, a qual ajuda a equilibrar a visão global para a formação estratégica.

Trabalhar essa visão, de forma moderada, pode-se inferir a necessidade de conter as decisões estratégicas no contexto externo, no ambiente em que a empresa atua.

Segundo essa ótica, as lideranças à época em que se iniciou o estudo da introdução das ATMs no Brasil tinham um grande desafio: encontrar uma equação que traduzisse a difícil leitura do que o mercado exigiria para permitir a existência de um participante no segmento. Ou seja, como eles teriam que edificar, projetar uma solução usando a percepção e a sensibilidade da decodificação da Prescrição Ambiental.

Entre os aspectos citados, temos que acrescentar o que Mintzberg, *op. cit.*, chama de “Ator”, ou seja, o ambiente. Para essa escola, a liderança e organização subordinam-se ao ambiente, no qual ocorrem mudanças abruptas e constantes na estrutura, na tecnologia e nos relacionamentos, dificultando a definição das alternativas estratégicas.

Desenvolver análises ambientais, diagnósticos, seleção e definição de estratégias exigem habilidade ao cotejar todas as variáveis, portanto, compor a partir das diferentes dimensões de mercado que os estrategistas têm diante de si e antecipar seus possíveis efeitos sobre a formação da estratégia.

2.4.2. As estratégias genéricas

A vantagem competitiva é fundamental para um bom desempenho; contudo sabemos da dificuldade para se atingir esse estágio, para esse problema que atinge todas as empresas, Porter (1989, p. 22) propõe adotar estratégias genéricas para somar todos os elementos

necessários ao empreendimento, definindo o método para atingir o que a empresa busca, criando um contexto dentro do qual as ações possam dar consistência ao plano.

Em linhas gerais, segundo a visão do autor, na base da definição estratégica deve existir métodos para lidar com a competição e, também, com sua economia subjacente, relacionando a empresa ao seu ambiente, o qual se manifesta através dos seus competidores diretos e, também dos compradores, fornecedores, novos entrantes em potencial e dos produtos substitutos.

2.4.3. Vantagem competitiva

Para Porter (1989, p. 10), “existem dois tipos básicos de vantagem competitiva na empresa, são eles: o baixo custo e a diferenciação: Uma vantagem competitiva de custo, por exemplo, pode resultar de fontes disparatadas, entre outros, como um sistema de distribuição física de baixo custo”:

A vantagem competitiva conseguida por meio das variáveis custo e diferenciação reflete uma maior capacidade da empresa em trabalhar com as cinco forças competitivas, comparativamente à concorrência.

As duas propostas (custos menores e diferenciação) possibilitam a definição de três estratégias competitivas genéricas: liderança em custos, diferenciação e foco. As duas primeiras estão voltadas para a obtenção de vantagem competitiva para o mercado como um todo, enquanto a última volta-se a um segmento focado de mercado.

Escopo Competitivo	Alvo Amplo	1 - Liderança de Custo	2- Diferenciação
	Alvo Estreito	3A – Foco no Custo	3B- Foco na Diferenciação

Quadro 3 - Adaptação do Vantagem Competitiva

Fonte: PORTER, M. **Vantagem Competitiva** – Criando e sustentando um desempenho superior Estratégias competitivas genéricas, Rio de Janeiro, 19ª ed.: Editora Campus, 1989, p. 10

2.4.4. Posicionamento

É impossível falar de estratégia sem abordar o conceito de Porter (1989, p. 1) “a estratégia competitiva visa a esclarecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”.

Analisando a opção dos bancos, ao definirem os segmentos de mercado que pretendiam atingir por meio do canal de auto-atendimento, diríamos como Porter (1999, p. 56-61) que foi posicionamento estratégico baseado na variedade. Com isso ganharam escala e consolidaram esse serviço.

As três modalidades de posicionamento estratégico:

- a) **Posicionamento baseado na variedade:** consiste na escolha de variedade de produtos ou serviços e não em segmentos de clientes;
- b) **Posicionamento baseado nas necessidades:** o critério é atender a maioria das necessidades de um determinado grupo de clientes;
- c) **Posicionamento baseado no acesso:** fundamenta-se na segmentação dos clientes em razão das diferenças nas modalidades de acesso.

Os bancos optaram pela primeira, baseada na variedade, excetuando-se os que pertencem a Rede 24 horas que, no início, optou pelo posicionamento baseado no acesso, ao

permitir o uso somente aos clientes com cheque especial, posteriormente acompanharam os grandes bancos.

Porter, op. cit., considera que, “uma vez definido o posicionamento, é preciso definir uma estratégia”, que, segundo ele, é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.

2.4.5. As estratégias competitivas específicas

Cavalcanti (2003, p. 51) indica sete alternativas estratégicas. A estratégia de integração horizontal, integração vertical e diversificação não se aplicam ao escopo do trabalho. Todavia as demais são aplicáveis, conforme seguem:

- a) **Retração** - as empresas em dificuldades a utilizam com a finalidade de reduzir seus custos, enfim, diminuir custos e melhorar a produtividade para que a empresa possa sobreviver. Num contexto mais amplo e otimista, a rede de ATMs propicia esse resultado.
- b) **Desinvestimento** – diante de linhas de produtos que deixam de ser interessantes por começarem a comprometer os negócios da organização. Havendo o compartilhamento há a possibilidade de redução do número de máquinas externas.
- c) **Inovação** - consiste no desenvolvimento de uma nova tecnologia, as ATMs trouxeram a oportunidade de, em quantidade, formarem um canal de auto-atendimento.
- d) **Parceria** – É uma estratégia que se confunde com uma série de outras apresentadas e que surgiu mais recentemente, visando a compor novas frentes no mundo empresarial. Sendo aplicável no caso das redes de atendimento, uma vez que o compartilhamento é uma forma de parceria.

Cavalcanti (2003, p. 54) ainda afirma que, “o importante é ter à disposição outras alternativas que, a qualquer instante, possam substituir as originais”.

2.5. AS PARCERIAS, AS ALIANÇAS E O COMPARTILHAMENTO

Dentre as opções citadas no parágrafo anterior temos “Parceria”, que conforme o Novo Aurélio ⁽¹⁾, é, como “aliança” e “compartilhamento”, uma palavra de interesse, desta forma, entender a natureza da estratégia proposta e com qual abrangência pode ser exercitada sua aplicação, é fundamental para que possamos manter os elementos obtidos nesta pesquisa em condições de um maior aproveitamento. Assim:

Lorange e Roos (1996, p.15), as alianças estratégicas podem ser definidas como empreendimentos de risco, envolvendo transações em um mercado livre, por meio de empreendimentos cooperativos formais ou informais, ou total internalização das atividades pelo processo de fusão, aquisição, participação societária e “*joint ventures*”

Parceria. [*parceria<parceiro+-ia1.]S.F. Reunião de pessoas para um fim de interesse comum; sociedade, companhia. 2. Brás. Grupo de 2 ou mais compositores de música popular. Parceria agrícola. 1. Sistema de produção agrícola em que o produto é repartido entre o proprietário da terra e o produto direto. {Cf.meação (4) e terça (7).} 2. Jur. Contrato que formaliza tal sistema e estipula suas condições, como a proporção de repartição do produto. Parceria marítima. Jur. Empresa em que se associam os condôminos de um navio para explorá-lo. Parceria pecuária. Jur. Contrato pelo qual se entregam animais a outrem para pastorear, tratar e criar, a troco de uma cota nos lucros. Parceria Rural. A parceria agrícola e a pecuária.

Compartilhamento. [De compartilhar+mento]S.M. Ato ou efeito de compartilhar.

⁽¹⁾ Novo Aurélio - Século -XXI- Ed.Nova Fronteira 1999

Compartilhar. [De com+partilhar.]V.t.d. e i 1. Ter ou tomar parte em , participar de, partilhar, compartilhar: Compartilha sua riqueza com os amigos. T.d.2. Compartilhar (1): Compartilhando a sorte do marido, com ele partiu para o degredo. T.i.3. Usar em comum: Morando comigo, você pode compartilhar da minha biblioteca. 4. Ter ou tomar parte; participar; compartilhar: compartilhar da alegria de alguém.

Comunhão. (Do latim *communiione*) 1. S.f. ato ou efeito de comungar, conjunto daqueles que comungam os mesmos ideais, crenças, interesses e idéias, etc.

2.5.1. Conceito de serviços compartilhados

Barros et al. (2001, p. 91), “compartilhamento de objetivos é comprometimento de recursos de capital e administrativo das partes envolvidas”.

Schulman et al. (2001, p. 9), "a concentração de recursos da empresa atuando com atividades defendidas através da organização, a fim de servir múltiplos parceiros internos, a baixo custo e com alto nível de serviços, com objetivo comum de satisfazer os clientes externos e acrescentar valor a empresa”.

Porter (1989, p. 296–297), chama de inter-relações entre unidades empresariais, as oportunidades de compartilhamento das atividades da cadeia de valores dividindo-as em três tipos: a) tangíveis, como canais de distribuição, tecnologias, mesmos insumos; b) intangíveis, com a transferência de "*know-how*" gerencial entre cadeias de valores independente; e, c) entre concorrentes, que provém de empresas que competem em algumas indústrias, as quais normalmente se expandem nas mesmas direções. Ao compartilhamento descrito na letra “c”, o autor, atribui maior importância, porque pode equiparar uma relação ou criar uma

desvantagem competitiva. O compartilhamento leva a vantagem competitiva, se reduzir o custo ou aumentar a diferenciação.

Lorange e Roos (1996, p. 1), "a aliança estratégica é a união de duas ou mais empresas que possuem um objetivo comum entre si. Podem se unir de diversos modos e também podem ter um tempo certo para se atingir o objetivo ou ser permanente”.

Na análise das palavras que compõem as definições e conceitos citados nos parágrafos 2.6 e 2.7, que engloba o objetivo deste trabalho, que é o compartilhamento das redes de ATMs, podemos verificar que elas se resumem pela idéia mais geral da comunhão de interesses, ou seja, a parceria ou compartilhamento deve se basear em interesses comuns mas buscando a eficiência, qualidade e as vantagens de cada parceiro do contrato. E, não sendo assim, talvez ela não seja necessária. No caso dos bancos, a unificação da rede de ATMs, deve ser discutida sobre quais as vantagens que ela traria para prestadores de serviços e clientes e até que ponto ela seria mais eficiente que a variedade das redes atuais.

Considerando dentre as estratégias específicas o compartilhamento é, sem dúvida, uma solução estratégica que pode colaborar para enquadrar os custos à política da empresa, que também pode constituir-se numa alternativa para a diferenciação, ou neutralizar uma diferenciação eliminando um aspecto negativo da empresa em relação aos concorrentes, ou ainda ser um complemento ao pensamento do tópico anterior.

Devemos considerar as afirmações feitas por Schulman et al. (2001, p. 3), esses autores argumentam que, “num ambiente cada vez mais competitivo, há uma constante pressão para que os líderes empresariais agreguem valor às suas empresas através da minimização de processos que não sejam centrais para as operações da empresa e que concentrem em processos estratégicos ou principais. Minimizar processos, no caso é

relacionado às atividades de suporte que tem por característica natureza tática e não estratégica.

O objetivo é obter uma lucratividade maior, por esta razão as empresas estão procurando cada vez mais resolver esse problema por intermédio da junção de alguns processos numa organização separada, que por sua vez, os tratará como o centro de seus próprios negócios”.

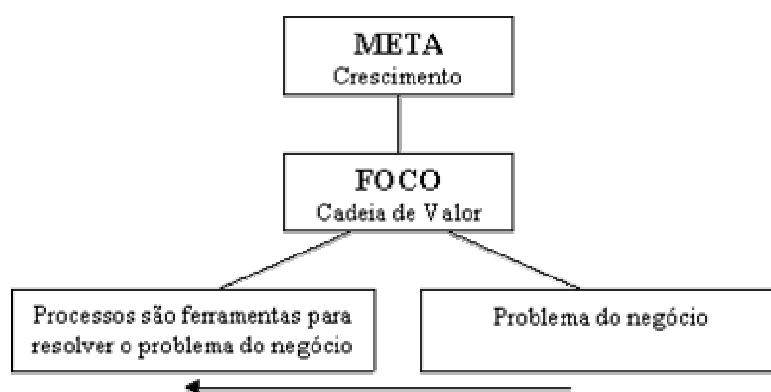


Figura 4- Da Solução de um problema do negócio até a obtenção da meta

Fonte: Schulman, Dunleavy, Harmer, Lusk - **Shared Services - Serviços Compartilhados - Agregando Valor às Unidades de Negócios**, São Paulo, Makron Books, 2001, p. 5

2.5.2. Rompendo com os velhos conceitos

Barros et al. (2001, p. 30), a partir da globalização – fenômeno socioeconômico relacionado ao processo de internacionalização da economia mundial, que foi impulsionado com o enorme salto qualitativo ocorrido nas tecnologias da informação, a mudança do perfil internacional introduziu uma variável nova na discussão da eficiência econômica. A necessidade de escalas crescentes principalmente em função dos investimentos tecnológicos, exigiu concentração progressiva e redução do número de participantes, provocando rupturas na estrutura das metodologias tradicionais.

2.5.3. O fracionamento da cadeia produtiva

As empresas tomam suas decisões visando a maximizar sua condição de competição (binômio preço-qualidade), buscando a maior taxa de retorno sobre seus recursos.

Barros, *op. cit.*, anteriormente consideravam-se as atividades que não centrais eram passíveis de serem transferidas para outro agente ou soluções do gênero, como terceirização, ou realizadas através de parceiros, alianças, compartilhamento e outros.

Atualmente, as empresas para execução dos seus processos associam-se a outros agentes, como parceiros e soluções do tipo. A empresa exerce um controle da cadeia produtiva, subordinando às estratégias globais seus agentes e outros do gênero, com um sistema flexível, descentralizado de informação e de integração.

Como exemplo, um grande fabricante de tênis do mundo, não produz um cadarço sequer, seus 15.000 funcionários não se ocupam da operação que se assemelha à administração de uma rede de produção, na Nike, funcionários se ocupam da parte mercadológica, desenvolvimento de produtos e subcontratação de serviços e da produção, operação que abrange por volta de 90.000 pessoas.

2.5.4. Qual a razão para formação de alianças?

O compartilhamento de uma rede de ATMs também é uma formação de aliança e para isso recomendam Barros et al. (2001, p. 95) que, “para compreender esse processo de valor é preciso partir da orientação da Cadeia de Valor. A cadeia de valor é definida como um processo por meio do qual devem alinhar-se as várias atividades criadoras de valor: as atividades de apoio e as atividades primárias”.

Para tanto, é importante que as empresas tenham um objetivo mútuo, mas, principalmente, uma necessidade mútua. Se as partes não tiverem essa necessidade mútua, ainda que tenham um objetivo comum, não precisam agir de forma integrada, pois elas podem alcançar seus objetivos sozinhas.

Nesse sentido, a interdependência ocorre à medida que as unidades parceiras precisam umas das outras, para construir e entregar um valor ao mercado e compartilhar os benefícios da ação conjunta. Sem esse compartilhamento, não se pode esperar o comprometimento necessário para a cooperação.

2.5.5. Tipos de aliança

Barros, *op. cit.*, considerando-se a cadeia de valor das empresas e o processo de geração de valor mútuo, três tipos de alianças podem formar-se: por complementaridade, por co-integração e por adição, conforme demonstramos a seguir.

Na complementaridade as empresas formam uma aliança para desenvolvimento, em conjunto, de atividades que se complementam na cadeia de valor. Um exemplo é a aliança entre GM e Toyota na década de 80. A GM necessitava da tecnologia dos carros japoneses e aliou-se à Toyota. Esta por sua vez precisava do acesso ao mercado que a GM lhe proporcionaria.

Co-integração:

A co-integração ocorre quando as empresas formam uma aliança para desenvolver a mesma atividade da cadeia de valor. Nesses casos, o objetivo é obter economias de escala em uma das etapas da cadeia. As alianças entre as instituições financeiras do BANCO 24 HORAS podem ser um exemplo desse tipo de aliança.

Aliança aditiva:

Por esse tipo de aliança, as organizações integram-se considerando todas as atividades da cadeia produtiva. Como exemplo podemos citar os consórcios entre empresas para aquisição e operação de outras empresas, dentre eles, o caso das empresas que adquiriram o setor de telecomunicações brasileiras. Juntas, elas se fortalecem para atuar de forma mais competitiva no mercado.

2.6. A ESTRATÉGIA DO COMPARTILHAMENTO

2.6.1. Como o compartilhamento colabora para aumentar a vantagem competitiva

O compartilhamento é uma alternativa estratégica, como os líderes empresariais são pressionados para agregar valor às suas empresas através da minimização de processos não centrais, concentrando-se em processos estratégicos ou principais, eles vêem o compartilhamento como uma estratégia para atingir esse objetivo (SCHULMAN, 2001, p. 5).

2.6.2. Quebra de paradigma

Há, também, uma mudança de paradigma, pois o compartilhamento é uma forma de aliança, de parceria e como tal está implícita uma clara inversão da lógica da competição para a lógica da cooperação (BARROS, 2001, p. 95).

2.6.3. Avaliar a importância das inter-relações para a vantagem competitiva

As inter-relações fora dos limites da empresa, devem ser examinadas criticamente, pois podem produzir benefícios no planejamento da diversificação e nas estratégias defensivas para prever e bloquear entrantes em potencial.

Para Porter (1989, p. 291), “com o desenvolvimento da teoria e da prática do planejamento estratégico, a maioria das empresas começou a reconhecer dois tipos de estratégia: a corporativa e a das unidades empresariais. A estratégia das unidades empresariais expõe o curso das atividades de uma empresa, enquanto a estratégia corporativa aborda a composição do portfólio de unidades empresariais”.

2.6.4. Inter-relações entre unidades empresariais

Os desenvolvimentos econômicos, tecnológicos e competitivos estão aumentando a vantagem competitiva a ser ganha por empresas capazes de identificar e explorar as inter-relações entre negócios distintos, porém relacionados como oportunidades tangíveis para a redução dos custos ou para aumentar a diferenciação em quase toda a atividade na cadeia de valores, compelindo outros a fazerem o mesmo ou arriscarem perder a sua posição competitiva. Estes desenvolvimentos tornaram a estratégia horizontal, que transpõe limites divisionais no item mais crítico na agenda estratégica, defrontada por uma empresa

diversificada. Com efeito, verifica-se essa relação nos bancos com o compartilhamento entre banco comercial, investimentos, poupança, cartões de crédito, capitalização e outras áreas.

Abaixo, os três tipos de inter-relações entre unidades empresariais:

1. **Inter-relações tangíveis:** surgem das oportunidades para compartilharem atividades na cadeia de valores entre unidades empresariais relacionadas, devido à presença de tecnologias, canais e compradores comuns e de outros fatores.

2. **Inter-relações intangíveis:** envolvem a transferência de know-how gerencial entre cadeias de valores independentes.

O compartilhamento de uma atividade pode resultar em uma vantagem competitiva sustentável, se a vantagem do ato de compartilhar for superior ao seu custo, desde que seja difícil para os concorrentes equipararem o compartilhamento.

3. **Inter-relações entre concorrentes:** provém da existência de rivais que competem de fato ou potencialmente com uma empresa em mais de uma indústria. Os concorrentes em uma indústria, quase sempre se expandem nas mesmas direções, portanto, pode fornecer a base para a diversificação.

As inter-relações entre concorrentes tornam da maior importância o reconhecimento e a exploração desta alternativa. Um concorrente em múltiplos pontos pode compelir uma empresa a equiparar uma relação ou enfrentar uma desvantagem competitiva.

Esta é a situação vivenciada pelos bancos no universo das redes de ATMs. Trata-se de um compartilhamento, ou como diz Porter, op.cit., “é uma inter-relação entre concorrentes que competem nas mesmas indústrias e se expandem nas mesmas direções”, portanto suscetíveis de alterar o estado das relações com seus concorrentes.

Os bancos que tomaram parte dos primeiros anos do início do Banco 24horas, vivenciaram essa situação, uma vez que equipararam a relação entre concorrentes participantes do compartilhamento e, passaram a enfrentar uma desvantagem competitiva em relação aos bancos que criaram redes de auto-atendimento proprietária.

2.7. PARCERIAS E COMPARTILHAMENTO

De uma forma geral o compartilhamento oferece vantagens para seus participantes, segundo Barros et al. (2001), no compartilhamento, as empresas que se relacionam são especializadas e fazem o melhor possível, adaptam-se rapidamente às mudanças de ambiente, investem o mínimo de capital na relação, e coordenam melhor as atividades.

O planejamento do futuro e compatibilidade cultural; nas alianças estratégicas, permitem o acesso a oportunidades por meio de complementaridade e sinergias, compartilhamento do investimento e reduzem os custos, compartilham os riscos no desenvolvimento de novos produtos; e, nas fusões e aquisições.

Dada a as limitações impostas pela indicação da aplicabilidade do compartilhamento na cadeia de valor e com definição de foco nos aspectos táticos e não estratégicos, temos uma solução para neutralização da vantagem que especialistas, ou operadores em grande escala poderiam conseguir, conforme se pode verificar nos itens 1 e 2, deste tópico.

2.7.1. Dos serviços compartilhados

Schulman et al. (1999, p. 16,17 e 27), destacam alguns motivos específicos para o compartilhamento de serviços e os benefícios tangíveis e intangíveis:

Benefícios específicos:

- Globalização;
- eficiência nas transações;
- eficácia nos processos;
- benefícios superando custos;
- atividades consolidadas.

Entre os benefícios tangíveis estão:

- melhorar capital de giro;
- alavancar compras;
- aumentar produtividade;
- consolidar transação.

Dentre os intangíveis estão:

1) Promover a abordagem de uma empresa. Isso pode ser visto internamente, onde todos os empregados se sentem como membros de uma empresa, da mesma forma que os de fora a vêem como uma entidade independente.

2) Dirigir esforços para mais rapidamente transformar a empresa, focando onde ela agrega mais valor ao negócio.

3) Proporcionar a manutenção efetiva dos processos de transação padronizados por toda a organização.

4) Alavancar e garantir a utilização de melhores práticas e, assim, da curva de aprendizado.

5) Melhorar a acuidade e a uniformidade de informação.

6) Permitir que unidades de negócio foquem onde agregam valor e melhor serviço ao cliente. Manutenção mais eficiente do padrão de “bloco de códigos” através da empresa.

Empresas que criam organizações de serviços compartilhados como parte de uma estratégia empresarial global, obtém um nível alto de resultados tangíveis em comparação aos intangíveis.

2.8. OS CUSTOS DO COMPARTILHAMENTO

Aplicando o raciocínio de Contador (1997, p. 41), “dentre os quinze diferentes campos genéricos de competição, em primeiro plano destaca preço, sua ênfase é um processo que reduza os custos pela economia de escala”.

A redução de custos é passível de ser obtida com o compartilhamento das redes de Auto-Atendimento- ATM, tornando a empresa apta a diferenciar-se no mercado, contudo; para tanto é necessária uma sensível redução nos custos.

Porter (1989, p. 300), “compartilhar uma atividade de valor resultará em uma vantagem de custo significativa, caso envolva uma atividade que represente uma fração importante dos ativos ou dos custos operacionais e se o compartilhamento reduzir o custo da execução da atividade”.

Segundo Porter, op. cit., “em termos de custo, o resultado final pode depender da escala, uma unidade que utiliza grande volume talvez não consiga uma grande vantagem de custo decorrente do compartilhamento com uma unidade empresarial que utiliza um pequeno volume. No entanto a unidade que é a menor usuária pode gozar de um tremendo aperfeiçoamento na posição dos custos, através da obtenção dos benefícios da escala em unidade maior”.

Dadas estas assimetrias, não é de se surpreender que unidades empresariais maiores raramente se entusiasmem com inter-relações com unidades menores.

Outro fato é que inter-relações sempre envolvem outros custos, pois exigem que as unidades empresariais modifiquem de algum modo o seu comportamento. Os custos de compartilhar uma atividade de valor podem ser de três tipos:

Custo da Coordenação: envolve custos em termos de tempo, pessoal e talvez dinheiro. A maior complexidade envolvida no ato de compartilhar irá variar de acordo com a atividade específica. A maior complexidade de uma atividade compartilhada, pode, às vezes, contrabalançar economias de escala .

Custo do Compromisso: compartilhar uma atividade exige que ela seja executada de forma consistente e talvez não seja ótima para nenhuma das unidades envolvidas. A obtenção dessa consistência em geral envolve pouco ou nenhum sacrifício para as unidades afetadas, caso suas direções e estratégias sejam coordenadas no decorrer do tempo.

Custo da Inflexibilidade: a inflexibilidade assume duas formas : (1) dificuldade em potencial para responder aos movimentos competitivos e (2) barreiras à saída. O compartilhamento pode dificultar ainda mais uma resposta rápida aos concorrentes, porque uma tentativa de enfrentar uma ameaça em uma unidade empresarial pode destruir ou reduzir o valor da inter-relação para unidades-irmãs. Ao contrário dos outros custos do compartilhamento, o custo da inflexibilidade não é um custo constante, e sim um custo em potencial, se surgir a necessidade de flexibilidade.

Custo de negociação: altos custos advém das negociações entre representantes, indispensáveis para interação das partes, mas que embora programadas para 30 minutos,

acabam se estendendo por horas, Kerzner (2002, p. 303), estima que um projeto com duração de 18 meses pode custar em torno de 892 mil dólares.

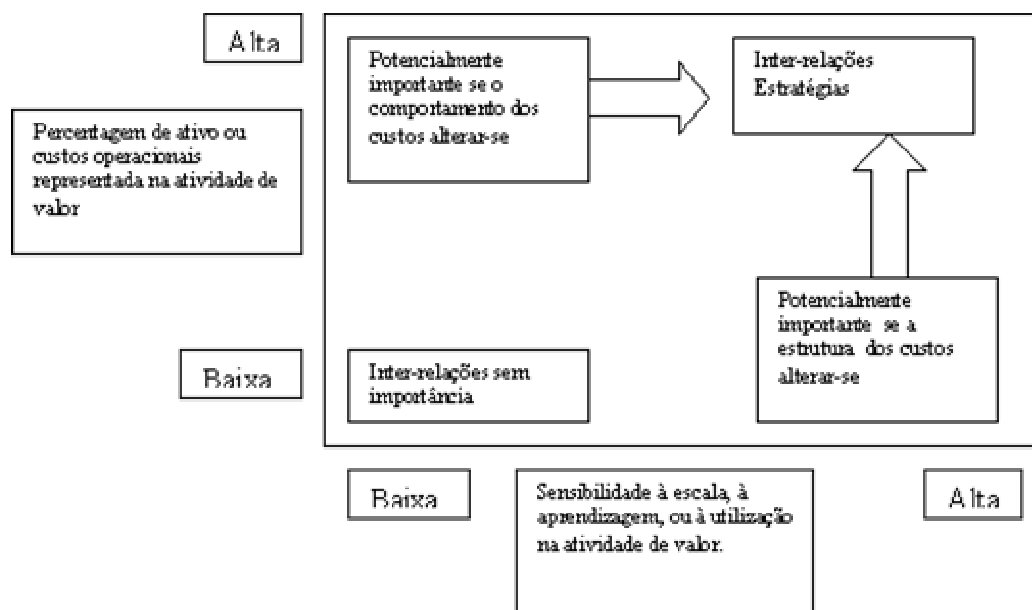


Figura 5: Atividades de valor compartilhadas e Posição dos Custos

Fonte: Adaptado de Porter, *Vantagem Competitiva*, R. Janeiro, 19ª ed., Ed. Campus Ltda.1989, p. 301.

2.9. APLICABILIDADE DAS ESTRATÉGIAS

Todas as estratégias devem levar em conta, a classificação dos processos de serviços, a customização em massa, a forma e a função dentro de uma estrutura organizacional e o comportamento do cliente, cujos textos estão dispostos a seguir.

2.9.1. Classificação dos processos de serviços

Silvestro et al. (apud GIANESI e CORREIA, 1994, p. 45-46), “buscando uma classificação para processos de serviço, citam e, dentre outras considerações descrevem um processo denominado Loja de Serviços – que é o processo intermediário no contínuo entre os serviços profissionais e os serviços de massa. Este processo se caracteriza por um volume maior de clientes por dia no atendimento à pessoa física em bancos. Neste caso o valor do

serviço é gerado tanto no “*front office*”, como no “*back room*”. Embora neste tipo de processo haja certo grau de personalização do serviço , há também diversas oportunidades para padronização de operações, exigindo menor autonomia para o pessoal de contato”.

Acrescenta que, “as agências bancárias são também um exemplo típico de lojas de serviços: os clientes buscam não só boas aplicações para seu recursos, como também um atendimento rápido cordial e personalizado”; o processo esta baseado tanto em pessoas como equipamentos.

O processo de serviço que atende ao maior número de clientes por unidade de tempo é o denominado serviço de massa, são serviços pouco personalizados, com alto grau de padronização de operações. Em geral a padronização favorece o uso de equipamentos para produção dos serviços, no qual, embora seja geralmente necessária a presença do cliente para a realização dos serviços, o grau de contato é relativamente baixo e impessoal.

Assim a implantação do auto-serviço através das máquinas de ATMs os bancos levaram em consideração a padronização para atender clientes de maneira rápida e com impessoalidade no atendimento.

2.9.2. A customização em massa

Segundo Kotha (apud Albertin, 2002, p. 141), “existe um interesse crescente em distinguir a produção em massa da customização em massa, com dois enfoques distintos para a estratégia competitiva”.

Argumenta Pine II (Albertin, 2002, p. 141), “que na produção em massa, baixos custos são obtidos primeiramente por meio de economia de escala – unidades menores de custos de um produto ou serviço com maiores saídas – e de processos mais rápidos de

produção. Na customização em massa, baixos custos são obtidos primeiramente por meio de economia de escopo - a aplicação de um processo específico para produzir uma grande variedade de produtos ou serviços mais baratos e rapidamente”.

A customização em massa surge como uma possível solução, definida como sistemas de produção projetados para produzir vários produtos diferentes, de alta qualidade, por meio de pequenos ciclos de produção, tempo reduzido de mudança e poucos processos.

Acrescentam Haeckel e Nolan (apud Albertin, 2002, p. 141), “que há uma nova estratégia determinante para o sucesso das empresas, cita ”a flexibilidade e o poder de resposta são as novas regras no ambiente empresarial atual”. A estratégia de produzir e vender da era industrial, foram substituídos pela estratégia de sentir e responder rapidamente às mudanças e particularidades dos clientes.

2.9.3. Forma e Função

Drucker (1991, p. 222), ao comentar a questão do tamanho certo para uma determinada tarefa ou organização, cita:

Numa sociedade fundamentada na informação, o tamanho torna-se uma função e, portanto, uma variável dependente e não mais independente. Na realidade, as características da informação implicam que o menor tamanho eficaz será o melhor. Grande, só será melhor se a tarefa não puder ser levada a cabo de outra maneira.

Também, comentou que por muitos anos, até a década de 70, “houve uma tendência geral de centralizar e aumentar de tamanho, mas para que tal processo funcionasse era importante que houvesse comunhão e isso fica muito difícil se o grupo é muito grande”.

Cita que “a idolatria do tamanho foi abandonada e que as grandes companhias estavam sendo reestruturadas e divididas , enfatizando que cada vez mais o tamanho certo será o mais eficaz para lidar com a informação necessária para uma tarefa e função”.

O comentário de Drucker vem de encontro a tudo o que se disse anteriormente sobre o compartilhamento, na medida em que para este autor a eficiência está diretamente ligada a função, o tamanho necessário para realizar a tarefa ou o serviço prestado. Como o compartilhamento sinaliza com o gigantismo da rede única é recomendável rever este conceito em face desta visão.

2.9.4. Mudança de comportamento dos clientes

Maia (2000, p. 72) contextualiza “que os bancos estão voltados, com toda tecnologia da informação e da automação para que os clientes se auto-atendam exemplificando com os caixas automáticos”.

Com a expansão das redes em consequência da sua aceitação pelo público manifestada pelas altas taxas de utilização das máquinas, os bancos perceberam que o negócio precisava de uma rede que permitisse acessar os bancos a partir de lugares não convencionais como, aeroportos, supermercados, empresas, clubes e outros.

Também para o cliente, dominar a tecnologia soou como status de cliente globalizado, com maior abertura no mercado e a satisfação pessoal de estar no mesmo plano dos povos de países mais desenvolvidos.

Todavia, com a rede de ATMs expandida, ocorreu um efeito colateral inesperado: a lealdade do cliente tornou-se um conceito do passado e os clientes passaram a ver a tecnologia e o serviço (e não o nome do banco) como um diferenciador.

Assim, os bancos acharam-se presos num círculo vicioso: os clientes demandavam maiores serviços de ATMs, mas, disponibilizados esses serviços, os bancos tornaram-se provedores de commodities sem face.

2.10. RESUMO – LITERATURA REVISADA

Todos os autores pesquisados colaboram para oferecer alternativas que atendam à necessidade de uma empresa, destacando-se: ”posição competitiva favorável, lucrativa e sustentável” que contudo não pode prescindir da colaboração prestada pela Escola Ambiental, que neste trabalho chamamos de prescrição ambiental, a qual propicia o necessário equilíbrio as ações de grande importância

Os bancos, ao investirem em Canais de Distribuição, tinham o objetivo de aumentar o “*mindshare*”, para tanto optaram pelo marketing de relacionamento, através da criação de um ativo exclusivo da empresa, denominado Rede de Marketing, deixando de ver o lucro em cada transação para maximizar o relacionamento.

Por outro lado, a estratégia de dar ênfase maior ao produto, preço e promoção, por serem padronizados e facilmente copiáveis, deu lugar ao quarto “P” do composto de marketing, ou seja, voltou-se para os Canais de Distribuição.

Portanto, os bancos vêm priorizando todos os meios de otimizar os recursos tecnológicos para ampliar soluções para os Canais de Distribuição de Produtos e Serviços, com a finalidade de obter maior eficiência e redução dos custos.

Na década de 80, quando os primeiros passos no sentido de formar uma rede de auto-atendimento, o país vivia um longo processo de inflação, que reclamava medidas drásticas, havia a consciência de que as margens de lucro seriam muito reduzidas e de que poderia não haver espaço para todos.

A opção dos Bancos por canais de Auto-Atendimento, como posicionamento estratégico, foi baseada na variedade, na necessidade e no acesso, com isso ganharam escala e

tiveram sucesso no mercado interno e grande projeção no mercado externo. Hoje estudam adotar o compartilhamento.

Em termos de estratégias competitivas específicas, todas são aplicáveis, contudo uma passou a ser considerada de forma particular, a parceria, a qual contém características peculiares, sendo aplicável a processos não centrais ou de apoio, na medida em que ela fraciona a cadeia produtiva e altera a lógica da competição que passa a ser da cooperação.

Num ambiente cada vez mais competitivo, há uma constante pressão para que os administradores agreguem valor às suas empresas através da minimização de processos que não sejam centrais e se concentrem em processos estratégicos ou principais. As empresas estão resolvendo com uma organização separada, que tratará esses processos e atividades como o centro de seus próprios negócios.

Recentemente, as empresas com um sistema flexível, descentralizado de informação e de integração numa operação que se assemelha a administração de uma rede de produção, administram parceiros e outros do gênero, preservando seus investimentos e foco nos desenvolvimentos e organização da cadeia produtiva. É o caso da Nike.

Quanto às razões para compartilhamento, deve haver objetivos e necessidades mútuas, se não houver, os competidores podem resolver “de per si”.

O compartilhamento também chamado de inter-relação entre concorrentes, exige estudo, já que indústrias similares se expandem nas mesmas direções, e podem compelir uma empresa a equiparar uma relação ou criar uma desvantagem competitiva.

Quanto aos custos, uma grande unidade pode não ter vantagem ao compartilhar com uma pequena unidade, em razão da assimetria, também e pelos custos da coordenação, do compromisso e da inflexibilidade que esta aliança pode gerar.

O compartilhamento se não resultar em vantagens de escala, aprendizado, nem melhorar o padrão resultará em desvantagem, sendo mais recomendado reduzir a capacidade ao invés de compartilhar.

Numa sociedade fundamentada na informação, o tamanho torna-se uma função e, portanto, uma variável dependente e não mais independente.

Em classificação de processos e serviços, vimos que as lojas de serviços, oferecem serviços padronizados e impessoais, é que este é o caso dos bancos hoje após a adoção das ATMs e sua expansão para espaços fora da agência como era no passado.

Os serviços que o auto-atendimento pode realizar uma grande variedade de serviços no mesmo escopo realizando a tendência moderna de customização em massa devido à flexibilidade e o poder de resposta.

Pensar no cliente como um ativo que se valoriza na empresa, um ativo cujo valor aumenta com o passar do tempo, e isso é exatamente o que ocorre quando a satisfação e a lealdade do cliente estão crescendo.

Porém ao transformarem o cliente num cliente globalizado a estratégia do auto-atendimento deu ao cliente uma autonomia tal em relação ao banco que hoje ele vê o serviço como uma *commoditie*.

3. MÉTODO E TÉCNICAS DA PESQUISA

Neste capítulo são abordados os principais aspectos relativos ao método científico adotado, que inclui a justificativa para escolha do método, o tema escolhido e porque desenvolvê-lo baseado na especializações de estratégia e de marketing e, também as etapas que se sucederam.

Assim, pode-se dizer que pesquisa é um conjunto de ações propostas para avançar num tema entre a teoria e a realidade, seguindo uma sequência que possa ser reproduzida , nas mesmas circunstancias, por outro pesquisador, com resultados similares.

3.1. TEMA ESCOLHIDO

O tema é um assunto ou uma àrea de interesse que se deseja aprofundar o conhecimento ou desenvolver, ampliar ou acrescentar maiores informações e conteúdo

A definição do tema pode surgir pelas observações do cotidiano, vida profissional, e outros, contudo, no desenvolvimento da dissertação o mestrando deve, Severino (2002, p. 57) formar um juízo crítico sobre o tema , buscando obter uma colocação própria original, acrescentando relevância ao estudo do tema escolhido

O estudo da evolução das redes de auto-atendimento, sob o ponto do compartilhamento, será realizado por meio da análise e interpretação de dados e informações já existentes. A fonte principal para tais informações será a base de dados da Febraban, que é alimentada com informações diretas do sistema de bancos brasileiros. Desta forma, a pesquisa está desenhada para responder aos objetivos propostos acima, por meio da análise de

informações documentais que permitem contextualizar a evolução do Auto-Atendimento no sistema bancário brasileiro.

Adotou-se como modelo para desenvolvimento deste trabalho, o estudo de caso, por entender-se que este método de exploração de informações de forma sistêmica é o que melhor responde às necessidades desta pesquisa.

Como recursos para o desenvolvimento do trabalho foram realizadas pesquisas na literatura já publicada sobre o assunto, em periódicos da área, em boletins informativos específicos e em órgãos oficiais como Febraban e outros.

3.2. CONCEITOS BÁSICOS

Pesquisa, para Minayo (1994, p. 23) é a atividade científica na sua “indagação e descoberta da realidade prática e teórica que orienta a busca” e tem um objetivo de explanação dos processos que conformam a realidade.

Demo (1996, p. 26) trata o assunto como um questionamento sistemático crítico e criativo, onde deve ocorrer um diálogo entre teoria e realidade, no sentido teórico e prático. Demo, no entanto, vê a pesquisa como um processo participativo e intervencionista da realidade estudada. Para este autor a pesquisa cumpre com sua função quando o método consegue que os atores intervenientes atuem sobre sua realidade, direcionando-a ou não, para objetivos pretendidos.

Para Gil (1999, p.42), "a pesquisa tem um caráter pragmático, é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é discernimentos científicos". A visão de Gil aqui orienta-se para o método positivista, que

busca a verdade no estudo da natureza e dos processos que fazem parte dos fenômenos estudados.

Selltiz et al. (1974, p. 23) comentam que pesquisa é um conjunto de passos, específicos e claramente determinados para obtenção de um conhecimento. Em qualquer caso, a ciência visa a representar e explicar a realidade. Para tanto, descreve os fenômenos da realidade, classifica-os e explica-os. Gil (1999); Acevedo e Nohara (2004) classificam as pesquisas científicas segundo sua natureza, de forma distinta em: exploratórias, descritivas e explicativas.

- **Pesquisa exploratória.** Objetiva proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo assim que o pesquisador delinear de forma mais precisa o problema. Geralmente, a pesquisa exploratória é a primeira etapa de uma investigação maior que também abrangerá outros níveis de pesquisas. Uma investigação que se utiliza apenas de pesquisa exploratória não formula hipóteses, pois é ao final da pesquisa exploratória que estas são geradas. A pesquisa exploratória não tem o objetivo de verificar hipóteses. É após a etapa de exploração que as hipóteses são clarificadas e poderão ser então testadas utilizando-se métodos positivistas. é no nível da pesquisa que a hipótese é testada (ACEVEDO; NOHARA, 2004). O objetivo da pesquisa exploratória é familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, frequentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses. Para Festinger e Katz (1966), os estudos exploratórios são subdivisões dos estudos de campo e procuram descobrir variáveis significativas na situação real. Na maioria dos casos a pesquisa exploratória assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso (Gil, 2002).

- **Pesquisa descritiva.** Visa a descrever o fenômeno estudado ou as características de um grupo, bem como compreender as relações entre os conceitos envolvidos no fenômeno em questão. Mas cabe ressaltar que a pesquisa descritiva não objetiva explicar o fenômeno investigado. No entanto, os conhecimentos produzidos por ela são essenciais para a pesquisa explicativa. Por isso, pode-se dizer que antecede ou dá suporte à pesquisa explicativa (ACEVEDO; NOHARA, 2004). Para Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa descritiva descreve um fenômeno ou situação, mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo. Gil (2002) afirma que em uma pesquisa descritiva busca-se a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de possíveis relações entre variáveis, incluindo as pesquisas que têm por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população.
- **Pesquisa explicativa.** Visa a explicar por que um fenômeno ocorre, quais os fatores que causam ou contribuem para sua ocorrência, ou qual é a possível explicação para a relação entre dois ou mais fatores (ACEVEDO; NOHARA, 2004).

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação. Neste caso ela se aproxima da pesquisa explicativa. Por outro lado, há pesquisas que, embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias (Gil, 2002).

O estudo de caso, no entanto, pode ser ao mesmo tempo, exploratório e descritivo. É exploratório quando tenta lançar luz sobre as causas de efeitos observáveis em um fenômeno contido num contexto não abstraível da influência de suas variáveis. É descritivo quando meramente descreve os fatores e elementos contidos num fenômeno de um caso (YIN, 2005). Estudos de caso múltiplos podem ser explicativos de um determinado fenômeno que ocorre

nos vários casos estudados. Na prática, os elementos ou fatores contidos nos casos estudados sob uma mesma abordagem (casos múltiplos), são comuns aos casos, podendo uma pesquisa conter elementos de duas ou mais funções características de diferentes tipos de estudos. Entretanto, geralmente uma dessas funções é acentuada, podendo-se classificar o estudo na categoria correspondente à sua principal função (YIN, 2005).

3.3. MODELO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Um dos grandes problemas nas ciências sociais aplicadas é desenhar o método da pesquisa. Como as variáveis no contexto destas ciências são muitas e atuam com pesos diferentes, é difícil muitas vezes, ou pelo menos questionável, desenhar uma pesquisa com um método único, de forma a identificar os reais fatores (e seus respectivos pesos contributivos) responsáveis pelo fenômeno em observação. Assim, os métodos positivistas, que concentram-se apenas nas variáveis determinantes, não em seu contexto, do fenômeno em estudo, não são suficientes para estudar devidamente os problemas nos contextos das ciências sociais aplicadas. Para estes casos, os métodos qualitativos são os mais indicados. Dentre os métodos qualitativos, o estudo de caso é uma ferramenta metodológica que tem sido utilizada pelos pesquisadores da área, incluindo-se aí alguns grandes nomes da atualidade, como Michel Porter, Gary Hamel, C.K. Prahalad, Richard Daft e outros.

Inferir uma teoria a partir de um estudo de caso, como aponta Eisenhardt (1989), portanto, é um resultado importante que se busca, quando se utiliza o método. Gordon (2001) tem utilizado um formato para aplicar sistemicamente o método de estudo de caso que parece preencher os requisitos necessários apontados em Eisenhardt e não cumpridos em muitos casos de aplicação desta ferramenta. Uma adaptação do modelo de Gordon, portanto, pode servir aos propósitos de uma pesquisa que pretenda estudar o contexto de um fenômeno. A

sistemática do estudo de caso utilizada nesta pesquisa obedece ao modelo metodológico de Gordon (1984), adaptado por Rodrigues para orientar o presente estudo de caso (Figura 6).

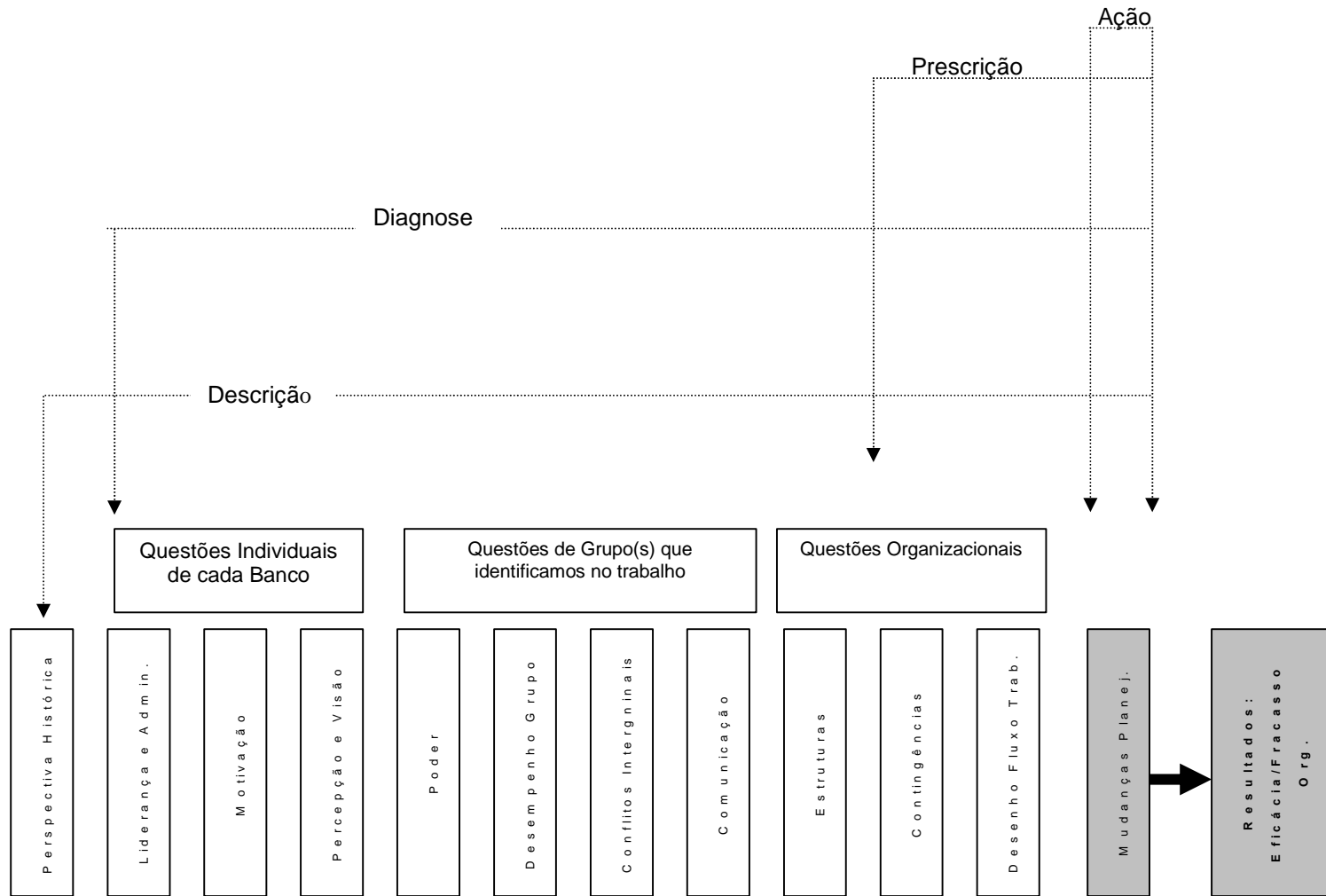


Figura 6: Diagrama de Estudo de Caso

Fonte: Rodrigues, Leonel Cezar. Adaptado de Judith R.Gordon, **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**, Boston: Allyn & Bacon, 1984, p.1

O desenho do método (Fig. 06) é constituído por dois eixos básicos: o contextual e o processual. No eixo contextual, estabelece-se as fases que permitem ao pesquisador modelar a coleta, a análise e a interpretação dos dados, chegando às conclusões possíveis, incluindo-se aí, as propostas para a solução do caso.

A análise, de maneira sistêmica, permite uma melhor visualização (sempre presumível, não necessariamente preditiva) das reais causas que caracterizam a situação em estudo. Desta forma, ficam mais sustentadas as conclusões, as inferências e as propostas de solução para redirecionar, se for o caso, a organização para nova situação desejável.

Para trabalharmos com o estudo de caso, conforme o método citado, nos ativemos a três grandes blocos: descrição, diagnóstico e prognóstico. Na descrição fizemos um histórico do desenvolvimento do sistema de auto-atendimento no Brasil e no mundo, destacando os Estados Unidos e a Inglaterra, um por possuir a maior rede de auto-atendimento no mundo e a outra por ser pioneira neste campo. No diagnóstico fizemos um levantamento dos principais problemas no sistema do auto-atendimento dos bancos brasileiros e finalmente, na prescrição fizemos uma análise acerca dos caminhos que os bancos tomaram e uma reflexão dos novos caminhos que poderão ser tomados, bem como das vantagens e desvantagens do compartilhamento do auto-atendimento.

3.4. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa é um recurso eficiente para levar o pesquisador a novas áreas ou novas frentes do conhecimento existente, suportando suas contribuições pessoais ao avanço da ciência. Dependendo do método, cada pesquisa apresenta limitações específicas. Os métodos qualitativos, são concentrados em contextos específicos e limitados, como por exemplo um estudo de caso em uma organização, e dificilmente apresentam conclusões que podem ser

generalizadas para outros contextos ou outras organizações. Os métodos positivistas, ou científicos, são baseados num desenho de pesquisa que busca causas, seus efeitos e sua predictabilidade, sempre que as variáveis estudadas estiverem submetidas às mesmas forças, fatores ou atores. Suas conclusões são geralmente passíveis de serem generalizadas.

Na presente pesquisa, analisou-se um conjunto de variáveis comuns (estratégias de utilização de caixas eletrônicos) num mesmo setor (bancário). O desenho deste pesquisa, no entanto, foi feito de forma a explorar-se num período de tempo limitado, as estratégias utilizadas pelos bancos brasileiros, com base em dados de desempenho operacional. Assim, delimitou-se o estudo das estratégias bancárias com base no papel e função dos caixas eletrônicos, num período específico de tempo, como se fosse um contexto, consolidado num caso único. Portanto, as limitações desta pesquisa são características de um estudo de caso.

No presente estudo, a principal limitação advém de sua própria natureza. Como os caixas eletrônicos são ferramentas de prestação de serviços bancários, as estratégias aqui estudadas referem-se somente às estratégias de aperfeiçoamento de serviços passíveis de serem utilizadas neste setor, tendo como fundamento o papel e a função dos caixas eletrônicos. Apesar de terem sido estudadas no conjunto do setor bancário, tais estratégias não podem ser necessariamente generalizadas para outros setores da atividade de serviços, mesmo que tais setores utilizem-se de mecanismos semelhantes. Por exemplo, uma rede de lojas poderia utilizar-se de um sistema de caixas eletrônicos para agilizar seus serviços de pagamento de carnês. Ainda assim, a estratégia da rede de lojas não teria o mesmo efeito ou a mesma influência sobre o desempenho financeiro da rede, daquela observada nos bancos, quando utilizam-se dos caixas eletrônicos para melhorar seus serviços aos clientes.

Outra limitação origina-se no formato e circunscrição da pesquisa. Fazer um corte temporal para estudar dentro dele as estratégias bancárias, com base no desempenho e em

evidências de investimento em caixas eletrônicos, não garante que outros fatores não tenham tido influência sobre o desempenho dos bancos estudados. Assim, a pesquisa apresenta uma imprecisão intrínseca originada em seu formato que, porém, acredita-se não tenha prejuízo sobre as conclusões tiradas para o comportamento macro do setor bancário relativamente ao papel e função dos caixas em suas estratégias de negócio.

4. AUTOMAÇÃO BANCÁRIA

Com o intuito de melhor se posicionarem no mercado, os bancos diversificaram as modalidades de prestação de serviços, o que exigiu a criação de uma estrutura de suporte complexa e de uma grande infra-estrutura, tornando os bancos consumidores de mão de obra intensiva, onerando de sobremaneira seus custos.

A introdução do computador no meio bancário alterou profundamente o atendimento e a organização do trabalho dos bancos. O objetivo era de simplificar a rotina, bem como aumentar os resultados dos mesmos.

Para elucidar, Navas (1989, p. 25), o grande investimento realizado pelo setor bancário em automação, apresenta três grandes justificativas:

- Esforço para atrair novos clientes e melhorar a imagem do Banco;
- Desejo de prestar um melhor serviço ao cliente reduzindo o número de pessoas na agência e ampliando o horário bancário de atendimento externo;
- Redução de custos por meio de uma melhor utilização do espaço físico das agências, como, por exemplo, provocando o encerramento de alguns de seus guichês de atendimento.

Além dessas justificativas de Navas, podemos acrescentar que se automatizaram todos os grandes sistemas de controles de retaguarda, tais como, contas correntes, carteiras de títulos, lançamentos interdepartamentais, folha de pagamento, entre outros.

No início, fisicamente, os centros de processamentos de dados compostos por grandes computadores, tratavam em “batch” grande massa de documentos oriundos de várias agências bancárias. No fim dos anos 60, começou a implantação da automação microeletrônica nos serviços bancários de retaguarda (contas correntes, carteiras de títulos, lançamentos interdepartamentais, folha de pagamentos etc). Nos anos 70 são automatizados

os sistemas de apoio às decisões gerenciais, que funcionavam como uma espécie de assessoria à gerência e à alta administração.

Essa inovação atinge a natureza dos negócios bancários e o relacionamento dos bancos com os clientes. Acorsi (1990, p. 37) enfatiza que “a utilização de modernas tecnologias gera modificações não mais restritas exclusivamente à área de processamento de dados”.

Assim, passou-se a atender o cliente em todas as suas necessidades, isto é , não somente na agência mas também na sua empresa, na sua relação com o comércio e até na rua, onde ele dispõe de atendimento de 24 horas ininterruptas, inclusive aos sábados, domingos e feriados.

4.1. SURGIMENTO DA ATM

O auto-atendimento por intermédio dos caixas automáticos, teve o seu marco inicial na década de 60, na Europa e nos Estados Unidos, onde os bancos começaram a fazer experiências com sistemas eletrônicos de transferência de fundos. Em 1967, as primeiras máquinas para dispensa de notas foram instaladas nos bancos ingleses, essa informação também se verifica na publicação RBR (2002, p. 2):

O banco Barclays no Reino Unido reivindica ter instalado a primeira máquina de ATM no mundo em junho de 1967. Fregueses iam com seus vouchers os quais eram alimentados na máquina, que os retinha e dispensava s apenas uma nota de 10 libras. Fregueses que queriam mais que 10 Libras, simplesmente usavam mais que um voucher. Outras máquinas aceitavam cartões de plástico fino que eram devolvidos aos fregueses através de uma correspondência e então eles poderiam usá-los novamente. As primeiras gerações de máquinas não estavam conectadas aos computadores dos bancos que então não poderiam verificar se o talão ou cartão havia sido perdido ou roubado. Após um ano, as máquinas foram instaladas na França, Suécia e Suíça, seguidas em 1969 por EUA e Japão (tradução nossa).

No início da década de 70, alguns bancos brasileiros começaram a experimentar a capacidade das Automatic Teller Machines, passaram a utilizar, também, no final da década citada, esse sistema para a execução de atividades semelhantes às de um funcionário-caixa.

O segundo maior passo seguinte ocorreu em 1972, com a primeira “segunda geração” da máquina, desenvolvida pela IBM. Ela usava um cartão com uma tarja magnética da qual os dados eram capturados, permitindo ao banco retornar o cartão ao freguês para ser reutilizado. As máquinas eram conectadas diretamente a central de computadores do banco e não eram capazes de trabalhar enquanto estavam desconectadas. A segunda geração de máquinas provou serem baratas para operar e mais seguras, e no final dos anos 70 quase toda a primeira geração de máquinas havia sido reposta. Em meados de 1970, viu-se um aumento de máquinas de auto-atendimento e maior gama de serviços. O conceito de máquinas automáticas nasceu. Foi apenas na metade dos anos 80 as máquinas tornaram-se um fenômeno mundial. (tradução nossa), op. cit.

Maia (2000, p. 76-77) assinala que “na década de 80 registraram-se as maiores realizações na área de auto-atendimento bancário, e que, na época, os bancos adotaram diferenciadas estratégias de marketing. Tendo alguns adotado redes próprias e outros adotaram redes compartilhadas”.

Os primeiros bancos brasileiros a adotar a automação e o oferecimento dos caixas automáticos foram o Itaú, o Bradesco e os extintos Bamerindus, Nacional, Comind e BCN (DIB:1999/2000), o que caracterizou o Brasil como um dos países preocupados em prestar, a cada dia, melhores e mais rápidos serviços ao cliente. Surgem, então, o Bradesco Dia e Noite, Itaú Caixa Eletrônico e o Banco 24 horas. Redes de caixas de auto-atendimento até hoje existentes..

O Cartão Magnético foi o principal precursor da automação bancária, pois foi por meio dele que as instituições aculturaram e demonstraram a seus clientes os benefícios provenientes da tecnologia. O cartão foi a chave de acesso dos clientes a essas novidades.

Juntamente com as agências “On Line”, foram implantados os terminais de transferências de fundos, que compreendem os serviços de caixas automáticos (ATM) e outras mídias, tais como: Postos de Vendas, Terminais de Saque e os Cartões Magnéticos.

4.2. EVOLUÇÃO DO AUTO-ATENDIMENTO POR MEIO DAS MÁQUINAS DE ATM

O início da década de 80 viria apresentar outras novidades. O Citibank, em Nova Iorque, criou e lançou uma tecnologia nova: as máquinas com contador de dinheiro. Praticando um marketing agressivo, o banco americano "inundou a cidade com estas máquinas" - era, na verdade, o começo de uma nova fase da ATM.

“Começou então no Brasil o acirramento da disputa entre os bancos para ver quem lançaria um modelo de máquina mais moderno, pois naquela oportunidade os dois fortes concorrentes eram Bradesco e Itaú”. Comenta Dib, (1999-2000), primeiro diretor executivo da empresa Tecnologia Bancária. Dessa feita, o Unibanco resolveu comprar o novo modelo e desencadeou a formação da Tecban (Tecnologia Bancária), juntamente com os Bancos Nacional, Bamerindus.

Ele ainda observa: [...] que este era um momento em que era necessário lançar novidades.

Naquele período (final dos anos 70 e começo dos anos 80), os bancos já estavam concorrendo fortemente entre si com grandes campanhas mercadológicas. O mote era o banco automático, a agência on-line e todo o processo de modernização envolvido. Dib (1999/2000) lembra que o Itaú fazia uma campanha fortíssima que convidava o cliente a ir até a agência onde teria um computador para si próprio.

A tabela 2, demonstra o número de ATMs instalados, ano de 1987, e os seus principais fabricantes.

Tabela 2 – Número de ATMs instalados.

Banco	N. de ATMs	Fabricante	N. de transações
Itaú	150	Itautec	18.000
Bradesco	188	Sid	45.000
24 horas (29 Bancos)	126	Sid	15.000
Real	45	Burroughs	4.000
TOTAIS	509		82.000

Fonte: Adaptado de Navas, G. R. **O Dinheiro eletrônico no País**. In: Informativo Febraban-Felaban, 1987 p.27

Com foco na redução de custo, os bancos mudam sua estrutura de atendimento ao cliente. A mudança da estrutura ocorre em várias frentes, seja em investimentos para aumentar a oferta de máquinas ATMs, seja em novos tipos, como “*Cash Dispenser*,” Terminal de Depósito, objetivando redução nos custos na aquisição, na manutenção e na operacionalização. A criação do Dispensador de Talões de Cheques foi pioneira no mundo e teve como objetivo avançar sobre outras atividades, que exigiam setor físico na agência, possibilitando a sua emissão automática .

O desenvolvimento de máquinas especialistas, possibilitou a oferta de serviços automatizados, realizados pelos titulares das contas ou seus prepostos, garantindo transações rápidas por parte dos clientes nas máquinas e bom fluxo nas filas. Considerando que a maioria das transações podem ser realizadas em menos de 30 segundos, enquanto que por meio dos caixas essas transações demandariam no mínimo 5 vezes mais tempo, além de antes estarem limitadas ao expediente da agência, e hoje podem ser realizadas por 24 horas ininterruptamente.

Embora não seja o objetivo deste trabalho, podemos destacar que enquanto em 1988, os bancos ofereciam em torno de 12 itens de serviços, por volta do ano 2000, esse número girava em torno de 300 itens para os grandes bancos com rede própria.

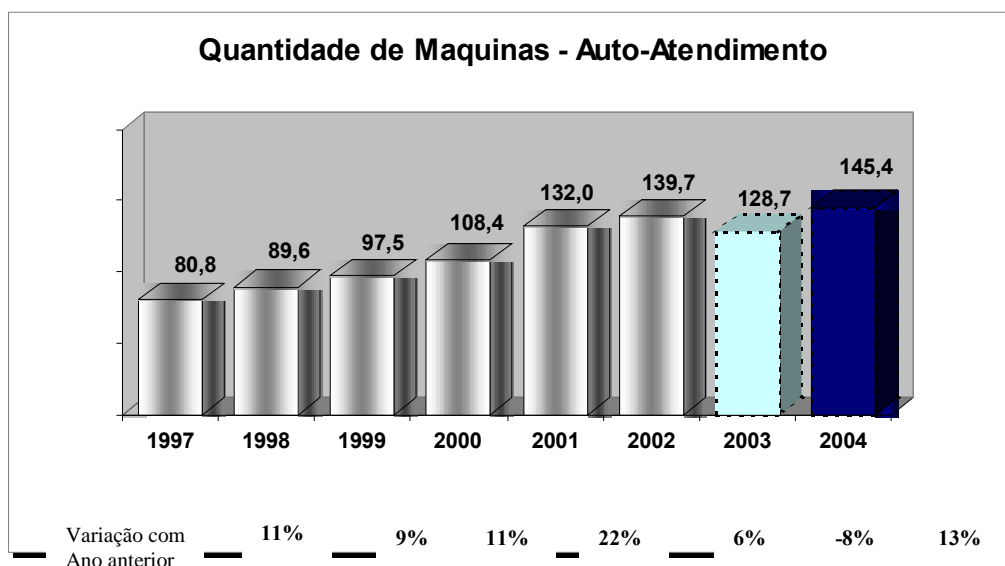
Na tabela 3, demonstramos a estrutura das máquinas de auto-atendimento nos anos de 1997 a 2004. Podemos observar que neste período houve migração de máquinas para ante-salas de atendimento, destacando-se que as máquinas especialistas tiveram um crescimento acentuado, tais como o terminal de depósitos e o dispensador de cheques.

Verifica-se, também, um crescimento de 49% de máquinas em locais públicos como shoppings e supermercados, onde normalmente são utilizados os “*full function e cash dispenser*” que são as máquinas que realizam maior número de transações e cuja finalidade é reduzir os investimentos em prédios e instalações em geral.

Tabela 3 – Demonstrativo da quantidade de máquinas de auto-atendimento

Anos	Em milhares de equipamentos											
	Cash Dispenser		Terminal de extrato e saldo		Terminal de depósito		ATMs		Dispensador de cheque		Total	
	Qtde.	Var.%	Qtde.	Var.%	Qtde.	Var.%	Qtde.	Var.%	Qtde.	Var.%	Qtde.	Var.%
1997	33,9	-	33,0	-	4,4	-	8,3	-	1,2	-	80,8	-
1998	41,3	22%	31,4	-5%	5,2	18%	9,3	12%	2,4	100%	89,6	11%
1999	49,1	19%	21,4	-32%	11,5	121%	12,4	33%	3,1	29%	97,5	9%
2000	47,6	-3%	22,2	4%	15,7	37%	15,6	26%	7,1	129%	108,4	11%
2001	58,0	22%	24,2	9%	18,1	15%	22,5	44%	9,0	27%	132,0	22%
2002	63,9	10%	9,3	-62%	16,9	-7%	38,4	71%	11,0	22%	139,7	6%
*2003	52,3	-18%	7,1	1%	15,8	-7%	41,5	8%	11,9	8%	128,7	-8%
*2004	59,0	13%	6,6	-7%	16,0	1%	50,5	21%	13,9	17%	145,4	13%
Variação 2004/1997		74%	-80%		263%		508%		1,058%		79.9%	

Fonte: Febraban 2003 - **Evolução das Máquinas de Auto Atendimento** – Título Ciab 2003 – Trabalho Congresso e Exposição da Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras, 2003, s/nº

**Gráfico 2 – Evolução de máquinas ano a ano da rede de auto-atendimento**

(*) Projeção: Baseada no crescimento exponencial utilizando-se os dados existentes em anos anteriores.

Fonte: Febraban 2003 - **Evolução das Máquinas de Auto Atendimento** – Título Ciab 2003 – Trabalho Congresso e Exposição da Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras, 2003, s/nº

Na análise relativa à tabela 3, destacamos:

A partir da década de 90 outros bancos, que não os pioneiros, passam a investir iniciando uma expansão de máquinas na rede de atendimento, e elevam de 509 em 1987 para 8.300 máquinas em 1997, marcando uma evolução de 1.530%, somente em ATMs;

No período de 1997 á 2004 o aumento das máquinas do auto-atendimento, de uma forma geral, variou em média 11% ao ano e o acumulado no período foi de 115%.

Comparando as variações anuais das quantidades de máquinas por tipo de atendimento, fica evidente que a estrutura de máquina para atendimento ao cliente teve uma evolução bastante expressiva. Os índices de crescimento foram: 508% em máquinas ATMs, 263% em terminais de depósito e 1.058% em dispensadores de cheque - a única exceção é o terminal de extrato, com variação -80%, que vem tendo sua função absorvida pelos demais.

4.3. A IMPORTÂNCIA DO AUTO-ATENDIMENTO VIA CAIXAS AUTOMÁTICOS

Por auto-atendimento entende-se a capacidade do cliente satisfazer suas necessidades interagindo com o banco, por intermédio de máquinas genericamente chamados de ATMs, porém, com denominações específicas, conforme atividades que elas desenvolvem, como alguns exemplos a seguir:

- Full Function (generalista, ou seja atende a diversas transações);
- terminais de consulta e extrato;
- dispensadores de cheques;
- terminais de recebimentos;

- terminais de depósitos;
- telefones internos;
- agências de auto-atendimento.

O auto-serviço combina máquinas, periféricos, comunicações, informática, um produto ou serviço, um ponto de distribuição e a participação do usuário que consoma o auto-serviço.

A evolução tecnológica registrada na área bancária durante o período pesquisado permitiu aos bancos a ampliação da capacidade do atendimento, pela diversificação de produtos e também pela expansão do horário de atendimento.

A introdução do cartão magnético para as transações de débito e crédito permitiu ao sistema dispensar uma série de exigências burocráticas, antes imprescindíveis. Temos assim o estabelecimento de processos ágeis e seguros com o acesso direto dos clientes bancários às informações sobre a sua movimentação financeira.

O atendimento bancário anteriormente condicionava o cliente a uma determinada agência. O cliente, na prática, estava restrito ao seu domicílio bancário, no qual movimentava a sua conta corrente. Dependendo das suas necessidades de atendimento dirigia-se ao caixa da agência, ao balcão ou às gerências segmentadas por linhas de captação. Todos os assuntos tinham que ser resolvidos durante o horário de expediente, que, por exemplo, em São Paulo é das 10h00 às 16h30, um horário limitado, principalmente se considerarmos normalmente que as pessoas não dispõem de muito tempo para tratar dos assuntos bancários.

Com a modernização do sistema bancário, o cliente passou a ser atendido por meio de outros canais, como ATM, Call Center, Telefax e Internet Banking. Estes meios agregaram

facilidades e conveniência: elevação do total de horas, de 6h30 para 24h00, que gerou uma extensão do horário em quase 4 vezes; ampliação do atendimento anteriormente restrito aos dias úteis para 7 dias por semana, incluindo feriados bancários; diversificação da gama de serviços, antes limitada às operações básicas, passando a permitir a utilização de grande variedade de serviços, como por exemplo: consulta de saldos, empréstimos na carteira de crédito pessoal, pagamento de contas, aplicações em fundos e ações, saques em dinheiro, solicitação ou retirada de talões de cheques, mudanças de senha de cartão, tudo isso sem intervenção de funcionários dos bancos.

Ademais, os bancos eram grandes consumidores mão-de-obra intensiva, arcando com todas as limitações impostas por fatores como: legislação trabalhista Consolidação das leis do trabalho (CLT), falhas humanas etc. Com a evolução tecnológica, passaram a balancear o atendimento ao público, utilizando mão-de-obra em menor escala e automação em ampla escala.

A automação remeteu os bancos a uma nova realidade. Mediante investimentos, terceirização, entre outros fatores, obteve no princípio, ampliação máxima no horário de atendimento e economia de escala. Hoje podemos dizer que a customização em massa é uma realidade, uma vez que, por meio de uma estrutura (Rede ATM), são disponibilizados diversos produtos e serviços, e com possibilidade de ampliação futura mediante uso de ferramentas como: CRM e ERP.

Todas essas mudanças permitiram que o cliente pudesse se “auto-atender” e realizar, assim, as atividades que outrora eram realizadas com o auxílio dos caixas, atendentes ou gerentes das agências. Podemos afirmar que o auto-atendimento nos bancos é oferecido normalmente de duas formas: nas próprias agências por intermédio dos “lobbies” de

conveniência ou em outras áreas onde haja terminais de clientes e fora das agências em quiosques.

O cliente ganha a disponibilidade do sistema 24 horas, ganha com a rede de ATMs que propicia o atendimento em muitos pontos (não agência), de modo que realiza suas transações por meio de qualquer equipamento; assim, ele passa a ser um cliente de rede e não de uma determinada agência como era no passado, e, ainda no futuro, poderá vir a ser tratado de forma diferenciada de acordo com seu perfil, conforme a proposta das novas técnicas de gestão de relacionamento com cliente que os bancos estão adotando.

Como cliente da rede, ele tem a vantagem da disponibilidade dos canais em todo o país, e, principalmente, tem uma relação mais independente com o banco, realizando suas transações sem pedir ou explicar suas razões para um funcionário da organização, o que é uma situação, no mínimo, mais confortável.

Gianesi e Correa (1994, p. 42), analisando o sistema de operações de serviços classificam as atividades conforme sua forma de gerenciabilidade e utilização de recursos em “*front office*” e “*back room*”. Na primeira há um alto contato com o cliente exigindo um atendimento altamente personalizado, na segunda, ao contrário, o contato com o cliente é baixo, o que aumenta a tendência a uma padronização no atendimento e produtos oferecidos, e aumenta o grau de tangibilidade do serviço, colocando a ênfase mais no processo ou no produto. E, quanto aos processos, os autores também os classificam em três tipos: serviços profissionais, loja de serviços e serviços de massa. Assim, a variação do primeiro para o terceiro está baseada em alguns aspectos como contato, padronização e autonomia. No caso das ATMs, poderíamos classificá-las entre os serviços de massa porque atende ao maior número de clientes por unidade de tempo, oferecendo serviços pouco personalizados e com alto grau de padronização de operações.

4.4. ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DOS BANCOS BRASILEIROS

A tabela abaixo, demonstra a expansão do número de pontos de atendimento. Ao compararmos o total de postos de atendimento do ano 2004 com 1998, verificamos um crescimento de 87%, e um dos maiores crescimentos, 295% deu-se nos postos de atendimento eletrônico, o que evidencia a continuidade no incremento da base de atendimento para que o cliente se auto-atenda.

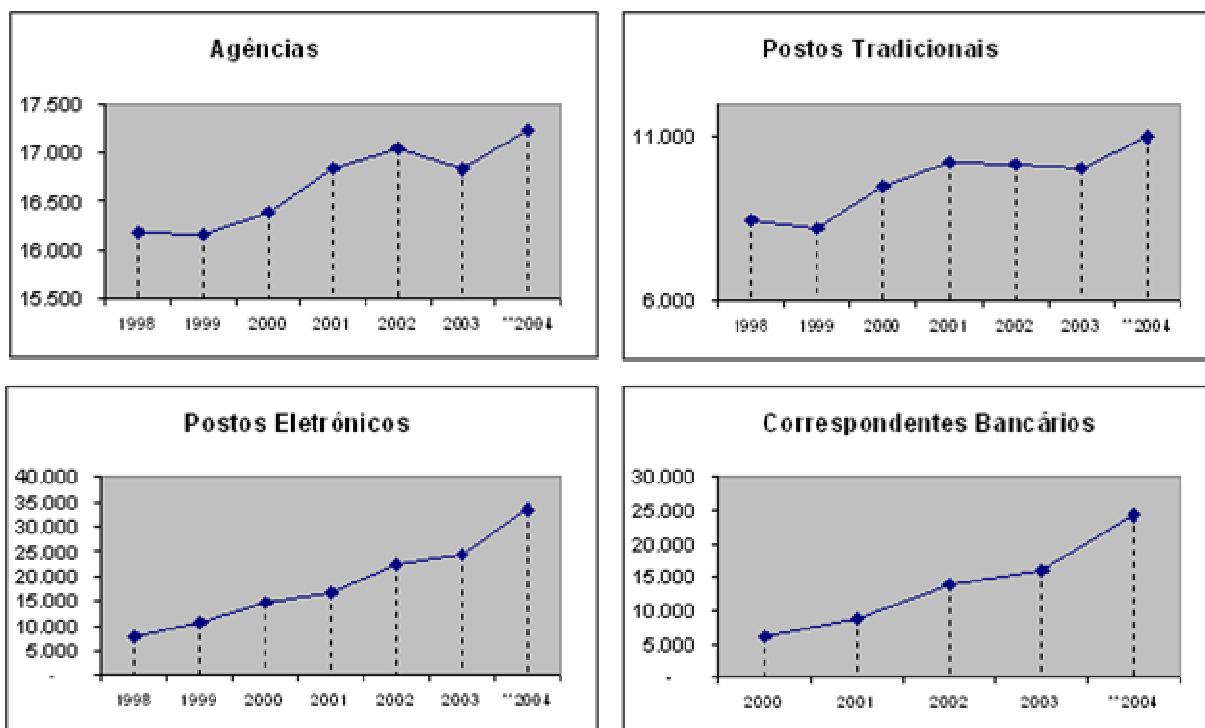
Tabela 4 – Demonstrativo dos pontos de atendimento bancário.

Anos	Agências		* Postos Tradicionais		Postos Eletrônicos		Correspondentes Bancários		Total
	Qtde	Variação	Qtde	Variação	Qtde	Variação	Qtde	Variação	
1998	16.184	-	8.467	-	7.787	-	-	-	32.438
1999	16.158	-0,2%	8.195	-3,2%	10.736	37,9%	-	-	35.089
2000	16.396	1,5%	9.495	15,9%	12.681	18,1%	5.976	-	44.548
2001	16.841	2,7%	10.241	7,9%	14.986	18,2%	8.638	44,5%	50.706
2002	17.049	1,2%	10.140	-1,0%	20.347	35,8%	13.950	61,5%	61.486
*2003	16.829	-1,3%	10.045	-0,9%	24.367	19,8%	15.874	13,8%	67.115
**2004	17.220	2,3%	10.990	9,4%	30.737	26,1%	24.253	52,8%	83.200
Variação 2004/1998	6%		30%		295%		306%		87%

(*) Inclui: PAB – posto de Atendimento Bancário, de Arrecadação e Pagamentos(PAP), Avançados de Atendimento (PAA) e unidades Administrativas Desmembradas (UAD).

(**) Projeção: Foi baseado no crescimento exponencial previsto, utilizando-se os dados existentes em anos anteriores.

Fonte: Bacen, Book de maio e novembro/2004, p. 3



Os gráficos acima demonstram o crescimento exponencial para cada um dos títulos da tabela 4.

Fonte: Bacen, Book de maio e novembro/2004, p. 3

Estamos registrando o número de bancos, sua evolução nos últimos anos, em face de constituir-se do elemento principal e, por ser do interesse direto de algumas citações e argumentos.

Tabela 5 – Redução do número dos bancos

Quantidade de Bancos	
Ano	Qtde.
2000	192
2001	182
2002	166
2003	163
2004	152

Fonte: Febraban – 14ª Ciab 2004 – Congresso e exposição de Tecnologia de Informação das Instituições Financeiras –2004.

4.4.1. Pujança do auto-atendimento na composição dos pontos de atendimento

Realizando as projeções de acordo com o relatório do CIAB/2003, temos 152 bancos que atuam no Brasil e que oferecem seus produtos e serviços por meio de uma rede de atendimento com 83.200 dependências, entre agências, postos tradicionais ou eletrônicos, além de correspondentes bancários.

Também confirma a participação pujante do auto-atendimento no ano 2004, já que as ATMs participam com 37% na composição de todos os canais de atendimento.

Os bancos com foco na melhoria de atendimento ao cliente, transformaram seu sistema tradicional de atendimento em sistema de auto-atendimento, possibilitando atender qualquer tipo de cliente, em quase todas as necessidades: atendimento bancário rápido, padronizado, a qualquer hora do dia e da noite e em lugares públicos. Os bancos intensificaram sua rede, disponibilizando máquinas ATMs, e, também, para atender clientes que realizavam um conjunto mais amplo de transações como extratos bancários, pedidos de empréstimos etc., instalaram máquinas ATMs em lugares não convencionais como: aeroportos e supermercados.

Para análise do reflexo da expansão das máquinas na rede de auto-atendimento (ver gráfico abaixo), principalmente em relação as máquinas de ATMs, trabalhou-se com uma amostra de volume de transações por canal de distribuição ocorrido no ano 2001, e observou-se que realmente o cliente migrou da agência convencional para o auto-atendimento, como constata a análise percentual: 62,3% das transações ocorreram no auto-atendimento, número três vezes maior do que o percentual de transações realizado em agências.

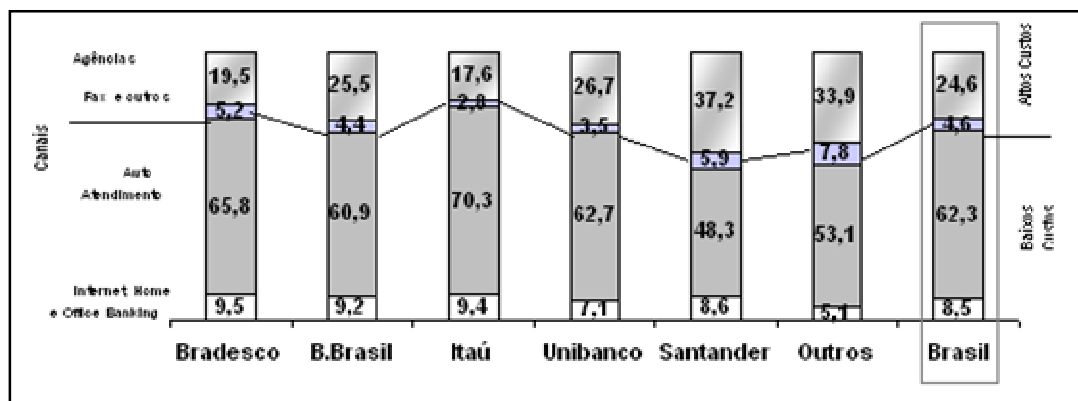


Gráfico 3 – Volume das transações por canal de distribuição em percentual e em milhões de transações

Fonte: Febraban – Ciab 2003 – **Proprietários de Redes** – Bancos 2002 e análise At Kearney 2002 - Balanço Social da Febraban. maio 2003.

Outra informação que dá idéia da pujança é a publicação, a seguir citada:

Conforme citam Paixão e Silveira (2004, p. 33-37), a utilização intensiva dos modernos recursos da tecnologia da informação permitiu a automatização de 72% das transações bancárias:

4.4.2. As ATMs brasileiras

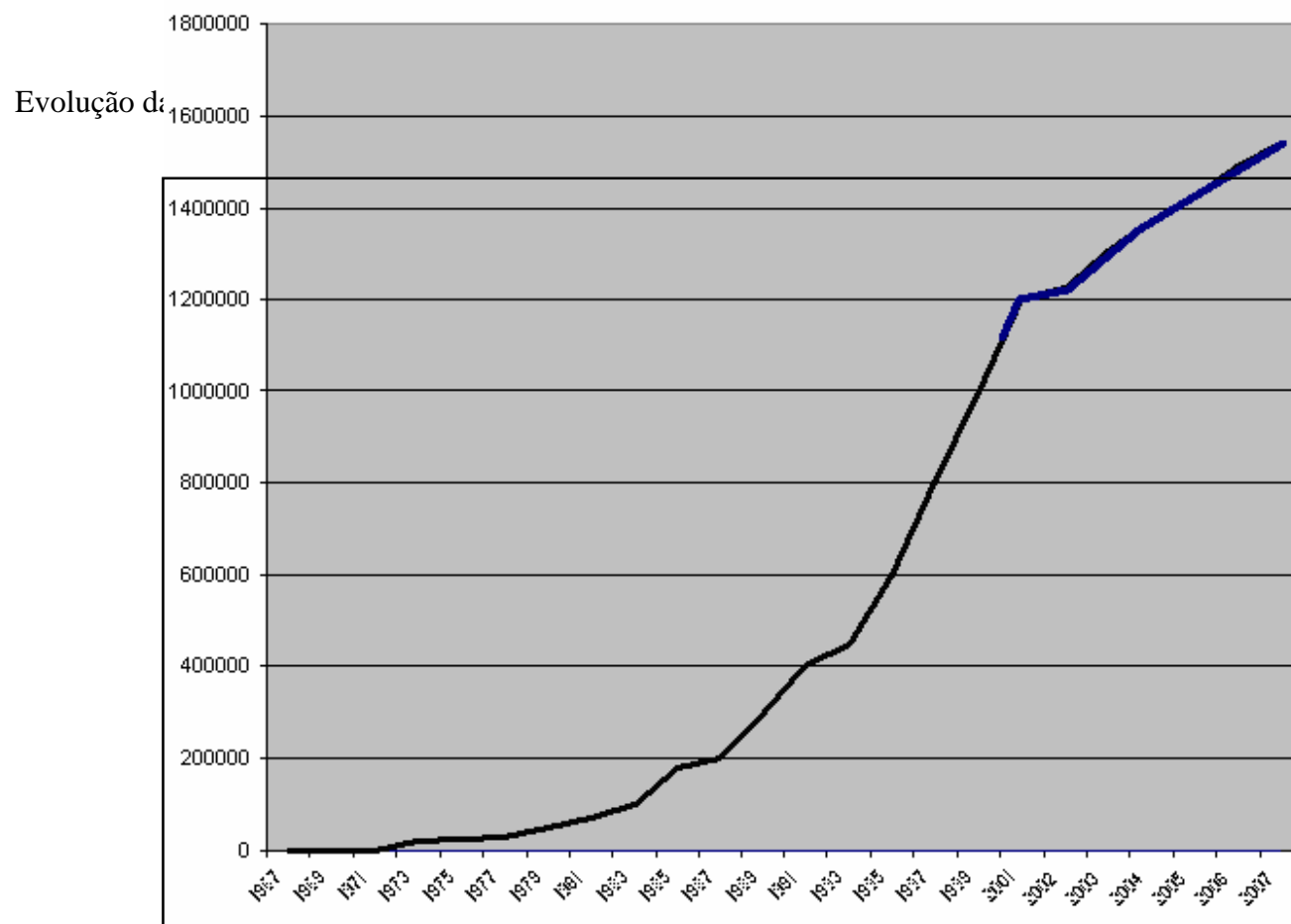
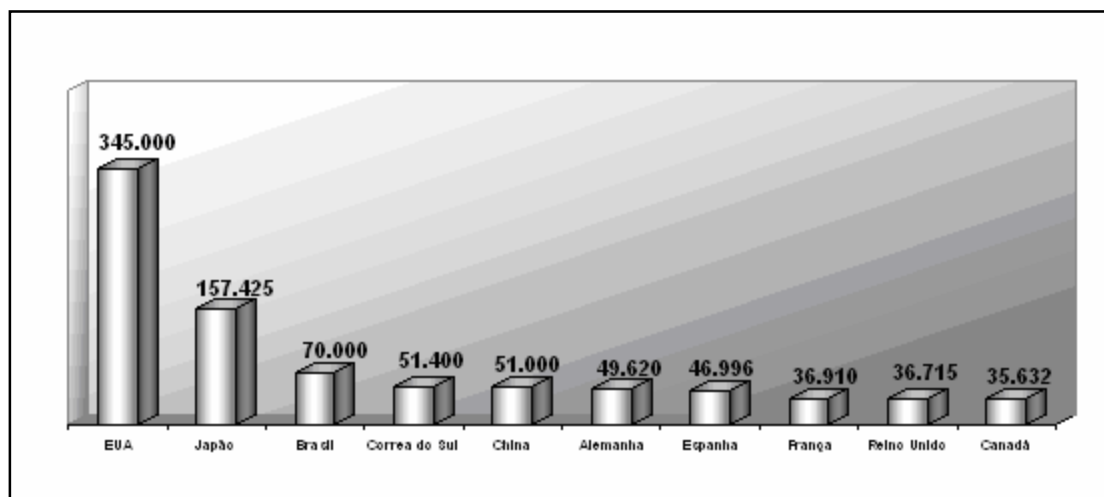


Gráfico 4 – Evolução das ATMs, e Cash Dispensers, desde o início e projeção até 2007.

Fonte: RBR - RETAIL BANKING RESEARCH. *The Global ATM Market to 2007*, Richmond, Surrey, UK, 2002

O gráfico abaixo, demonstrando a posição dos dez países que utilizam máquinas de auto-atendimento, entre os quais os Estados Unidos da América ocupa a liderança e o Brasil ocupa o 3º lugar.



1^o 2^o 3^o 4^o 5^o 6^o 7^o 8^o 9^o 10^o
POSIÇÃO

Gráfico 5 – Quantidade de máquinas em ATM – Países

Fonte: RBR - RETAIL BANKING RESEARCH. *The Global ATM Market to 2007*, Richmond, Surrey, UK, 2002

4.4.3. Crescimento absoluto

Segundo o estudo desenvolvido pelo RBR (2002, p. 19), em projeção entre os maiores países em crescimento no mundo para o ano de 2007, “o Brasil deverá continuar posicionando-se como o terceiro país do mundo com maior crescimento absoluto” (vide tabela).

Tabela 6 – Posição dos países em relação a quantidade de ATMs

Posição	Países	ATMs
1º	USA	100.000
2º	China	60.000
3º	Brasil	30.000
4º	Coréia do Sul	20.600
5º	Reino Unido	13.285
6º	Espanha	13.004
7º	Índia	12.500
8º	México	11.543
9º	França	9.590
10º	Itália	7.692

Fonte: RBR - RETAIL BANKING RESEARCH. **The Global ATM Market to 2007**, Richmond, Surrey, UK , 2002

Na projeção global em números de máquinas, realizada em 2001 e projetada para demonstrar a previsão do crescimento mundial até o ano de 2007, o Brasil estará detendo a quarta posição.

Tabela 7 – Os 10 principais países em relação a quantidade de ATMs

Posição	Países	ATMs
1º	USA	445.000
2º	Japão	164.000
3º	China	111.000
4º	Brasil	100.000
5º	Coréia do Sul	72.000
6º	Espanha	60.000
7º	Alemanha	54.800
8º	Reino Unido	50.000
9º	França	46.500
10º	Canadá	45.500

Fonte: RBR - RETAIL BANKING RESEARCH. **The Global ATM Market to 2007**, Richmond, Surrey, UK , 2002

Há a possibilidade dessa previsão estar sofrendo algum desvio, em face de terem se passado três anos, porquanto, nas projeções realizadas para 2004 o Brasil, já estaria com 109,5 mil máquinas (ver tabela 4- soma das colunas 1 e 4), situação em que ultrapassaria a China, mantendo o terceiro posto. Muito provável essa hipótese, em razão da pequena diferença, somente 11%, é a diferença neste posto.

4.4.4. Custos de transação por canal de atendimento e outras projeções

Para análise da viabilidade da expansão das redes em relação a custos, realizamos uma avaliação da proporcionalidade de tipo de custo por ATM, que está descrita no gráfico 6. Os resultados demonstraram que 71% dos custos são fixos.

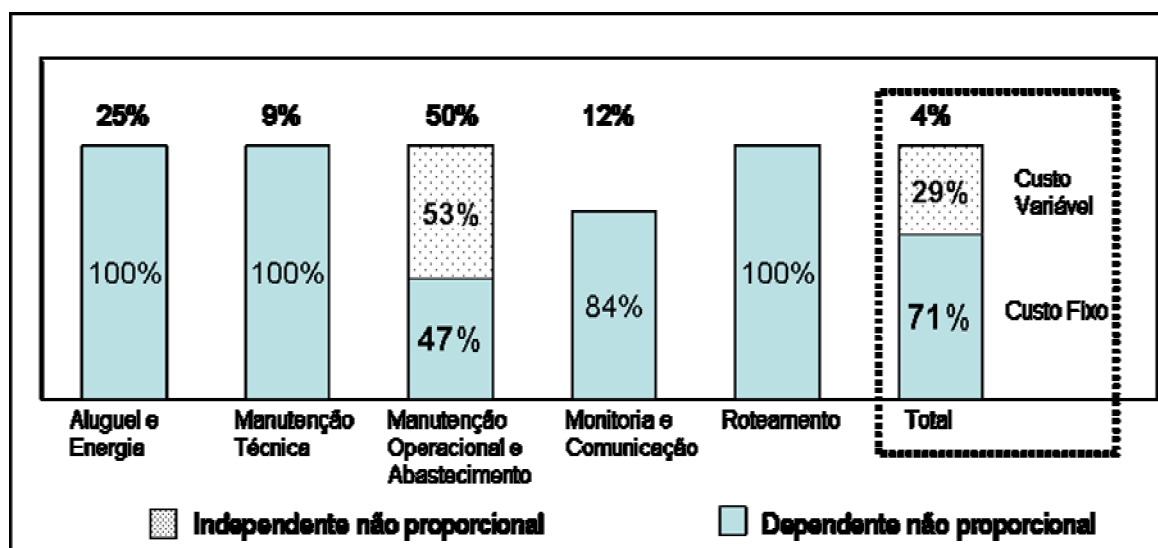


Gráfico 6 – Proporcionalidade de tipos de custos por ATM – R\$/ATM – ano 2004

Fonte: Febraban – Ciab 2003 – **Proprietários de Redes** – Bancos 2002 e análise At Kearney 2002 - Balanço Social da Febraban. maio 2003.

Nas análises apresentadas abaixo, verifica-se que o banco que apresenta um volume inferior a 123.000 transações/ATM, têm um custo de R\$ 1,00 por transação, se aumentar este volume para 1.500.000 o custo passa para R\$ 0,34, atingindo uma redução no custo de 66%.

Quanto maior o número de transações, menor é o custo de sua manutenção. O gráfico 7, demonstra que a medida que ocorre a expansão das transações na rede, o custo diminui proporcionalmente a essa intensidade.

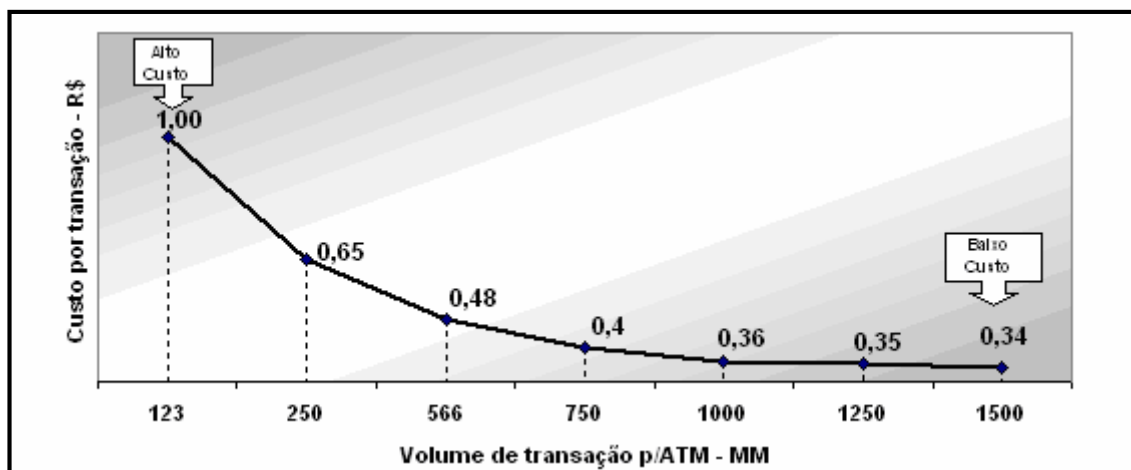


Gráfico 7 – Evolução de custo por transação

Fonte: Febraban – Ciab 2003 – **Proprietários de Redes** – Bancos 2002 e análise At Kearney 2002 - Balanço Social da Febraban. maio 2003.

Os custos para abrir uma agência estão na ordem de R\$ 2.170,00, por m², sendo que uma agência média, dependendo do banco, tem entre 300 e 400m²; enquanto que um quiosque com uma ATM, ocupando 12m², em torno de R\$ 60.000,00, a razão de R\$ 5.000,00 o m².

Para os pequenos bancos, a solução mais viável seria entrar em compartilhamento com a rede de um grande banco para reduzir os custos da utilização da rede e prestar serviços de qualidade a seus clientes.

4.5. COMPARTILHAMENTO DE REDES

Muitos dirigentes de bancos brasileiros, na década de 80, já entendiam que o auto-atendimento poderia tornar-se um canal de comercialização de produtos e serviços bancários. Na época discutia-se a regulamentação das ATMs e dos TTF (terminais de transferência eletrônica de fundos), cujo projeto de regulamentação do Banco Central previa a obrigatoriedade da interligação de redes.

Naquela década, o conceito de compartilhamento já se fazia presente e claro para os bancos, conforme pode-se constatar na mensagem do Presidente de uma das redes de auto-

atendimento da Argentina, durante a 1ª. Conferência Latino-Americana sobre Serviços Financeiros ao Consumidor, organizada pela Retail Banker International e Lafferty Publications Ltd., em 1985. O compartilhamento de redes foi um dos assuntos exaustivamente discutidos. Os participantes do evento apontaram os três principais motivos para a interligação de redes. São eles:

1. O investimento em terminais é muito alto e deve ser repartido.
2. Só é viável economicamente se tiver um grande volume de transações.
3. Os estabelecimentos comerciais não querem mais um terminal em suas instalações.

Não obstante essa consciência, também, em 1985, Eckart Van Hooven, então diretor do Deutsche Bank, da Alemanha, em declaração à Revista Balanço Financeiro, destacou o progresso técnico dos bancos brasileiros: “você têm filiais plenamente automatizadas e existem três grandes redes de terminais de transferência eletrônica de fundos, em sistema *on-line*”.

Ele indaga e adverte: “ [...]se devemos fazer isso em termos de concorrência um contra o outro ou se faremos unidos”.

Prossegue Hooven: “[...] na Europa, onde existe uma imensa concorrência bancária na maioria dos países”, colhemos a experiência de que a nova tecnologia pouco se presta como instrumento de competição. Assim, a rede de ATMs e a rede experimental de terminais são compartilhadas na Alemanha.

Porém, os bancos tiveram a percepção de que o emprego das máquinas de auto-atendimento, era o início de um novo canal de comercialização de produtos e serviços, a um custo por transação sensivelmente mais baixo que as formas convencionais e com melhor

qualidade de atendimento, conforme assinala o Informativo da Febraban / Felaban de 1988. Na oportunidade já se vislumbrava a possibilidade de viabilizar segmentos de mercado que, da maneira tradicional, seriam pouco, ou mesmo, não rentáveis. O documento aponta que:

[...] nesta fase, os canais convencionais de comercialização, agências bancárias, irão sofrer profundas modificações. Os terminais de auto-atendimento poderão funcionar dentro e fora do ambiente das agências bancárias, 24 horas por dia. Sairemos do conceito de agência física para o de agência lógica.

Os bancos viram a possibilidade de redução de custos e diferenciação no atendimento como alternativas estratégicas a serem utilizadas em um mercado competitivo; outro aspecto importante era que poucos bancos possuíam a condição tecnológica para criar e operar uma rede de máquinas e muitos outros não detinham condições de realizar os investimentos necessários; e principalmente, superadas as barreiras citadas, o banco teria que ter uma quantidade de contas correntes que gerasse economia de escala para viabilizar os custos fixos, que na época eram altíssimos. Alguns bancos optaram por redes próprias e, outros, grandes e médios, pelo compartilhamento de uma rede e os pequenos até hoje não conseguiram uma solução.

As primeiras ATMs foram instaladas no Brasil em 1982 pelo Bradesco e Itaú. Dois anos mais tarde teve início o Banco 24 Horas, uma rede compartilhada de ATMs por empresa não bancária com cerca de 6 bancos associados.

Inicialmente todas as ATMs do Banco 24 horas pertenciam a Tecban com o passar dos anos e a perspectiva de que o canal de distribuição do auto-atendimento seria o diferencial no mercado brasileiro, os bancos passaram a criar suas próprias redes internas e, mais tarde, criaram redes externas também.

A partir de junho de 1998, a Tecban, passou a conectar-se também à rede de ATMs desses Bancos, o que ficou conhecido como “Banco 24 horas Rede Compartilhada”, sendo os principais Bancos a fazer parte dessa rede: Banco ABN Amro Real, Banco Nossa Caixa,

Bandepe, Banespa, Banestado, Banestes, Banco Santander, BankBoston, CEF, HSBC e Unibanco.

Em 2002 haviam cerca de 16.500 ATMs no “Banco 24 horas Rede Compartilhada” com a participação de bancos e outras empresas.

Outra rede compartilhada, a Rede Verde Amarela, RVA, foi implantada em abril de 1993 com três Bancos estatais participantes: Banco de Brasília, Banrisul e o BEA (Banco do Estado do Amazonas). No início de suas operações só era possível fazer transações de retirada e consulta de saldo. Em 1997 já haviam 23 bancos conectados e outros serviços foram incorporados, tais como extratos, depósitos e transferência. Devido ao processo de privatização dos Bancos Estatais, o número de Bancos associados à RVA diminuiu e atualmente está em torno de 9 Bancos: Banco de Brasília, Nossa Caixa, Banese, Banestes, Barinsul. BEC, BEM, BEP e BESC.

O Banco 24 horas reduziu o diferencial competitivo da rede ATM para os bancos compartilhados. Essa situação beneficiou os principais bancos concorrentes que possuíam redes próprias, porque puderam desenvolver suas políticas de atendimento, ganharam com escalas reduzindo custos e oferecendo um diferencial, na oferta em muitos pontos de um serviço padronizado o público associou a qualidade.

Atualmente, existem no Brasil 28 redes proprietárias de terminais de auto-atendimento e duas redes compartilhadas chamadas Banco 24Horas e a Rede Verde Amarela (RVA), operadas, respectivamente, pela Tecban e Asbace, A menor parte dos bancos, utiliza dos serviços do Banco 24 horas. Não compartilham o Bradesco e o Itaú por possuírem suas próprias redes e por questões estratégicas e, a maioria dos Bancos ligados à ABBC.– Associação dos Bancos Comerciais, por não possuírem volume de transações que justifique o

pagamento de uma cota mínima para sua utilização, ou seja, trata-se de um compartilhamento inacessível aos bancos pequenos.

4.5.1. Países que são referência mundial para o auto-atendimento

Para que se tenha uma visão mais ampla sobre rede de auto- atendimento e seu compartilhamento, optamos por analisar dados dos EUA, que detém maior número de máquinas e o Reino Unido, que se define como o país que foi o criador e o pioneiro na utilização dessas máquinas.

4.5.1.1. EUA

“Os EUA podem ser tomados como referência mundial, por ter adotado essa tecnologia de forma intensiva, bem como por ter adotado a alternativa do compartilhamento desde o princípio”.

Os dados históricos entre 1995 e 2004, com base na tabela a seguir, demonstra a seguinte situação: em razão das fusões, reduziu-se o número de redes de atendimento no período, com variação de -36%, ou seja de 50 para 32 redes; ampliaram seu parque de máquinas em 256%, de 125 mil para 445.3 mil, esse aumento elevou sua atividade, registrando um aumento de 89% nas quantidades de transações totais, ao mesmo tempo houve uma redução de -47% no número de transações por máquina. Concluindo que a evolução ou redução de transação não está ligada a quantidade de rede e sim de máquinas disponíveis ao cliente.

Tabela 8 – Demonstrativo da rede de ATMs

Anos	Redes ATM		Quantidade ATM		ATM por Rede		Quantidade transações		Variação por ATM	
	Qtde.	Variação	Qtde.	Variação	Qtde.	Variação	Qtde.	Variação	Qtde.	Variação
1995	50	-	125.000	-	2,5	-	800.000	-	6.400	-
1996	54	8%	140.400	12%	2,6	4%	918.000	15%	6.538	2%
1997	49	-9%	166.600	19%	3,4	31%	931.000	1%	5.588	-15%
1998	45	-8%	189.000	13%	4,2	24%	945.000	2%	5.000	-11%
1999	45	0%	225.000	19%	5	19%	900.000	-5%	4.000	-20%
2000	43	-4%	270.900	20%	6,3	26%	1.118.000	24%	4.127	3%
2001	41	-5%	323.600	20%	7,9	25%	1.148.000	3%	3.544	-14%
2002	39	-5%	327.600	1%	8,4	6%	1.170.000	2%	3.571	1%
*2003	38	-3%	351.142	7%	9,3	11%	1.236.519	6%	3.521	-1%
*2004	36	-4%	374.684	7%	10,6	14%	1.301.144	5%	3.473	-1%
*2005	35	-4%	398.226	6%	11,7	10%	1.369.146	5%	3.438	-1%
*2006	33	-4%	421.768	6%	12,8	9%	1.440.702	5%	3.416	-1%
*2007	32	-4%	445.310	6%	14	9%	1.515.998	5%	3.404	-1%
Variação 2007-1995		36%		256%		460%		89%		-47%

(*) Projeção : Foi baseado no crescimento exponencial previsto, utilizando-se os dados existentes em anos anteriores.

Fonte: Febraban – Ciab 2003 – **Proprietários de Redes** – BIS(Bank for International Settlements) e análise At Kearney 2002 -Balço Social da Febraban. maio 2003.

Tabela 9 – Demonstrativo do total de ATMs por tipo de rede

Anos	Total ATMs (Mil)	Demonstrativo por tipo de rede							Participação		
		Rede Bancária		Credit Unions		ISOs		Total	Rede Bancária	Credit Unions	ISOs
		Qtde.	% em rel. ao	Rede	% em rel. ao	Rede	% em rel. ao				
		ATM	Total de ATMs	ATM	Total de ATMs	ATM	Total de ATMs				
1999	227	95.340	-	4.540	-	127.120	-	227.000	42%	2%	56%
2000	273	98.280	3%	5.460	20%	169.260	33%	273.000	36%	2%	62%
2001	324	97.200	-1%	6.480	19%	220.320	30%	324.000	30%	2%	68%
2002	329	88.830	-9%	6.580	2%	233.590	6%	329.000	27%	2%	71%
* 2003	393	89.692	1%	6.176	-6%	205.450	-12%	301.318	30%	2%	68%
* 2004	447	87.712	-2%	6.365	3%	217.059	6%	311.137	28%	2%	70%
Variação 2004/1999	97%	-8%		40%		71%		37%			

(*) Projeção : Foi baseado no crescimento exponencial previsto, utilizando-se os dados existentes em anos anteriores.

Fonte: Febraban – Ciab 2003 – **Proprietários de Redes** – BIS(Bank for International Settlements) e análise At Kearney 2002 -Balanço Social da Febraban. maio 2003.

A tabela acima oferece uma visão do comportamento do mercado americano, no que diz respeito aos investimentos no canal de auto-atendimento. De uma forma geral os bancos tem adotado uma política de desinvestimento, pois detinham 42% das máquinas e hoje detém 28%, com uma redução de 33% na participação geral

Os sindicatos, em seu turno, tem mantido o mesmo percentual de participação, porém seus números são inexpressivos dado o universo de máquinas daquele país.

Os investidores independentes tem feito toda a diferença naquele mercado, alcançando expressiva participação no mercado de 307% maior que a da rede bancária. saíram de uma participação de 56% para uma participação de 70%, com crescimento de 25% em suas posições, realizando a maior parte dos investimentos uma vez que, como mencionamos, detém 70% das máquinas, essa posição provavelmente se solidificará continuamente em função das escalas de produção e o atingimento de outros segmentos que não o bancário, através da customização em massa.

No que concerne à política de investimentos dos bancos americanos, nas respectivas redes de auto-atendimento, trabalharemos com os nove bancos abaixo citados, tomados como amostra para análise do comportamento individualizado das organizações bancárias, conforme tabela abaixo:

Tabela 10 – Demonstrativo da rede bancária – proprietários de ATM (redução de ATM)

A) Redução na quantidade de ATM						
Período	Bank of América	AmEX	Bank One	Key Bank	Total	Média
1999	14.000	8.535	8.500	2.586	33.621	8.405
2000	14.000	8.600	8.500	2.586	33.686	8.422
2001	12.000	8.700	6.055	2.400	29.155	7.289
2002	12.000	7.400	5.141	2.200	26.741	6.685
* 2003	11.110	7.471	4.339	2.119	25.039	6.260
* 2004	10.445	7.166	3.607	2.004	23.223	5.806
Variação						
2004/1999	-25%	-16%	-58%	-23%	-31%	-31%

(*) Projeção : Foi baseada no crescimento exponencial previsto, utilizando-se os dados existentes em anos anteriores.

Fonte: RBR - RETAIL BANKING RESEARCH. **The Global ATM Market to 2007**, Richmond, Surrey, UK , 2002

Tabela 11 – Demonstrativo da rede bancária – proprietários de ATM (aumento de ATM)

B) Aumento na quantidade de ATM							
Período	U.S Bancorp	First Union	Fleet Boston	PNC Bank	Wells Fargo	Total	Média
1999	3.597	3.460	N/D	2.679	4.400	14.136	2.827
2000	3.600	3.778	3.500	2.827	6.500	16.605	3.321
2001	6.023	3.837	3.400	2.958	7.708	17.903	3.581
2002	6.108	3.750	3.750	3.282	6.488	17.270	3.454
* 2003	7.904	3.949	3.800	3.449	8.587	19.785	3.957
* 2004	9.754	4.052	3.934	3.682	9.814	21.482	4.296
Variação 2004/1999	171%	17%	12%	37%	123%	52%	52%

(*) Projeção :Foi baseada no crescimento exponencial previsto, utilizando-se os dados existentes em anos anteriores.

Fonte: Febraban – Ciab 2003 – **Proprietários de Redes** – Cards Directory 2002 e análise At Kearney 2002 -Balanço Social da Febraban. maio 2003.

Com o objetivo de verificar se o comportamento geral dos bancos seria confirmado, também, individualmente, procuramos estudar alguns bancos, para ter uma amostra, e o que apuramos comentamos a seguir:

Dos 9 bancos pesquisados, 4 reduziram suas redes de máquinas com variações entre -16% à -58 em números absolutos de 33.621 para 23.223, a média de máquinas por banco proprietário foi reduzida de 8.405 para 5.806, com variação de -31%, que não demonstra mudança em relação a política de manter uma rede, mas sim de ajuste.

Os demais bancos, em número de 5, cresceram entre 12% e 171%; em números absolutos de 14.136 para 21.482; a média de máquinas por banco de 2.827 para 4.296; com

crescimento de 52%; numa demonstração inequívoca de alcançar posições mais interessantes no mercado.

Importante destacar que em média do grupo em descenço é de 5.806 máquinas, enquanto que a média do grupo em ascensão é de 4.296, muito próximos, portanto, podendo ser esse um número de equilíbrio para bancos com perfil dos pertencentes a amostra.

Estes quadros demonstram que os bancos estão mantendo suas políticas de investimentos em suas redes de auto-atendimento, provavelmente para manter suas estratégias de diferenciação, custos e foco, as quais não são possíveis em regime de compartilhamento, embora permaneça o viés de crescimento das redes de investidores independentes ISOs, e tudo isso sob uma cultura de compartilhamento de 100% das redes.

A tabela nº 9, mostra-nos que na evolução da rede de ATMs, fica destacada a grande participação da rede ISOs. Nesse segmento há espaço para um trabalho mais especializado, profissionalizado e rentável, em contraposição com as alegações dos bancos sobre os investimentos e custos que essa estrutura requer. As máquinas de auto-atendimento desta rede oferecem um leque de serviços que os tornam um canal de distribuição com ampla aplicação, não se limitando aos assuntos bancários, mas também atendem à venda de ingressos para entretenimento, selos para cartas, horóscopos, avisos, cupons, propagandas e outros. Essa tendência pode ser verificada através dos números do mercado americano, em que para cada 100 transações bancárias outros 119 são transações não bancárias, colaborando para potencializar o aproveitamento da estrutura, conforme gráfico.

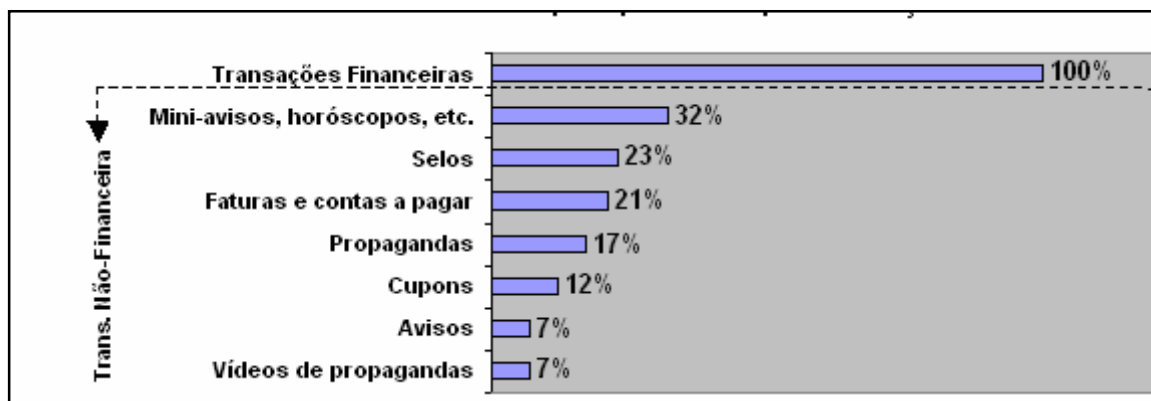


Gráfico 8– Quantidades de transações em ATMs

Fonte: Febraban – Ciab 2003 – **Proprietários de Redes** – ATM Deployer Study, 2002 e análise At Kearney, maio 2003.

4.5.1.2. Reino Unido

Na Inglaterra, no período de 1996 a 2004, conforme tabela, também houve redução do número de redes de 3 para 1, com um percentual de redução de 67%, mas também ampliaram o número de máquinas em 64%, enquanto que o número de transações totais teve uma evolução de 55% e, as transações por máquina caíram -4%, se manteve a equivalência entre investimentos e transações.

Tabela 12 – Demonstrativo da rede de ATMs – Reino Unido

Anos	Rede de ATM	Qtde. de ATM	Var. %	ATM por rede (Mil)	Var. %	Qtde. Transações (mm/mês)	Var. %	Transações/ ATM Bancário/ mês	Var. %
1996	3	22.000	-	7	-	133	-	6.027	-
1997	3	23.000	5%	8	14%	142	7%	6.108	1%
1998	3	25.000	9%	8	0%	158	11%	6.443	5%
1999	1	27.000	8%	27	238%	167	6%	6.087	-6%
2000	1	29.000	7%	29	7%	167	0%	5.727	-6%
2001	1	30.000	3%	30	3%	178	7%	5.916	3%
2002	1	31.000	3%	31	3%	181	2%	5.894	0%
* 2003	1	33.844	9%	33	6%	196	8%	5.815	-1%
* 2004	1	35.974	6%	35	6%	207	5%	5.764	-1%
Varição 2004/1996	-67%	64%				55%			-4%

(*) Projeção: Foi baseado no crescimento exponencial previsto, utilizando-se os dados existentes em anos anteriores.

Fonte: Febraban – Ciab 2003 – **Proprietários de Redes** – BIS(Bank for International Settlements) e análise At Kearney 2002 -Balanço Social da Febraban. maio 2003.

O exame das redes por tipo de proprietário, apresenta um dado que revela a mesma ocorrência dos EUA, a participação de investidores independentes, no período de 1999 à 2004, alcançou 36% de participação no mercado inglês. Embora, os bancos tenham realizado investimentos no seu parque de máquinas, sua participação vem diminuindo em função da disposição de crescimento das ISOs, conforme demonstramos no gráfico 10.

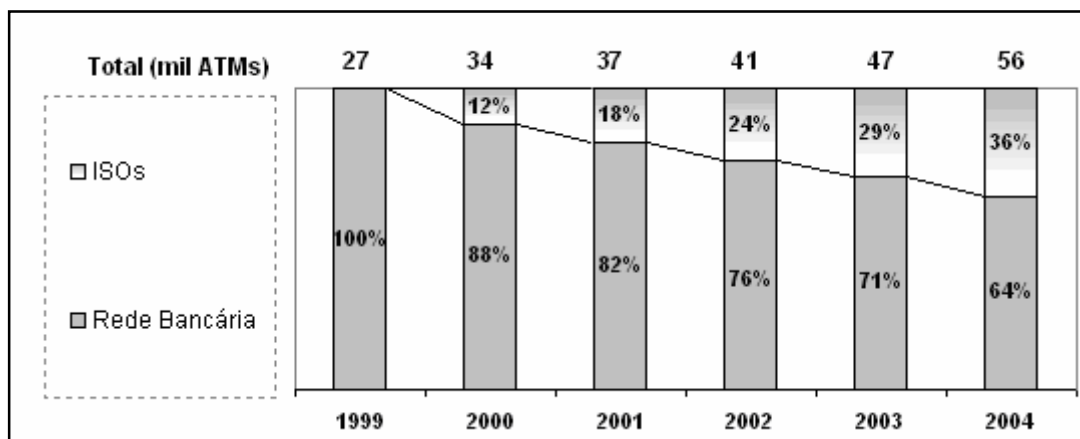


Gráfico 9 – Percentual de participação da rede Bancária – Reino Unido

Fonte: Febraban – Ciab 2003 – **Proprietários de Redes** – BIS(Bank for International Settlements) e análise At Kearney 2002 -Balanço Social da Febraban. maio 2003.

4.5.2. Panorama Mundial

Comentam Paixão (2004), Silveira (2004), “nos últimos anos, o aumento da competição fez com que o negócio de serviços financeiros se tornasse cada vez mais parecido com os serviços de comércio”.

Nesse setor, conceitos como comoditização de produtos, distribuição de produtos de terceiros, auto-serviço, diferenciação, relacionamento com clientes e fidelização tornam-se mais relevantes. Isso fez com que os bancos tentassem imitar práticas e procedimentos de varejo, dividindo a ênfase na operação com um foco crescente na distribuição e no relacionamento com os clientes.

No lado da demanda, os clientes tornam-se mais sofisticados, exigindo não apenas produtos, mas serviços e soluções reconhecidas por qualidade, conveniência e valor percebido. Parece ser também uma tendência dos clientes em aceitar provedores não tradicionais de produtos financeiros.

Uma pesquisa feita pela consultoria Datamonitor, em 2000, revelou que por volta de 40% dos entrevistados, em diversos países europeus, estariam dispostos a adquirir produtos

financeiros de provedores como supermercados e empresas. Sob esse prisma, o negócio de serviços financeiros esta evoluindo para uma situação que potencializa os pontos fortes do comércio.

Com esta visão os bancos ampliam seu parque de máquinas, compartilham rede, e facilitam o acesso, colocando máquinas em lugares habituais ao cliente como: supermercados, aeroportos, empresas, lojas etc.

Foi ampliado, também, o tipo de serviços nas máquinas, nas quais o cliente pode realizar vários tipos de transações, e também alguns serviços que só eram feitos nas agências convencionais como: emissão de talão, empréstimos, aplicações, resgates, transferências(inexistente em agências) entre outros, além das transações tradicionais: realização de saques, pagamentos, e consulta à conta corrente e a investimentos.

Albertin (2000, p. 90), em seu comentário demonstra a necessidade dos bancos reverem o relacionamento com o próprio segmento e também com mercado, “a competição global é uma tendência universal e os bancos não podem se isolar, precisam, necessariamente, serem capazes de se conectar com outras instituições financeiras, enquanto, simultaneamente, devem prover-se de níveis crescentes de produtos para seus clientes”.

4.6. DIAGNÓSTICO

4.6.1. Percepção e Visão

Os bancos no Brasil até os anos 70 buscaram autonomia em seus processos e serviços e mantinham controle rigoroso sobre a parte operacional.

Serviços como transporte de numerário, fornecimento de refeições, produção de impressos, além de outras, eram mantidas pelos bancos e acreditavam que havia grande interesse em face da redução de custos. Posteriormente, com a evolução das técnicas para apuração de custos, boa parte desses serviços e processos vieram a ser terceirizados.

4.6.2. Estrutura Organizacional

A Estrutura Organizacional dos bancos privilegiava o tamanho, quanto maior melhor. O modelo era extremamente centralizador, o que se justificava em função dos riscos operacionais. Contudo, quando esse modelo de pensamento se estendia aos processos e serviços, por não ser a melhor forma de tratar o assunto, possibilitava decisões inadequadas, uma vez que a verticalização se estendeu a atividades não pertinentes a área bancária.

4.6.3. Desempenho dos Grupos

Esse modelo verticalizado, introduzido pelos banqueiros de maior respeitabilidade era o que imperava à época que se desenvolviam os estudos para introdução do auto-atendimento por meio de ATMs no Brasil.

Sob o império da verticalização com a estrutura organizacional voltada para atender a essa visão e percepção de negócio, os bancos investiram nas redes inclusive na formação da incipiente indústria de máquinas, marcando indelevelmente os rumos que viria a ter essa indústria e por consequência seus resultados.

Os grandes bancos seguiram essa orientação e, àqueles que não reuniam condições de investir isoladamente restou alternativa de compor uma rede compartilhada, que deu origem ao banco 24 horas.

Tal visão não encontrava paralelo nos centros bancários mais avançados do mundo, os quais caminhavam no sentido de adotar estratégia horizontalizada, colocando a opção de compartilhamento como algo viável e extensivo a todos os bancos do sistema, transferindo a concorrência a outros pontos de atuação bancária.

O estudo tornou evidente que os objetivos estratégicos foram atingidos ao investirem em uma tecnologia que integrava mecânica fina, tecnologia da informação, mais tecnologias organizacionais, com a redução dos custos e ganhos com a diferenciação, e principalmente, otimização no atendimento ao cliente, pela eficácia operacional implícita no processo.

Os grandes bancos optaram pelo posicionamento baseado na variedade, definindo como estratégia criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.

O resultado foi o marketing de relacionamento que é a construção de um ativo exclusivo da empresa concedendo facilidades como horário expandido, localização em diversos pontos e uma variada gama de produtos e serviços, os bancos conquistaram a opinião dos clientes, transformando um canal de distribuição em um canal preferencial, deixando de ver somente o lucro em cada transação para maximizar relacionamentos.

As redes de auto-atendimento através das ATMs, realizam 72,0% de todas as transações bancárias, cumprindo importante papel na prestação de serviços consolidando-se como um importante Canal de Distribuição para os bancos e, para os clientes, porque, entre outros aspectos, elevou-os ao “status” de cliente globalizado.

4.6.4. Dinâmica do segmento

Rosenbloom (1996, p. 26) comenta que “a definição de Canal de Marketing pode ser confusa, em razão de derivar de diversas situações e expectativas”, e com o auxílio do quadro abaixo, poderemos ter uma visão de como os bancos evoluíram nesse conceito.

	Agência		PAB'S		ATM Rede		Inter-net		Call Center		Corresp. Banc.		
	B	C	B	C	B	C	B	C	B	C	B	C	T
Prédios	X			X	X	X		X		X			X
Inst.Físicas	X		X		X			X		X			X
Maq.Equipamentos	X		X		X			X		X			X
Mão de Obra	X		X			X		X		X			X
Hardware	X		X		X			X		*X			X
Software	X		X		X			X		*X			X
Rede Comunicação	X		X		X			X		X			X
Horário Bancário		6H		6H		24H		24H		24h			
Total	7	0	7	1	6	2	0	7	0	7	0	0	7

B – Banco

C – Cliente

T – Terceiro

(*) faz parte do imobilizado do cliente ou o cliente arca com as despesas na maioria dos casos.

Quadro 4 – Canais de Marketing - Evolução dos bancos

Fonte: Quadro criado pelo autor, para representar a evolução dos bancos.

Por muitos anos, a rede de contato externa era somente a rede de agências, então todos os recursos eram do banco, ou seja, prédio, instalações físicas, equipamentos e máquinas, quadro de funcionários, mais recentemente somaram-se hardwares, softwares, redes de comunicações etc.

Manter toda aquela estrutura custava caro e sobrecarregava os custos das instituições financeiras, além do tempo que ela exigia do cliente para utilizar os serviços bancários, havia que buscar soluções que reduzissem custos e agilizassem os serviços para o cliente evitando filas intermináveis nas agências.

Os bancos encontraram entre as alternativas que haviam uma estratégia mais completa para solucionar estes problemas - ampliaram o quarto “P” do composto de marketing, número de pontos de distribuição e outras soluções similares.

Com os Pabs, os Bancos se instalam dentro das grandes empresas, transferindo o custo do prédio para as mesmas. Com redes de ATMs, tanto nas agências, Pabs e os pontos externos, os bancos levam o serviço a pontos com grande concentração de pessoas; o auto-atendimento amplia o horário de atendimento e passa a utilizar mão de obra do cliente.

Com a internet, utilizando prédio, instalações, máquina e equipamentos, hardware e software, linha de comunicação e mão de obra do cliente, reduz custos e investimentos, levando banco às pequenas empresas, residências, “cyber” cafés ou negócios do gênero.

Nos Call Center, onde atende aos chamados telefônicos, obtém-se todas as economias citadas nos itens anteriores, porém, elimina-se a necessidade do cliente utilizar-se de instalações fixas, de qualquer ponto o cliente acessa seu banco.

Por último, o Correspondente Bancário, que utiliza todos os recursos anteriormente citados de parceiros, solução que se estende aos mais de 5.700 municípios brasileiros, não havendo limitações, que não as de ordem comercial, para estabelecer o mais amplo canal de atendimento bancário.

A julgar pela evolução, no caso da Indústria Bancária de Varejo, talvez o termo empregado por Rosenbloom (2002, p. 26), “confuso”, não seja o mais adequado. O termo “amplo”, talvez seja a palavra mais apropriada, ao menos ao se examinar a evolução da rede de atendimento bancário que evoluiu de uma rede original de agências para um total de seis Canais de Atendimento.

4.6.5. Resultados obtidos

De acordo com o levantamento de RBR (2002, p. 18), o Brasil ocupa a terceira posição na classificação dos Dez Países com a base instalada de ATMs.

RBR (2002, p. 3), quase 60% das ATMs da América Latina estão localizados no Brasil. Não obstante, estimativas demonstram que o Brasil tem entre 40 e 50 milhões de pessoas ainda não participantes do Sistema Financeiro, o que define um amplo horizonte para o seu crescimento.

Esta colocação é particularmente relevante, se considerarmos as conclusões do relatório Competitividade Mundial (2003), que colocava o Brasil em 37º lugar, no ranking da competitividade. Isto significa que, em termos tecnológicos e de competitividade, o setor bancário está à frente de outros segmentos econômicos.

Os 152 Bancos atuam no Brasil oferecendo seus produtos e serviços por meio de uma rede de atendimento com 67.115 dependências (BACEN).

O relatório também confirma a participação pujante do auto-atendimento em nosso país já que ele participa com 37% na composição de todos os canais de atendimento, tendo ainda crescido 11% ao ano nos últimos sete anos.

Esses dados comprovam o sucesso da política de investimentos em tecnologia e no desenvolvimento de uma nova forma de relacionamento com o cliente proporcionado pela implantação das ATMs no sistema bancário brasileiro.

4.6.6. Compartilhamento: uma política de alianças

A partir da globalização – a mudança do perfil internacional introduziu uma variável nova na discussão da eficiência econômica. A necessidade de escalas crescentes principalmente em função dos investimentos tecnológicos, exigiu concentração progressiva e redução do número de participantes.

Como vimos, nesse contexto as instituições financeiras buscaram uma co-integração com o objetivo de obter economia de escala nas suas atividades relativas ao auto-atendimento.

Vimos também que é importante que as empresas tenham um objetivo mútuo, mas, principalmente, uma necessidade mútua para que as alianças possam ser bem sucedidas. Se as partes não tiverem essa necessidade mútua, ainda que com um objetivo comum, não conseguem agir de forma integrada, pois elas podem alcançar seus objetivos sozinhas

Os administradores são pressionados a agregar valor às suas empresas através da minimização de processos não centrais, concentrando-se em processos estratégicos. A partir disso, o compartilhamento de serviço é essencial para atingir uma economia em escala, reduzir custos e gerar uma diferenciação no mercado.

Dentro dessa visão do negócio, os bancos brasileiros desenvolveram 28 redes proprietárias, duas redes compartilhadas chamadas Banco 24Horas e a Rede Verde Amarela (RVA). A menor parte dos bancos, utiliza-se dos serviços das redes compartilhadas, não compartilham o Bradesco e o Itaú por possuírem suas próprias redes e por questões estratégicas, e a maioria dos Bancos ligados à ABBC.– Associação dos Bancos Comerciais, por não possuírem volume de transações que justifique o pagamento de uma cota mínima, ou seja, trata-se de um compartilhamento inacessível aos bancos pequenos.

Resultando em 70% das ATMs dos bancos não são compartilhadas, incluindo as redes, Bradesco e Itaú. Outros bancos que optaram por compartilhar representam 30% do mercado.

4.6.7. Parcerias e compartilhamento: vantagem ou desvantagem?

O entendimento de como é empregado, ou seja, o papel estratégico do compartilhamento das redes de auto-atendimento nos serviços bancários, deve passar primeiro pela definição da "Cadeia de Valor". Processo por meio do qual devem alinhar-se as várias atividades criadoras de valor, que são as atividades de apoio e as atividades primárias.

Cada ramo de atividade é quem define o que para si é cadeia de valor, sendo certo que a cadeia de valor de uma empresa de um determinado ramo de atividade não será a mesma para a empresa de um outro ramo, e mesmo dentre empresas de um mesmo ramo poderá haver grandes diferenças nessa interpretação.

Contudo, temos que dentro do contexto atual para os bancos de varejo, a qualidade do serviço, não é influenciada pelas máquinas que são similares.

Os serviços bancários, com alto índice de padronização, em sua maioria são demandados e não vendidos. Desta forma, a qualidade, na opinião do público, acaba sendo definida pela oferta de pontos de atendimento.

A exploração do mercado através desse canal, tem como condição a alta escala e foco na padronização, o compartilhamento é uma desvantagem para os detentores dessas condições e uma grande vantagem para os demais. Se assim não fosse, todos os pequenos bancos da ABBC, estariam compartilhando a rede Banco 24Horas.

4.7. A FUNÇÃO ESTRATÉGICA DO COMPARTILHAMENTO

As atividades primárias que são beneficiadas diretamente, são as de retaguarda, tais como, compras, redução do capital de juros, concentração das atividades de tesouraria, mediante redução de encaixe para cada participante, consolidação das transações dos clientes, as chamadas formas tangíveis.

Outras de forma menos tangível e, às vezes, de difícil mensuração são:

- Empregados valorizados por participarem do produto principal;
- manutenção em transações padronizadas;
- compras alavancadas;
- utilização de melhores práticas e curva de aprendizado;
- ganhos com a economia de escala.

Conforme vimos, de uma forma geral, o compartilhamento atende a estratégia da eficácia operacional, com altos níveis de resultados tangíveis em relação aos intangíveis.

Em função da escala que os grandes bancos, como o Itaú e Bradesco, atingiram, haveriam poucos benefícios que talvez não superariam os problemas decorrentes do compartilhamento, excetuando-se capital de giro e necessidade de novos investimentos.

4.8. O PAPEL DO COMPARTILHAMENTO

O desempenho, ou seja, o papel do compartilhamento, está relacionado à estratégia empresarial e para melhor entendê-lo, ordenaremos os argumentos em duas partes:

Na primeira parte falaremos segundo uma ótica de um banco candidato a ingressar em uma rede de auto-atendimento e que tem o objetivo de cumprir uma missão maior junto à clientela.

Para uma organização que venha a se associar a uma rede compartilhada é importante destacar alguns conceitos que se firmaram.

Uma rede é um canal de marketing ou uma organização contatual externa que a opera para alcançar os objetivos e eles podem ser :

- 1) Conquistar uma vantagem competitiva sustentável;
- 2) diminuir custos de distribuição;
- 3) fornecer o composto de mercadoria desejado pelo cliente;
- 4) prestar serviços no ato de venda e após a venda;
- 5) dirigir esforços onde agrega mais valor ao negócio.

Porém é preciso ter em vista que ela exige ter consciência de que:

- a estratégia do canal ATM é de longo prazo;
- a estratégia de canal ATM geralmente exige uma estrutura;
- é crescente o papel da tecnologia;
- há revalorização do crescimento;
- afeta o marketing da empresa quanto à distribuição dos produtos em função das características do canal.

Em relação aos demais componentes como produto, preço e promoção, a estratégia de canais de distribuição ganhou status superior, pelo grau de dificuldade em criar um canal, o que a transforma numa vantagem competitiva sustentável.

Os serviços oferecidos por uma rede compartilhada estão mais voltados para economia de escala, ou seja, grandes volumes de um conjunto limitado de transações. Como se pode verificar com o Banco 24h os serviços comuns são limitados, algo em torno de 20 a 30 serviços, enquanto que numa rede própria ultrapassa a 300.

Na segunda parte falaremos seguindo uma ótica de um banco que possua uma rede de auto-atendimento.

Um banco que possua grande volume de operações por meio de um canal de distribuição, tem sob seu controle uma das mais efetivas barreiras de entrada para os concorrentes. Porque a relação entre a capacidade disponível e fatia de mercado, nos serviços pouco diferenciados como os bancários, gera uma diferenciação quanto aos concorrentes e na opinião dos consumidores qualidade é a quantidade de capacidade disponível.

A diferenciação dos serviços não é fácil ser conseguida no segmento pela facilidade de copiar sem que haja uma alternativa de proteção legal para as idéias ou conceitos, restando a qualidade em relação ao serviço prestado, que dependendo da competência na gestão de operações, gera o diferencial.

Além de todos os aspectos, que na primeira parte entendem-se como vantagens para um banco médio ou pequeno deixam de ser vantagem para a grande empresa que por sua própria escala faz jus a esses resultados, reduzindo a vantagem competitiva que era proporcional à sua empresa, e empresta seu porte para que todos dele se aproveitem.

E o mais importante, o tamanho torna-se uma função e, portanto, uma variável dependente e não mais independente. Destarte temos que cumprindo seu papel não importa o tamanho, terá atingido seu objetivo.

4.8.1 As desvantagens do compartilhamento

O compartilhamento tem outro lado que são os riscos e transtornos que causam à empresa pela mudança de paradigma, pois o compartilhamento é uma forma de aliança, de parceria e como tal está implícito uma clara inversão da lógica da competição para a lógica da cooperação, como exemplo podemos dizer que a inter-relação entre concorrentes provém da existência de rivais que competem de fato ou potencialmente com uma empresa em mais de uma indústria, como é o caso dos bancos.

Um concorrente em múltiplos pontos pode compelir uma empresa a equiparar uma relação ou enfrentar uma desvantagem competitiva.

Vale observar que indústrias similares se expandem nas mesmas direções, portanto, o compartilhamento exige estudos pois pode compelir uma empresa a equiparar uma relação ou criar uma desvantagem.

O compartilhamento será uma desvantagem se ela não for um redutor dos custos e nem melhorar o padrão, nesse caso, será mais interessante reduzir a capacidade ao invés de compartilhar.

Contudo, as vantagens e as desvantagens são relativas, pois dependem do porte da empresa, da escala da operação e ainda, se o compartilhamento for considerado uma estratégia diferencial e competitiva ou se ele for utilizado somente para atingir uma eficiência

operacional. E neste ultimo caso, ele não é vantajoso para os bancos que possuem rede própria.

4.8.2 Os custos do compartilhamento

Reduzir custos pela economia de escala, com o compartilhamento das redes de Auto-Atendimento- ATMs, tornará a empresa apta e resultará em uma vantagem de custo significativa, caso o processo envolva uma atividade que represente uma fração importante dos ativos ou dos custos operacionais e se o compartilhamento reduzir o custo da execução da atividade.

Para analisarmos a viabilidade da expansão de uma rede em relação a custos, realizamos análise da proporcionalidade de tipo de custo por ATM, apresentado no gráfico 6, os resultados demonstraram que 71% dos custos são fixos, portanto para os grandes bancos de varejo é bastante positiva a expansão deste canal.

Nos comentários sobre o Gráfico 7, verificamos que o banco que apresenta um volume de 123.000 transações/ATM, têm um custo de R\$ 1,00 por transação, se aumentarmos este volume para 1.500.000 o custo passa para R\$ 0,34, atingindo uma redução de 66%.

Portanto, o custo da transação em ATM está diretamente ligado ao volume de transação, quanto maior o volume de transação menor será o custo.

Mas há outros custos de difícil mensuração, tais como:

- a) Tempo, pessoal e dinheiro: dada a complexidade pode se equiparar às economias;
- b) inflexibilidade: dificuldade para responder aos movimentos do concorrente.

O ato de compartilhar só terá um impacto material sobre a posição geral de custos se as atividades de valor envolvidas forem uma proporção significativa dos ativos ou dos custos operacionais, ou se forem sê-los no futuro.

Em termos de custo, o resultado final pode depender da escala da produção, uma unidade que utiliza grande volume de um componente talvez não consiga uma grande vantagem de custo decorrente da fabricação compartilhada do componente com uma unidade empresarial que utiliza um pequeno volume dele. No entanto a unidade que é a menor usuária pode gozar de um tremendo aperfeiçoamento na posição dos custos através da obtenção dos benefícios da escala em unidade maior. Dadas estas assimetrias, não é de se surpreender que unidades empresariais maiores raramente se entusiasmem com inter-relações com unidades menores.

Para os grandes bancos, que operam em larga escala é difícil o compartilhamento reduzir custos, ao contrário, para os pequenos ele é fundamental.

4.8.3 Enfoque estratégico

O modelo adotado no Brasil pelos principais bancos, com a opção por redes independentes, teve um claro objetivo estratégico:

- Atendeu aos principais aspectos de marketing, reduzindo preço, aumentando a quantidade de produtos, agregando em promoção e, principalmente, multiplicando os pontos de distribuição, completando o composto de marketing com a construção de um canal próprio para distribuição; de produtos e serviços.

- Atendeu, também, a estratégia empresarial, utilizando o mesmo escopo, passando a implementar e oferecer uma gama cada vez mais completa de produtos e serviços, semelhante

aos oferecidos nos balcões das agências, ou seja, a um passo de substituir uma agência, além de outros ganhos, transformando seus clientes de agência em clientes de rede com atendimento dia e noite, melhor ainda, possibilitou a opção de definir quando e onde crescer, a um custo de uma ATM e não mais uma agência

4.9. PROGNÓSTICO

Os bancos com foco na melhoria de atendimento ao cliente, transformaram seu sistema tradicional de atendimento em sistema de auto-atendimento, possibilitando atender qualquer tipo de cliente, em quase todas as necessidades; atendimento bancário rápido, padronizado, a qualquer hora do dia e da noite e em diversas situações.

Os Bancos intensificaram sua rede, disponibilizando máquinas ATMs para atender clientes que realizavam um conjunto mais amplo de transações como: talões de cheques, empréstimos, aplicações, transferências entre contas e, instalaram também as máquinas ATMs em lugares não convencionais como aeroportos e supermercados.

Para atingir este estágio na prestação de serviços os bancos tiveram que redefinir suas estratégias e investiram no desenvolvimento de uma política para Canais de Marketing.

Do composto de marketing, produto, preço, promoção, os pontos de distribuição são os únicos que não podem ser copiado facilmente pela concorrência, por serem fruto uma política de longo prazo e de exigirem altos investimentos, entre outros aspectos.

Outro importante fator a ser observado é que em termos de serviços não personalizados como o bancário, a quantidade de agências e rede de atendimento é sinônimo de qualidade.

Numa situação em que a estratégia de produzir e vender da era industrial, foi substituída pela estratégia de sentir e responder rapidamente às mudanças, será a mais eficiente aquela que mais atingir aos clientes.

Assim, a tendência hoje é substituir a produção em massa e economia de escala pela customização em massa, ou seja, baixos custos obtidos pela economia de escopo com a produção de grande variedade de produtos e serviços baratos e rápidos. Nesse aspecto, há uma situação que já é visível, pois enquanto nas redes próprias, os bancos oferecem mais de 300 itens de serviços, na rede compartilhada eles não devem passar de duas ou três dezenas de itens.

Essa tendência poderá ser melhor explorada se ao avançar nesse campo se conseguir quebrar a impessoalidade criada pelo excesso de padronização e falta de personalização. Logrado o intento acima teremos a quebra da reação negativa do público tratando o serviço como um commodity.

A organização possuidora de uma rede terá uma vantagem ampla sobre os concorrentes que não a possuem, uma vez que deterá todas as condições para realizar as manobras que estrategicamente lhes serão necessárias para avançar em seus mercados, como exemplo: 60 milhões de clientes a serem bancarizados.

Além de alcançar novas fatias de mercado é preciso considerar que 40% dos entrevistados em países europeus aceitariam o comércio como provedor financeiro, demonstrando que os bancos ainda precisam se aproximar mais dos seus clientes, a rede é um meio de aproximação efetivo. Ao fazê-lo, buscar antecipação das necessidades dos clientes com grau de facilidade que não permita que as oportunidades de se colocar um produto bancário seja satisfeita por outro segmento.

Os bancos, contudo, deverão examinar a questão do compartilhamento sob a ótica da forma e função em que tamanho torna-se uma função, assim, o menor tamanho é o ideal, desde que cumpra o objetivo.

Se o interesse dos bancos no compartilhamento, estiver restrito somente as máquinas externas, uma solução seria, eventualmente, pensar em terceirizar esse serviço como foi feito no EUA e UK com os investidores independentes, que provavelmente estejam mais propensos em investir e explorar de forma mais profissional esse serviço como um negócio.

Este trabalho revela um dado muito interessante, os bancos americanos não são grandes investidores em auto-atendimento, possuem 87.800, do total de 311.000 no país, portanto, eles detêm 28% das máquinas enquanto os bancos brasileiros possuem 104.300 máquinas, com 100% de investimento dos bancos, tendência essa que manterá o mercado americano como o maior do mundo sem que os bancos realizem grandes investimentos.

Essa informação define que os investidores independentes são o melhor caminho para uma rede externa, uma vez que esse é um serviço com boa demanda e o público aceita o pagamento de tarifas quando não utiliza máquinas do seu banco.

Todas as soluções a serem aplicadas devem ter como objetivo final, pensar no cliente como um ativo que se valoriza na empresa, cujo valor aumenta com o passar do tempo, e isso somente ocorre quando a satisfação e a lealdade do cliente estão crescendo.

Este trabalho de dissertação teve como objetivo explorar a temática de compartilhamento de serviços bancários por meio da rede de ATMs. Mais especificamente, procura definir melhor a problemática em questão, buscando explicações para atitudes favoráveis ou contrárias ao compartilhamento. Em outros termos, o trabalho buscou explicar o aparente paradoxo entre, de um lado, o altíssimo índice de utilização de ATMs por parte do

sistema bancário e, de outro, o baixo compartilhamento deste serviço por parte das instituições brasileiras, o que contrasta com evidências de outras praças bancárias do mundo.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1. CONCLUSÃO

O surgimento do auto-atendimento, conforme os registros que elencamos no trabalho, data de 1967, portanto dentro de mais dois anos estará completando quarenta anos de história.

O Brasil, passa a participar dessa história, no início dos anos 80, porém, vem a apresentar 500 máquinas só no ano de 1987, ou seja, vinte anos após o início, ou ainda quando o mundo já possuía em torno de 200 mil máquinas.

O ambiente interno para o segmento bancário apontava para mudanças que exigiriam eficiência no relacionamento com o mercado, pedindo um reposicionamento em sentido amplo para atingir índices mais competitivos, já registrados em outros países, com sistemas mais evoluídos e mercados mais competitivos.

Com essa missão os bancos brasileiros procuraram absorver tecnologia e incrementar a utilização do auto-atendimento, nesse “mister” realizam um feito de grande monta, em 2001, obtém a projeção no plano mundial do 3º lugar em número de máquinas, superando muitos países e postando-se após EUA e Japão.

Os bancos investiram na indústria de máquinas para auto-atendimento e o resultado foi uma adaptação às nossas necessidades, com custos mais acessíveis, foram produzidas máquinas especialistas em saque, depósito, emissão de cheques, além de outras, com medidas padronizadas que reduziam custos de instalação, levando o público a uma grande

identificação com o modelo de atendimento às massas, tornado um canal alternativo num canal preferencial.

Observa-se que o Brasil se houve bem na estratégia operacional no plano do atendimento, construindo ampla rede com alta produtividade, não compartilhada para permitir o crescimento onde e quando mais interessasse a quem detivesse o poder de investimento, presume-se no limite dos interesses financeiros e, conteve os custos da expansão com crescimento baseado em instalações físicas de agências.

Essas medidas e outras demonstram ser coerentes com a política de importar as inovações que devidamente testadas no plano internacional tendem a se constituir em soluções de porte.

Enfim trabalhando sempre com foco em aproveitar as soluções oferecidas nos balcões do mundo, aplicando a estratégia da eficácia operacional, é no que temos conseguido grande destaque. No caso, os ingleses inventaram e os americanos implementaram, o mundo comprou a idéia e o Brasil obtém um grande destaque no incremento da idéia.

Aqui, tudo foi feito com dinheiro dos bancos, enquanto que nos EUA que onde o compartilhamento está implícito, boa parte dos investimentos foram realizados com recursos de investidores independentes, o que deu um outro perfil às redes, tanto no crescimento, 70% das máquinas são pertencentes aos investidores, quanto na gama de produtos e serviços onde para 100 transações bancárias, 119 são para outros segmentos. O sucesso obtido na estratégia operacional não se repete na estratégia empresarial, pois os bancos poderiam abrir outras formas para criação desse canal, mantendo o foco no negócio financeiro, o que demonstra falta de uma estratégia de longo prazo. Afinal existia 20 anos de história para análise.

Essa retrospectiva não leva a entender no que colabora o compartilhamento das ATMs entre as instituições bancárias, ou pelo menos somente o compartilhamento, no passado tentaram impor por meio de lei, sem que tivesse sensibilizado aqueles que detinham o poder dessa decisão. Agora, 20 anos depois, essa proposta faz sentido?

De todas as formas, compartilhando ou não, o problema continuará nas mãos dos bancos e uma medida que não foi adotada há 20 anos agora terá uma nova chance.

Nessa linha de pensamento cabe a pergunta se outras alternativas estratégicas não seriam mais oportunas, como redução da rede para quem tem em excesso e manutenção da existente para quem não pode reduzir.

Aos bancos detentores de grandes redes como Banco do Brasil, Bradesco e Itaú, entendemos que os ganhos com o compartilhamento não sensibilizarão os custos finais, sendo uma opção cogitem a transformação em redes autônomas, com foco em atender a outros segmentos que tenham interesse, como a área de entretenimento, correios e outros, ao final estarão estendendo mais facilidades para seus próprios clientes, ou seja renovando o interesse na utilização das suas redes.

Ou ainda, não compartilhar e preservar a capacidade de realizar as mudanças como customização em massa, aplicando os recursos como CRM, ERP e outros, que podem vir a oferecer a oportunidade de conhecer os clientes invertendo a situação atual do cliente conhecer a casa e a casa não conhecer seus clientes, quando deles administra seus bens mais importantes, seus haveres móveis.

A nosso ver, o momento seria mais apropriado para realizar um esforço no sentido de desenvolver uma estratégia competitiva empresarial de longo prazo, elegendo dentre as alternativas que se oferecem as que permitirão maior flexibilidade e poder de resposta, em que

o tamanho torna-se uma função, com baixos custos pela economia de escopo, e o cliente como um ativo que se valoriza ou desvaloriza conforme as condições de relacionamento e troca e com foco concentrado no negócio, realizando o “*trade-off*” desde o planejamento.

5.2. RECOMENDAÇÕES

Segundo os dados apresentados por Fernando Parra, presidente da DTS Latin América, para o Jornal Gazeta Mercantil (Telecomunicações & Informática. São Paulo, diária, 2004, data 3/6, caderno A, p. 17), “70% das redes de ATMs dos bancos não estão integradas, que são as que pertencem aos bancos: Banco do Brasil, Bradesco e Itaú. Dos 30% das redes integradas, a Tecban, que opera com a rede Banco24Horas, responde por 23,5%. O restante, corresponde à rede Verde-Amarela, operada pela ATP”.

Na abertura da 14ª. CIAB (Congresso e Exposição de Tecnologia de Informação das Instituições Financeiras) em 2004, citado pelo jornal Valor Econômico, o Presidente da Febraban (Federação Brasileira dos Bancos), Márcio Cypriano, salientou que espera concretizar a proposta de compartilhamento das redes ATM do sistema financeiro até o final do seu mandato, que termina em 2007. Com isso Cypriano espera reduzir os crescentes custos dos bancos, os quais investiram R\$ 4,2 bilhões em tecnologia em 2003.

Entretanto o caminho do compartilhamento das redes de ATM dos bancos de varejo brasileiro, conforme o presente estudo que não pretendeu esgotar o assunto, está intimamente ligado às decisões de marketing e de estratégias de negócios de cada instituição bancária.

Algumas instituições, premidas pela sensibilidade de que não haveria espaço para muitos bancos de varejo, após o plano de estabilização monetária e, adoção de novos modelos gerenciais que permitiram melhor explorar seus clientes em carteira, partiram para

segmentação como “*private, corporate, prime, middle*”, adotando políticas de crescimento, sem a preocupação de realizar ajustes graduais nas estruturas de suporte.

Ademais, uma reflexão, que valorize o modelo de sucesso que propiciou o crescimento da organização, que considere a cultura organizacional e respeite as características de mercado deveria ser a fonte basilar de qualquer estratégia competitiva adotada, desde que não permitisse que as empresas se desviassem da estratégia mais confiável “a provável evolução baseada em iniciativas próprias e exclusivas a seu perfil”.

O que se vê é que os bancos têm mais facilidade para adotar o “*Benchmarking*”, pela observação dos concorrentes ou em função de consultorias, algumas transitórias, que oferecem um produto específico desenvolvido para outra instituição financeira, a partir de um quadro que nem sempre é idêntico, podendo resultar em remédio para doença inexistente.

Essa postura, de perseguir resultados imediatos, tipo no fim do contrato com a consultoria, um valor na última linha do relatório como economia de valores, ganhando sempre “a melhor prática”, portanto, a estratégia de eficácia operacional, parece ser irrefutável. Para nós, entretanto, o ideal é ter a participação de uma empresa de consultoria permanente, ou ainda, um grupo de consultores autônomos de diversas áreas, menos susceptíveis à política e pressões da empresa, para auxiliar a alta administração na escolha da estratégica mais adequada para a mesma.

O importante é adotar o planejamento estratégico com foco nos elementos culturais da empresa, pensando nos clientes como um ativo que se valoriza, definindo objetivos, planos e metas, fazer uma leitura da prescrição ambiental, realizando o *trade-off*, uma opção ou algumas, mas não todas, tendo ao final uma posição que não seja possível de ser imitada rapidamente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABENSUR, E. O. **Metodologia de custeio da virtualidade: um caso prático de serviços bancários**. Dissertação de Mestrado POLI/USP, Universidade de São Paulo: USP, 1987.
- ACEVEDO, C.R.; NOHARA, J.J. **Monografia no curso de administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ACORSI, A. **Automação de Bancos e Bancários**. Dissertação de Mestrado da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 1990.
- ADAM, J. H.. **Longman, Dictionary of Business English**. 2 Th Ed. York Press. 1989, p. 485
- ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de sua Aplicação**. Editora Atlas, 2002.
- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços: Como as Empresas Podem Revolucionar a Maneira de Tratar Seus Clientes**. Editora Pioneira, 1992.
- ANDREWS, K.R. **The concept of corporate strategy**. New Jersey, ed. Revisada, Richard D. Irwin Inc., 1980, cap 2 e 3.
- BARROS, Betania Tanure de et al. **Fusões, Aquisições & Parcerias – São Paulo**. Atlas, 2001.
- BATEMAN T. S.; SNELL S. A. **Administração management: Construindo a Vantagem Competitiva**. 1ª ed. Editora Atlas, 1998, p.530.
- BECKHARD, R. et al. **A Organização do Futuro – como preparar hoje as empresas de amanhã**. Editora Futura, 1997.
- BELLOTTO, E., Entrevista sobre o início do auto-atendimento no Brasil, São Paulo, Fevereiro, 2004.
- BENZONATTI, E. **Revista Balanço Financeiro**. junho/1985.
- CAMPOS; V.F. **Valor dos recursos Humanos na Era da Conhecimento**. FCO, 1995.
- CARDOSO, F. **Todos na rede**. Revista Época. São Paulo, set.27. Seção Ciência e Tecnologia, 1999.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo, Paz e Terra, 1999.
- CAVALCANTI, M.(Org.). **Gestão Estratégica de Negócios Evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2003. p.51-55.
- CERTO, S. C.; PETER, J.P. **Administração Estratégica – Planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo, 1ª ed. Pearson Education do Brasil Ltda, 2004, p. 13,14 e 17.
- CHANDLER, A. D. Jr., **Strategy and Structure**. Cambridge. MA; MIT Press 1963.
- COOPERS, Price, Waterhouse. **Segurança em Banco Eletrônico**. São Paulo, Comissão de Auditoria Interna e Compliance – FEBRABAN, 2000.
- CONTADOR, J.C.- (Coord.). **Gestão de Operações – A Engenharia de Produção a serviço da modernização da empresa**. São Paulo, Fundação Vanzolini Editora Edgard Blucher Ltda – 1997. p.41.
- CRM Series. **Marketing 1 to 1**. Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.
- DINIZ, Eduardo. **Relatório Web Banking. Centro de Excelência Bancária**. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2001.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa e Construção de Conhecimento**. Rio de Janeiro. Tempo Brasileiro, 1966.
- DIB & Associados. **Perfil Tecnológico BANCOS –1999/2000**.
- DRUCKER, P.F. **As Novas Realidades**. Claremont – Califórnia, Livraria Pioneira Editora, 1989.
- _____. **Relatório de Pesquisa sobre Serviços Oferecidos em Web Sites por Bancos no Brasil**. Centro de Excelência Bancária. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2000
- FEBRABAN. **Balanço Social - Dados sobre Tecnologia**, São Paulo.

- _____. **Dados sobre o setor**, São Paulo, 2000.
- _____. Informativo Febraban, Felaban.
- FESTINGER, L.; KATZ, D. **Research methods in the behavior sciences**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1966.
- FEDERACIÓN LATIIONAMERICANA DE BANCOS. **XIII Congreso Latinoamericano de Automatización Bancaria**, Quito 17, 21 de setiembre, 1990.
- FLORES, F. **Creando Organizaciones para el Futuro**. Dolmen, 1994.
- FORTUNA, E. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. 15ª, edição revista e atualizada. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2002.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **CEB** (2001).
- GATES;B. **A Empresa na velocidade do pensamento**. São Paulo .Companhia das Letras, 1999.
- GAZETA MERCANTIL. Telecomunicações & Informática. São Paulo, Gazeta Mercantil,-diária, 2004, data 3/6,caderno A, p.17.
- GIANESI, I.G.N e CORREA, H.L. **Administração Estratégica de Serviços – operação para satisfação do cliente**. São Paulo, Atlas, 1994.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 9ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GLUEK, W. F. **Business Policy and Strategic Management**.. New York, MacGraw Hill, 1980, p. 9.
- HISE, Richard T. **Have manufacturing firms adopted the marketing concept?** Journal of Marketing, v 50, p.9-12, apr.1986.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.. **Administração Estratégica** São Paulo, 1ª ed. Thonsom, 2002, p. 144.
- KAPLAN, R.S.; NORTON;D.P. **A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard** .São Paulo. Editora Campus. S/d.
- KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos – As melhores práticas – Porto Alegre – Ed. Bookman**, 2002.
- KOTLER,P. **Marketing Básico** - Edição Compacta Atlas. s/d.
- _____. **Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle - 4ª. Edição**, Atlas, 1994, p. 453.
- _____. **Administração de Marketing -**, Edição do Novo Milênio -10ª. Edição, Atlas, 2000ª.
- KOTLER E GARY ARMSTRONG. **Princípios de Marketing**. Prentice Hall do Brasil. s/d.
- LAHÓZ, A . **Nova Economia** .Revista Exame, São Paulo, ago/1999.
- LEVY, P. **As tecnologias Inteligentes – O futuro do pensamento na era da informática**. São Paulo. Editora 34, 1993.
- LYNCH, Daniel; Lundquist, Leslie. **Dinheiro Digital – O Comércio na Internet**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1996.
- LORANGE, P.; ROSS, J. **Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução** , São Paulo, Atlas, 1996, p. 15.
- MADIAMUNDOMARKETING . **Resumo da entrevista do Sr. Candido Leonelli**, publicada na Revista Windows em Finanças em Maio de 2001.
- MAIA, Anne Mary C. **Atendimento bancário : transformações decorrentes da automação sob a ótica do cliente**. Dissertação de Mestrado PUC-SP, 2000.
- MANZONI, Ralphe Junior. **Webworld**, São Paulo, junho/1999.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. **Pesquisa Social – teoria, método e criatividade**, 11ª. Ed. Rio de Janeiro. Vozes, 1994, p. 90.

- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 3ª ed., São Paulo-Rio de Janeiro: HUCITEC-ABRASCO, 1994.
- MINTZBERGH, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia – Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre. Bookman, 2000, p. 210 – 220.
- MORGAN, G. **Images of organization**, Berverly Hills, CA –Sage, 1986.
- NAVAS, Gregório Robles. **O Dinheiro eletrônico no País**, Informativo Febraban-Felaban,1988.
- PAIXÃO, F. e SILVEIRA, JOSÉ A.G. **Os Novos Bancos**, -SP- RAE executivo FGV- São Paulo, volume 3, número1-Abril, 2004, p.33-37.
- PEREIRA, José Maria. **Globalização e Dependência Econômica**. Revista de Economia e Desenvolvimento. Nº. 01. UFSM- Universidade Federal de Santa Maria, 1995.
- PIRES, P.J. **Perfil dos usuários de caixas automáticos em agências bancárias na cidade de Curitiba**, Curitiba, 1996.
- PORTER, M. **Competição – Estratégias Competitivas essenciais**, Rio de Janeiro, 3ª ed.: Editora Campus, 1999.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva – Criando e sustentando um desempenho superior**, Rio de Janeiro, 19ª ed.: Editora Campus, 1989.
- PORTER, M. **Como as forças Competitivas moldam a estratégia**, São Paulo, Editora Campus, 1986.
- QUINN, J. B. **Strategies for Change – Logical, Incrementalism**, Englewood Clify, Prentice Hall, 1992. Caps. 1 e 5.
- QUINN, J. B. **Innovation Explosion** Jordan J. Baruch and Karen A. Zien, The Free Press, 1997.
- REED, E. W ; GILL, E.K.**Bancos Comerciais**, São Paulo. Makron Books, 1994
- RBR - RETAIL BANKING RESEARCH. **The Global ATM Market to 2007**, Richmond, Surrey, UK , 2002.
- RIBEIRO,B. - GUIMARÃES, M.M. **História dos Bancos e do Desenvolvimento Financeiro do Brasil**, Rio de Janeiro. Pro Service, 1967.
- RICHERS,R. **O que é marketing**, 13 ed. São Paulo:Brasiliense,1993, p. 18.
- ROSENBLOOM, Bert. **Canais de Marketing- Uma visão Gerencial** - São Paulo. Atlas , 2002.
- SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**, 2ª Edição. São Paulo. Martins Fontes, 1991.
- SANDHUSEN, R. **Marketing Básico**, São Paulo. E3d. Saraiva, 1998, p.8.
- SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, L.S., COOK, S.W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U./ Edusp, 1974.
- SEMENIK, R.J., BAMOSSY, G.J. **Princípios de Marketing: uma perspectiva global**, São Paulo. Makron Books, 1995, p. 540.
- SEVERINO 2002
- SCHULMAN, D, DUNLEAVY, J.R.,HARMER, M.J. e LUSK, J.S. **Shared Services - Serviços Compartilhados - Agregando valor às unidades de negócio**, São Paulo. Makron Books, 2001.
- STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Marketing Channels**. 4 ed. Englewood Cliffts
- VON CLAUSEWITZ, C. **On War**, Princeton New Jersey, Princeton University Press, 1976, p. 177.
- World Economic Fórum, **Brasil recua no ranking mundial da competitividade**, 2004. Disponível em <http://an.uol.com.br/2004/nov/24/0eco.htm>.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J. **Administração Estratégica - Conceitos**, São Paulo, 1ª ed. Atlas S. A. 2000, p.45.

WOOD. T.J ; CALDAS M.P. **Modismo em Gestão**, Pesquisa sobre a adoção e implementação de ERP.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. 3^a. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GLOSSÁRIO

ATM	– Caixa Automático
Back Room	– Serviços de retaguarda
Backbone	– Tronco de Comunicação principal
Benchmark	– Troca de informações entre Empresas
Browser	– Programa de navegação para Internet
Byte	– Grupo de dígitos binários
Call Center	– Central de Atendimento telefônico
Cross Selling	– Venda cruzada
Dial-In	– Discagem de acesso por parte do cliente
Dial-Out	– Discagem de acesso por parte do Banco
Download	– Transferência/baixa de arquivo
E-Banking	– Banco Eletrônico
E-mail	– Correio eletrônico
Follow Up	– Acompanhamento
Front office	– Atendimento ao público
Gateway	– Portal de acesso
Hacker	– Invasor eletrônico
Home Banking	– Banco em casa
Internet Banking	– Transações bancárias via Internet
Joint Venture	– Riscos comuns
Lobbies	– Entrada, ante sala
Market Share	– Participação de Mercados
Middle Market	– Empresas de porte mediano; mercado intermediário
Mindshare	– Conscientização do maior número possível de pessoas em relação a uma marca.
Office Banking	– Banco no escritório (ou empresa)
On Line	– Conexão direta com um computador
Script	– Roteiro pré formatado seguido pelos atendentes na ligação
Swithcing costs	– Custos de troca
Telemarketing	– Sistema de venda por telefone
Tradeoff	– A melhor combinação entre eficiência e o objetivo
User Friendly	– Uso amigável
Wallet Share	– Parte que o Banco detêm dos ativos do cliente
Wap Banking	– Banco por celular