

PS-499

**THE BANKING INDUSTRY AND THE STRATEGY OF INVESTMENTS IN TI:
INFLUENCE IN STRENGTHENING OF BRAZILIAN PRIVATE BANKS –
BRADESCO CASE.**

Oscar Bombonatti Filho (Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, Brasil) – obombonatti@hotmail.com.

Marcos Antônio Gaspar (Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, Brasil) – marcos.gaspar@uscs.edu.br.

The Brazilian banking industry strategically has invested strongly in IT (Information Technology) in the last ten years and it is no doubt the industry that invests more in TI in Brazil, and these investments are continuous and growing. In this scenario, in Brazil, there are 05 banks (03 private and 02 publics) that hold more than 60% of assets, profits, employees and branches. Based on this, the objective of this article is to identify the investments done by Brazilian Banking Industry in the last ten years (from 2000 to 2010) and at same time identify the strengthening occurred in this period specifically in one of the three biggest private banks of Brazil, the Bradesco bank and verify that this bank was one of the banks that more invested in IT in the analyzed period. Using documentation research and with the support of literature revision, some numbers are pointed to reveal the growing and continuous investments in IT and the strengthening in the analyzed case of Bradesco. As conclusion it was verified that the tendency is to continue investing and that the analyzed bank has experienced in this period a strengthening very important. Consequently, probably the investments in IT continue being part crucial of the Brazilian Banking Industry Strategy.

Keywords: Information technology. Strategy. Brazilian banking industry.

A INDÚSTRIA BANCÁRIA BRASILEIRA E A ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTOS EM TI: INFLUÊNCIA NO FORTALECIMENTO DOS BANCOS PRIVADOS BRASILEIROS – CASO BRADESCO

RESUMO

A indústria bancária brasileira estrategicamente tem investido fortemente em TI (Tecnologia da Informação) nos últimos dez anos sendo notadamente a indústria que mais investe em TI no Brasil, investimentos esses contínuos e crescentes. Neste contexto, no Brasil, existem 05 bancos (03 privados e 02 públicos) que detêm mais de 60% dos ativos, lucros, funcionários e agências. A partir deste cenário, o objetivo deste trabalho é identificar os investimentos realizados em TI pela indústria bancária brasileira nos últimos dez anos (de 2000 a 2010) e ao mesmo tempo identificar o fortalecimento ocorrido neste mesmo período no caso específico de um dos três maiores bancos privados do Brasil, o Bradesco e constatar que este foi um dos bancos que mais investiu em TI neste período analisado. Através de pesquisa documental e com o apoio da revisão da literatura, são apontados alguns números que revelam a continuidade crescente dos investimentos em TI e também o fortalecimento no caso analisado do banco Bradesco. Como conclusão, verificou-se que a tendência é que os investimentos continuem crescentes e contínuos e que o banco analisado experimentou no período um fortalecimento muito importante, levando em conta os números apresentados. Desta forma, possivelmente os investimentos em TI continuarão sendo parte crucial da estratégia da indústria bancária brasileira.

Palavras-chave: Tecnologia da informação. Estratégia. Indústria bancária brasileira.

1. INTRODUÇÃO

A indústria bancária tem uma importância enorme em todo o mundo em termos de economia e isto pode ser constatado pelo fato de que as receitas bancárias (cerca US\$ 3 trilhões em 2010) têm representado nos últimos anos aproximadamente 5% do PIB mundial e a indústria bancária brasileira tem um posicionamento muito importante dentro deste cenário, sendo responsável por aproximadamente 10% do total das receitas bancárias mundiais e quase um terço do total das receitas dos países emergentes (MCKINSEY, 2010).

Existem inúmeras pesquisas que têm como objetivo mensurar se os investimentos em TI (Tecnologia de Informação) contribuem na melhoria do desempenho, resultado e eficiência das organizações em geral. Apesar de existirem dificuldades na mensuração e os resultados das pesquisas não serem unânimes, as organizações continuam investindo quantias significativas em TI com o objetivo estratégico de melhoria de desempenho (MAÇADA, 2011).

A indústria bancária se insere nesta realidade e é uma das que mais investem em TI no mundo, devido à necessidade de melhorar de forma contínua a sua eficiência para

manter e melhorar as condições de competitividade. No Brasil, as despesas de TI no ano de 2009 ultrapassaram os R\$ 19,4 bilhões, o que representa um crescimento de 6% em relação ao ano de 2008 (FEBRABAN, 2010). Não obstante, em 2010 os bancos brasileiros investiram mais de R\$ 22 bilhões em TI, o que representa um crescimento de 14% em relação a 2009 (FEBRABAN, 2011).

A indústria bancária no Brasil passou por uma série de modificações, sendo que a automação bancária, como se conhece hoje, está muito diferente do que era há 10 anos. Com a estratégia de facilitar a vida dos usuários, são oferecidos produtos e serviços cada vez mais adequados e que consigam manter os clientes fiéis, ao mesmo tempo possibilitando um crescimento da indústria bancária. A automação bancária ganhou um impulso determinante devido às mudanças e inovações no campo da TI e com isto ocorreu uma transformação na indústria bancária, assim como no comportamento de seus usuários. Como resultado, atualmente os bancos oferecem o atendimento humano e eletrônico, sendo que este último está relacionado com a eficiência: das transações eletrônicas, que são até dez vezes mais econômicas que o atendimento no caixa com funcionário à disposição (MEIRELLES, 2004).

O crescimento contínuo de investimentos e despesas em TI, conforme dados apontados pela FEBRABAN (2011), contribuiu de forma muito importante nas alterações dos serviços financeiros oferecidos pelos bancos nos últimos anos. Com isto foi possível a criação de novos canais de relacionamento com os clientes que permitiram uma crescente sofisticação e complexidade nos produtos e serviços e, a partir disto, a TI passou a ser fator crítico de sucesso para o gerenciamento no negócio da indústria bancária brasileira (MAÇADA, 2011).

O processo de evolução da indústria bancária do Brasil tem relação direta com o conceito das três estratégias genéricas definidas por Porter (1996) como: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. No caso dos bancos, por meio da aplicação da TI, duas destas estratégias foram priorizadas: a liderança no custo total, com a busca da redução dos custos operacionais e também a diferenciação, com a oferta de produtos e serviços que trazer valor agregado aos seus clientes.

Para Mallick (2010), o uso da TI pode levar à redução de custos, aumentando desta forma o desempenho dos bancos, possibilitando um fortalecimento, o que mostra ser positiva a estratégia de liderança de custo ao mesmo tempo em que se buscam diferenciais a serem oferecidos ao cliente. Segundo o autor, especificamente na maioria dos bancos e outras indústrias de serviços, a TI é vista como a principal ferramenta para redução de custos e conseqüentemente fortalecimento da instituição. Para o autor, a Internet, por exemplo, ajuda os bancos a conduzir de forma padronizada transações de baixo valor agregado através de um canal online, podendo então focar seus recursos em transações especiais de alto valor agregado através das agências físicas. Além disto, segundo o autor, a TI pode facilitar transações entre clientes dentro da mesma rede, aumentando a liquidez e diminuindo os custos de transação, o que atrai uma quantidade cada vez maior de compradores e vendedores para estas transações.

Decorrente de que os investimentos em TI pelos bancos brasileiros têm crescido nos últimos dez anos e que novos canais de transações financeiras (caixas eletrônicos e Internet banking) têm surgido neste mesmo período, facilitando o acesso de mais clientes, chega-se então a questão da pesquisa: *A estratégia da indústria bancária brasileira de investimentos em TI tem influenciado no fortalecimento dos bancos?* Coloca-se então o objetivo da presente pesquisa, que é identificar os investimentos realizados em TI pelos bancos brasileiros no período de 2000 a 2010 e a possível relação com o fortalecimento da indústria bancária brasileira, tomando-se como base os números analisados no caso do

banco Bradesco. É estabelecida neste trabalho a seguinte sequência: primeiramente, é feita uma revisão da literatura onde os temas estratégia, TI como parte da estratégia e indústria bancária são investigados. Em seguida, é apresentada a metodologia utilizada nesta investigação. Depois, são apresentados os resultados onde são mostrados os dados sobre a evolução da indústria bancária nos últimos dez anos e os números analisados no caso do banco Bradesco como verificação de seu crescimento. Na sequência são apresentadas as conclusões e recomendações. Finalizando este trabalho estão relacionadas as referências bibliográficas utilizadas para a realização desta pesquisa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Estratégia dentro da indústria bancária brasileira

Quando se fala em estratégia a competição deve ser referenciada e pelo fato de que os recursos do planeta são limitados, a única forma de se ganhar território é a derrota do outro (um jogo chamado de soma zero). Por outro lado, apesar das pessoas de uma forma geral demonstrarem admiração por vencedores, novos negócios que abram novos espaços de mercado, criando novas demandas e melhorando a vida das pessoas são mais admiradas ainda. Estes novos espaços de mercado (chamados de blue oceans) geram um ganho para as empresas, para a sociedade, para os trabalhadores, e inclusive para a competição. Desta forma estratégia determina uma estrutura que leva a um desempenho melhor para todos envolvidos (KIM E MAUBORGNE, 2007).

Para Porter (1986) em qualquer indústria analisada existem forças que dirigem a concorrência. O autor defende a ideia de que, dependendo da indústria analisada, estas forças aparecem de forma diferente com relação à influência causada na indústria em si. De qualquer forma, segundo o autor, estas forças conduzem a própria indústria (e as empresas que a constituem) a um grau de concorrência que determina o potencial de lucro final da indústria, tendo como medição o retorno em longo prazo sobre o capital investido e este potencial de lucro dependendo da composição destas forças difere de indústria para indústria. O autor ao mesmo tempo apresenta em conjunto com estas forças três tipos de estratégias genéricas: liderança no custo total; diferenciação e enfoque e o gerenciamento das cinco forças juntamente com a escolha correta da ou das estratégias genéricas há serem utilizadas, segundo Porter (1986 e 2001) conduz a indústria a uma vantagem competitiva.

Em indústrias como a bancária, onde os produtos são os serviços oferecidos, observa-se que no período dos anos 1970 havia uma definição limitada e estável de produtos (pagamentos, empréstimos e investimentos) e os bancos atendiam a mercados segmentados, atuando de forma complementar entre si. Estas características passam a sofrer uma série de alterações ao longo dos anos e os bancos passam a operar como bancos múltiplos através de redes de agências em contínua expansão. Desta forma, na realidade atual os produtos oferecidos estão muito mais diversificados, porém os principais bancos múltiplos oferecem praticamente os mesmos produtos e com isto a estratégia em termos de custos passa a ser vital, principalmente depois da segunda metade do ano de 1994 onde a economia passou a ficar cada vez mais estabilizada (LARANJEIRA, 1997).

Desta forma, a utilização das estratégias aqui apresentadas conjugadas com investimentos e modernização da TI no setor bancário tem sido fundamental para a sobrevivência e ao mesmo tempo crescimento e o fortalecimento do negócio. Ao oferecer novos canais de transações financeiras para os clientes nestes últimos anos, como caixas eletrônicos (autoatendimento) e Internet Banking, os bancos conseguem atrair mais clientes pelo fato dos serviços estarem mais acessíveis e terem custos bem menores e sem a necessidade da presença física em agências (MAÇADA, 2011).

O canal Internet Banking teve em 2010 seu maior volume de transações (12,8 bilhões), o que coloca este canal já em segundo lugar perdendo apenas dos caixas eletrônicos que ainda é o canal preferido dos brasileiros para realização de operações bancárias com 17,8 bilhões realizadas em 2010. (FEBRABAN, 2011).

Para Roxo e Meirelles (2011), o crescimento da utilização do canal de Internet Banking para a realização de operações bancárias juntamente com a consolidação dos caixas eletrônicos aponta que os bancos estão dando continuidade à estratégia de garantir a conveniência dos clientes com uma oferta de serviços com custos menores e onde o consumidor estiver (custo e diferenciação) e o uso de TI permite a continuidade da utilização desta estratégia estabelecida pelos bancos brasileiros como forma para um crescimento e fortalecimento constante.

2.2. A TI como parte da estratégia da Indústria Bancária Brasileira

A tecnologia da informação (TI) é um conjunto de todas as atividades e soluções providas por recursos de computação. À medida que a computação evoluiu e se tornou mais acessível, as aplicações para TI ficaram ao longo das últimas décadas cada vez mais abrangentes, envolvendo as mais diversas áreas tais como finanças, planejamento de materiais, produção, transportes, pesquisa e desenvolvimento e ainda a produção, não só de bens, como também de serviços, produção musical e cinematográfica, no rádio e na televisão (KENN, 1996).

Estratégia competitiva e TI estão interligadas. Uma estratégia competitiva é formada por pontos identificados por uma empresa para competir, definindo seus objetivos e os planos e políticas necessários para atingir esses objetivos e é através da estratégia competitiva que uma organização pode obter o fortalecimento. A TI oferece ferramentas que permitem potencializar o sucesso de uma organização através de suas fontes de vantagem competitiva, tais como baixo custo, serviço excelente ao cliente, gerenciamento superior da cadeia de suprimentos, aumento expressivo no volume de transações e outros, ajudando ainda a organização a implementar de maneira mais efetiva suas metas estratégicas e também aumentar seu desempenho e produtividade e desta forma qualquer sistema de informação que auxilie uma organização a obter uma vantagem competitiva ou minimizar uma desvantagem competitiva é uma ferramenta estratégica (TURBAN, 2007).

A indústria bancária privada brasileira, através de alguns bancos pioneiros, e o Banco Bradesco foi um dos principais, percebeu as vantagens que poderia obter investindo em TI e implantando sistemas e arquiteturas cada vez mais adequadas ao seu negócio, sendo atualmente um dos setores que mais investem em TI no Brasil. Aproximadamente 18% de todos os investimentos em TI no Brasil são feitos pelos bancos que perceberam estrategicamente o retorno que teriam realizando tal investimento (FEBRABAN, 2011).

Para Mallick (2010), o uso da TI pode levar a redução de custos, aumentando desta forma o desempenho dos bancos, o que mostra ser positiva a estratégia de liderança de custo ao mesmo tempo em que se buscam diferenciais através do uso da TI. O autor enfatiza que com o advento dos novos canais de transações financeiras, caixas eletrônicos e Internet Banking, além da redução de custos que estes novos canais propiciam, os bancos então passaram a alterar o modelo de suas agências bancárias. No Brasil as agências nestes últimos dez anos passaram a possuir cada dez menos caixas humanas e cada vez mais gerentes qualificados para alavancarem a venda de produtos mais sofisticados de maior valor agregado para os bancos e também para os clientes de maior potencial de investimento.

Os bancos buscam cada vez mais uma capilaridade cada vez maior e as fusões e aquisições que têm ocorrido nos últimos anos é fator fundamental para concretizar esta

busca e com o uso da tecnologia que já possuíam apresentam uma melhor eficiência aos usuários em uma dimensão geográfica cada vez mais abrangente captando com isto cada vez mais clientes que passam a notar esta eficiência e capilaridade o que lhes confere uma segurança maior quando decidem utilizar estes bancos. Desta forma os maiores bancos múltiplos privados brasileiros se mantem sempre na frente levando-se em conta suas estratégias estabelecidas principalmente com relação à lucratividade e redução de custos (JARILLO, 1988 e GULATI, 1998 e 2000).

Além do crescimento contínuo dos canais de transações financeiras caixas eletrônicas e Internet Banking que já representam 32% e 23% das transações bancárias respectivamente, destaca-se o mais recente canal, o Mobile Banking que teve um crescimento de 72% de 2009 para 2010 e já surge como o novo canal de importância em termos de transações bancárias indo de encontro com a estratégia investimento em novas tecnologias e reduções de custos (FEBRABAN, 2011).

2.3. A indústria bancária brasileira

Existem quatro setores econômicos industriais principais: o setor primário, formado em grande parte por indústrias de matérias-primas (mineração, agricultura, pesca, pecuária, atividades extrativas gerais); o setor secundário, composto pelas atividades que envolvem processos de produção industrial, como por exemplo refinaria, construção e manufatura; o setor terciário, que trata de serviços (tais como o direito e a medicina, os bancos, telecomunicações) e distribuição de bens manufaturados; e do setor quaternário, que se trata de um tipo relativamente novo de indústria do conhecimento envolvendo design, pesquisa e desenvolvimento, tais como programação de computador e bioquímica (SOUZA, 2009).

A indústria bancária faz parte do setor terciário (serviços), e mundialmente, como já mencionado, tem grande importância em termos de economia, representado, em média 5% do PIB mundial, com uma receita total em 2010 de US\$ 3 trilhões. A indústria bancária brasileira é uma das mais importantes do mundo, representando em 2010 cerca de 10% desta receita total mundial (MCKINSEY, 2010). O relatório MCKINSEY de 2010 mostra ainda que os países emergentes puxarão a demanda de crédito, que, pelo estudo, deverá saltar de US\$ 116 trilhões agora para US\$ 213 trilhões em 2020, enquanto que a taxa de investimentos também apontará para cima. Nos países emergentes, existe um bilhão de pessoas que possuem celulares, mas que não possuem cheques ou qualquer serviço bancário o que demonstra o potencial desta indústria.

A indústria bancária brasileira é formada por bancos múltiplos e comerciais, sendo que os produtos que esta indústria oferece são serviços que envolvem as mais variadas transações financeiras tais como: conta corrente, financiamentos, investimentos, empréstimos, aplicações, cartões de crédito, etc. Os bancos desta indústria operam oferecendo estes serviços tradicionalmente através de suas agências e caixas eletrônicas e mais recentemente através do uso da tecnologia da internet (MEIRELLES, 2004).

Segundo Larangeira (2001), a fase de alta inflação no Brasil garantia ao sistema financeiro uma lucratividade muito alta uma vez que as instituições financeiras usufruíam de benefícios de ganhos que tinham origem em passivos não remunerados (depósitos à vista e recursos em trânsito). Esta alta lucratividade, segundo a autora, permitiu aos bancos grandes investimentos em equipamentos e programas de informática e telecomunicações (US\$ 3.8 bilhões, em 1993; mais de US\$ 4 bilhões, em 1994), com enorme difusão do uso da TI, fazendo com que os bancos brasileiros ficassem cada vez mais próximos à condição dos bancos dos países altamente industrializados. A partir de 1995, os investimentos sofrem reduções, mas permanecem bastante elevados quando comparados com os demais

setores econômicos. Conforme a autora, os bancos são os maiores investidores em TI no Brasil, destinando anualmente em torno de 8,5% do patrimônio a esse tipo de investimento, enquanto a média nacional é de 3,8%.

Os investimentos permanecem elevados a partir da entrada no século 21 (que é o período foco deste estudo) e em 2010 os investimentos totalizaram cerca de R\$ 22 bilhões (crescimento de 15% em relação a 2009) o que representa 18% do total de investimentos em TI realizados por toda a indústria brasileira. Os bancos brasileiros em 2007 tiveram como total de despesas e investimentos em TI R\$ 16,54 bilhões, em 2008 este total foi de 18,35 bilhões e em 2009 um total de R\$ 19,40 bilhões, o que aponta para um contínuo e crescente número em termos de despesas e investimentos (FEBRABAN, 2010 e 2011).

Para este estudo a TI da indústria bancária é considerada como composta por: equipamentos de automação bancária utilizados em autoatendimento; equipamentos utilizados nos POS (pontos de venda no comércio); equipamentos utilizados nos caixas das agências; equipamentos utilizados no sistema de compensação de cheques; equipamentos utilizados nos correspondentes não bancários; equipamentos utilizados nos Call Centers (atendimento ao cliente) e equipamentos utilizados para o Internet Banking. Dentro desta divisão o autoatendimento representa 55% do total de transações e a Internet Banking representa 23% do total de transações indicando a concentração nestes dois tipos de operações (FEBRABAN, 2011).

Panorama atual da indústria bancária do Brasil

A FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos) possui atualmente uma relação de 126 bancos associados (privados e públicos) que representam a indústria bancária brasileira. É uma indústria que em 2010 teve um total de R\$ 462 bilhões de faturamento o que representou mais de 21% do total do PIB do Brasil sendo, portanto uma das principais indústrias do país e um dos setores responsáveis pelo crescimento do PIB nacional nos últimos anos (FEBRABAN, 2011).

Na indústria bancária brasileira (bancos múltiplos) cinco bancos, dentre os quais três privados e dois públicos (Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal) detêm em torno de 65% dos ativos, 66% dos lucros, 82% dos funcionários e 87% das agências. Os três maiores bancos múltiplos privados, que são por ordem (levando em conta lucro líquido trimestral) Banco Itaú, Bradesco e Santander detêm quase 50% do mercado. Estes três bancos privados seguidos dos dois maiores bancos públicos são os que mais investem em TI no Brasil (FEBRABAN, 2010).

Este estudo verifica em particular números relativos aos investimentos em TI realizados pela indústria bancária e seu crescimento de uma forma geral e em particular analisa o caso do banco Bradesco em termos de alguns números no período dos últimos dez anos. A tabela 1 apresenta a relação dos dez principais bancos múltiplos privados do Brasil (selecionados os bancos associados FEBRABAN que representam mais de 90% total de agências) e a quantidade de agências e postos bancários de cada um deles. Dos bancos múltiplos privados brasileiros, os três maiores (Itaú, Bradesco e Santander) possuem em torno de 88% do total, como pode ser observado na tabela 1. O total geral de agências dos bancos associados FEBRABAN Bancos privados e públicos é de 20.915 e, portanto os três maiores privados representam mais de 50% deste total e somente o Banco Bradesco tratado em especial neste estudo representa mais de 20% do total (FEBRABAN, 2011).

Dez Principais Bancos Múltiplos Privados do Brasil		
Nome do Banco	Agências	Postos
Banco Bradesco S.A.	4444	17922

Itaú Unibanco S.A.	3766	5082
Banco Santander (Brasil) S.A.	2463	4445
HSBC Bank Brasil S.A. - Banco Múltiplo	867	1470
Banco Mercantil do Brasil S.A.	164	3
Banco Citibank S.A.	126	69
Banco Safra S.A.	101	16
Banco Triângulo S.A.	47	1
Banco Industrial e Comercial S.A.	35	0
Banco Votorantim S.A.	34	0
Total de Agências e Total de Postos	12047	29008

Tabela 1 – Dez Principais Bancos Múltiplos Privados do Brasil.
Fonte: FEBRABAN (2011).

A indústria bancária brasileira é uma das que mais cresce continuamente no país e no mundo, impulsionada pela TI, conforme demonstram os resultados do ano 2010, aonde as transações bancárias chegaram a quase 56 bilhões de operações (um aumento de 14% em relação ao ano de 2009) e Internet Banking já representa 23% do total. O total de caixas eletrônicos aumentou em 43%, o que mostra a busca constante dos bancos para aumentar a conveniência para os seus clientes (FEBRABAN, 2011).

Outro fator que se torna fundamental para o crescimento desta indústria é o surgimento e popularização da internet, que conjuntamente com o uso da automação bancária disponibilizada nas agências através dos equipamentos de autoatendimento, fez com que as transações bancárias aumentem de forma exponencial neste período de dez anos de análise com a ampliação da base de clientes dos bancos que mais investiram em TI (MEIRELLES e ROXO, 2011).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória com análise qualitativa dos dados coletados. Segundo Gil (2008) e Lakatos (2007), o objetivo das pesquisas exploratórias é proporcionar mais familiaridade com o problema, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas a tornar o problema mais explícito ou que se construam hipóteses que possam ser utilizadas em estudos posteriores e para que se disponibilize uma maior compreensão do tema e do contexto, examinando desta forma a viabilidade do estudo e identificando sua relevância. Este estudo envolveu levantamento da literatura existente sobre a estratégia de investimentos em TI e as características e evolução (panorama) da indústria bancária nos últimos dez anos.

Os dados foram coletados através de pesquisa documental em sites da FEBRABAN e do banco Bradesco de onde foram extraídas as informações mais relevantes através de números da indústria bancária brasileira, sendo focado para esta pesquisa o período de 2001 a 2010. A escolha do banco Bradesco como amostra para coleta de dados, dentro do universo de 126 bancos associados à FEBRABAN se deu por critério de importância do banco por ser um dos três maiores bancos privados do Brasil.

Para se atingir o objetivo principal do trabalho, foram estabelecidos os seguintes macro-parâmetros relacionados à estratégia de investimentos contínuos da indústria bancária brasileira (todos investigados no período de 2000 a 2010: a) Rede de Atendimento (EI1); b) Número de Contas (EI2); c) Quantidade de Transações (EI3); d) Quantidade de Caixas Eletrônicos (EI4); e) Despesas e Investimentos em TI (EI5). Também foram estabelecidos os seguintes parâmetros relacionados ao fortalecimento do banco Bradesco que foi focado neste estudo: a) Lucro Líquido de 2005 a 2010 (F1); b) Agências (rede de atendimento) de 2007 a 2011 (F2); c) Equipamentos de autoatendimento de 2006 a 2010 (F3); d) Clientes com Internet Banking de 2006 a 2010 (F4) e f) Ativos Totais de 2006 a

2010 (F5).

Uma vez tabulados os dados de cada tabela relativa aos macro-parâmetros e suas respectivas categorias, foi feita uma análise qualitativa no sentido de verificar as possíveis influências das estratégias de investimento em TI no crescimento do banco Bradesco de 2005 a 2010. Na visão de Gil (2008) e Martins (2009), a análise de dados qualitativos compreende três atividades: redução de dados - que consiste em simplificar, abstrair e transformar os dados coletados das observações de campo; apresentação de dados - que consiste em organizar os dados de maneira a facilitar as conclusões do pesquisador; e, por fim, Conclusão/Verificação - onde o pesquisador busca identificar padrões, possíveis explicações, configurações e fluxos de causa e efeito conjugada com verificação recorrendo novamente às anotações de campo e à literatura.

No caso desta pesquisa é utilizada a tabulação simples que segundo Gil (2008) é o processo de juntar e contabilizar os casos que estão distribuídos nos vários macro-parâmetros e consiste na simples contagem das frequências.

No fim do estudo é apresentada a conclusão, suportada pela revisão da literatura, apresentação e análise dos dados coletados e aplicabilidade aos macro-parâmetros estabelecidos na pesquisa. São reunidos os pontos essenciais que foram previamente analisados e interpretados de maneira que possa haver uma convergência com o problema e o objetivo específico apresentados no início do estudo. Por ser uma pesquisa exploratória e com uma análise qualitativa dos dados, possivelmente serão colocadas algumas questões sem uma resposta definitiva que possibilitarão novos estudos relativos ao tema.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A indústria bancária brasileira continua investindo crescentemente e continuamente em TI e é considerada uma das mais informatizadas, sendo que aqui mesmo no Brasil são produzidos todos os tipos de equipamentos necessários para a automação cada vez mais complexa de todos os serviços disponibilizados e a cada ano novos serviços, mais facilitadores e com uma relação custo-benefício maior, vão surgindo, como por exemplo, a instalação de equipamentos de autoatendimento em quiosques, postos de gasolina, shopping centers, farmácias e tantos outros locais que permitam sua utilização. A grande preocupação dos bancos brasileiros neste processo tem sido com relação à redução de custos tanto para os bancos como para os clientes e a TI tem permitido esta situação, pois os novos canais de transação bancária têm apresentado reduções de custo expressivas quando se faz a comparação com canais anteriores. No caso de uso dos serviços em terminal caixa humano comparando com o uso do autoatendimento a relação é de cerca de cinco vezes menor o custo por transação e se a comparação é com Internet Banking a relação é de mais de vinte vezes menor o custo de transação (MEIRELLES e MAIA, 2004).

Além disso, conforme Mallick (2010) nos últimos anos, com a introdução dos novos canais de transações financeiras, principalmente os caixas eletrônicos e Internet Banking foi possível além da redução dos custos por transação que se focasse mais o trabalho das agências para alavancar os produtos mais sofisticados para os clientes de maior poder aquisitivo. Através dos parâmetros escolhidos, as tabelas a seguir apresentam a evolução que a indústria bancária percebeu neste período de 2000 a 2010.

4.1. Parâmetros relacionados com a estratégia de investimento em TI:

EI1 - Rede de Atendimento:

ANO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Número de Agências	16.396	16.841	17.049	16.829	17.260	17.627	18.087	18.572	19.142	20.046	19.813
Postos Tradicionais	9.495	10.241	10.148	10.054	9.856	9.985	10.220	10.555	11.661	12.131	12.670
Postos Eletrônicos	14.453	16.748	22.428	24.367	25.595	30.112	32.776	34.669	38.710	41.472	45.087
Correspondentes Não Bancários	13.731	18.653	32.511	36.474	46.035	69.546	73.031	95.849	108.074	149.507	165.228
Total	54.075	62.483	82.136	87.724	98.746	127.270	134.114	159.645	177.587	223.156	242.798

Tabela 2 – Rede de Atendimento – Evolução nos últimos dez anos. **Fonte:** FEBRABAN (2011)

Nestes últimos dez anos a rede de atendimento teve um aumento de mais de quatro vezes, sendo que o aumento maior tem ocorrido nos caixas eletrônicos e correspondentes não bancários que aponta uma convergência dos investimentos em TI e uso crescente das novas tecnologias que vão surgindo. O banco Bradesco com suas 4444 agências é responsável por mais de 20% do total e o que mais cresceu em quantidade de agências.

EI2 - Número de Contas, Contas de Internet Banking e de Mobile Banking:

ANO	em milhões										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Contas Correntes	63,7	71,5	77,3	87	90,2	95,1	102,6	112,1	125,7	133,6	141,3
Internet Banking	8,3	8,8	9,2	11,7	18,1	26,3	27,3	29,8	32,3	35,1	37,8
Mobile Banking										1,3	2,2

Tabela 3 – Contas correntes, contas de Internet Banking e Mobile Banking. **Fonte:** FEBRABAN (2011)

O número de contas correntes mais que dobrou no período e o número de clientes com Internet Banking mais que quadruplicou. Além disso, a partir de 2009 o canal Mobile Banking passa a aparecer e já mostra um crescimento muito importante de 2009 para 2010.

EI3 - Quantidade de Transações (por origem de canal):

ANO	em milhões											% do Total
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Automáticas (origem externa e interna)	4.142	4.458	4.492	7.368	8.181	10.051	8.995	9.709	10.120	10.713	11.761	21%
Auto-atendimento	6.616	7.766	6.094	7.585	9.891	10.790	11.901	13.735	14.363	15.811	17.790	32%
Internet Banking	729	1.484	2.109	2.631	3.906	5.849	6.163	6.937	7.933	10.059	12.812	23%
POS - Pontos de Venda no Comércio	314	380	549	581	1.002	1.117	1.492	1.700	1.670	2.038	2.320	4%
Transações nos caixas de agências	4.027	5.188	4.463	4.451	3.609	3.719	3.799	4.281	4.360	4.734	5.213	9%
Cheques compensados	2.638	2.600	2.397	2.246	2.107	1.940	1.709	1.533	1.396	1.235	1.120	2%
Call Center	1.294	1.568	1.513	1.315	1.151	1.362	1.194	1.319	1.275	1.379	1.606	3%
Correspondentes não bancários				125	187	296	1.429	1.845	2.307	2.772	3.097	6%
Total	19.760	23.444	21.617	26.302	30.034	35.124	36.682	41.059	43.424	48.741	55.719	100%

Tabela 4 – Quantidade de Transações. **Fonte:** FEBRABAN (2011)

O total de transações triplicou e o canal de autoatendimento é o mais importante com um terço do total de transações e o canal Internet Banking já é o segundo mais importante. A evolução enorme do canal correspondentes não bancários demonstra o sucesso da estratégia da indústria bancária ao introduzir este canal que aumentou a capilaridade dos bancos e facilitou as operações bancárias para os clientes.

EI4 – Quantidade de Caixas Eletrônicos:

Incluídos: ATM's, Cash-dispenser, Terminal de depósito, Terminal de extrato e saldo e Dispensador de cheque											
ANO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Em Agências	95.791	117.159	106.325	107.690	109.972	115.330	120.861	128.986	132.768	133.948	132.165
Quiosques em locais públicos	4.094	5.063	7.993	10.132	9.927	10.405	9.126	8.812	9.939	9.934	14.240
Em Postos de Atendimento	8.516	9.848	10.113	10.902	20.618	22.712	26.070	28.975	27.538	29.557	32.332
Total	108.401	132.070	124.431	128.724	140.517	148.447	156.057	166.773	170.245	173.439	178.737

Tabela 5 – Quantidade de Caixas Eletrônicos. **Fonte:** FEBRABAN (2011)

Percebe-se um aumento de 70% e novamente a convergência dos investimentos no caminho correto, ou seja, nos equipamentos que têm maior utilização e benefícios para os clientes.

EI5 – Despesas e Investimentos em TI:

R\$ milhões	Realizado em 2007	%	Realizado em 2008	%	Realizado em 2009	%	Realizado em 2010	%	2010 / 2009
Hardware	4.686	28%	5.197	28%	5.187	27%	6.354	29%	22%
Telecomunicações	3.253	20%	3.118	17%	4.136	22%	4.752	22%	15%
Softwares-terceiros	3.947	24%	5.136	28%	3.901	20%	3.990	18%	2%
Software In House	2.274	14%	2.328	13%	2.178	11%	2.892	13%	33%
Infraestrutura	1.777	11%	1.840	10%	2.753	14%	3.043	14%	11%
Outras despesas	612	4%	735	4%	988	5%	986	4%	0%
Total Investimentos (Imobilizado)	16.549	100%	18.354	100%	19.143	100%	22.017	100%	15%

Tabela 6 – Despesas e Investimentos em TI de 2007 a 2010. **Fonte:** FEBRABAN (2011)

O crescimento de 2010 em relação a 2009 foi de 15% e no período apresentado na tabela 6 demonstra sempre um forte crescimento com 33% de 2007 a 2010. Dos equipamentos que são adquiridos por ano pelos bancos privados neste período de dez anos, os três maiores bancos privados (Itaú, Bradesco e Santander) são responsáveis por mais de 80% do total de equipamentos e demais investimentos em tecnologia. (SITES dos bancos BRADESCO, ITAÚ e SANTANDER, 2011).

4.2. Parâmetros relacionados com o Banco Bradesco e seu fortalecimento.

O banco Bradesco foi escolhido para este estudo, por sua importância no cenário da indústria bancária brasileira e por ser o principal banco pioneiro em investimentos em TI e impulsionador de novas tecnologias. Os parâmetros relacionados com o fortalecimento: Lucro Líquido de 2005 a 2010 (F1); Agências (rede de atendimento) de 2007 a 2011 (F2); Equipamentos de autoatendimento de 2006 a 2011 (F3); Clientes (Correntistas) de 2006 a 2010 (F4) e Ativos Totais de 2006 a 2010 (F5) são apresentados nas tabelas a seguir:

F1 – Lucro Líquido - Bradesco de 2005 a 2010:

Lucro Líquido apresentado em R\$ bilhões
--

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010 / 2009	2011 - até o 3º Trimestre	Estimado 2011 / 2010
5,5	6,3	8,01	7,62	8,01	10,02	25%	8,29	11%

Tabela 7 – Lucro Líquido de 2005 a 2010. **Fonte:** Site do BANCO Bradesco (2011).

De 2005 a 2010 duplicou seu lucro líquido anual e o para 2011 deve ficar em torno de R\$ 11 bilhões representando um aumento de 11% em relação a 2010. São números impressionantes principalmente levando em consideração a crise financeira ocorridas no período (2008).

F2 – Agências - Bradesco:

2007	2008	2009	2010	2011
3148	3339	3430	3763	4444

Tabela 8 – Agências – Banco Bradesco de 2007 a 2011. **Fonte:** FEBRABAN (2011).

Nos últimos cinco anos foi o banco que teve maior crescimento em termos de quantidade de agências com um aumento de mais de 40% neste período e atualmente é o banco com maior quantidade de agências no Brasil o que proporciona ao banco uma capilaridade total no país facilitando ainda mais seu crescimento como empresa.

F3 – Equipamentos de autoatendimento:

2006	2007	2008	2009	2010	2011
24.099	25.974	29.218	30.657	32.015	33.217

Tabela 9 – Equipamentos de Auto Atendimento – Banco Bradesco de 2006 a 2011

Fonte: Site do BANCO Bradesco (2011).

Maior rede privada de autoatendimento com mais de 33000 equipamentos espalhados por todo o Brasil. De 2006 a 2011 o aumento foi de quase 40%. A quantidade atual de equipamentos de autoatendimento do Bradesco representa cerca de 20% do total geral de equipamentos de autoatendimento de toda a indústria bancária.

F4 – Clientes (Correntistas):

Correntistas (em milhões)				
2006	2007	2008	2009	2010
16,80	18,80	20,10	20,90	23,10

Tabela 10 – Correntistas – Banco Bradesco de 2006 a 2011

Fonte: Site do BANCO Bradesco (2011).

O banco Bradesco teve um aumento de quase 40% de correntistas no período de 2006 a 2010 e representa em torno de 17% do total de correntistas de toda indústria bancária.

F5 – Ativos Totais:

Ativos Totais (em milhões)				
2006	2007	2008	2009	2010

265.547	341.144	454.413	506.223	637.485
---------	---------	---------	---------	---------

Tabela 11 – Ativos Totais – Banco Bradesco de 2006 a 2011

Fonte: Site do BANCO Bradesco (2011).

No período de 2006 a 2010 o banco mais que duplicou os seus ativos totais.

5. CONCLUSÕES

A indústria bancária tem importância econômica no mundo inteiro, representando, como já mencionado, 5% do PIB mundial em termos de receitas e neste contexto a indústria bancária brasileira assume papel preponderante por representar 10% deste total mundial de receitas e a estimativa, segundo o relatório MCKINSEY de 2010, para 2020 é que as receitas da indústria bancária brasileira atinjam 15% do total mundial. Além disto, outro fator muito importante é o percentual que as receitas bancárias representam do PIB de cada região em 2010. Em todas as regiões (ou países nos casos de EUA, China e Brasil) as receitas bancárias representam em torno de 5% do PIB da região (ou país) exceto no Brasil onde a representatividade é de 15% do PIB brasileiro, como pode ser visto na figura 1 (MCKINSEY, 2010).

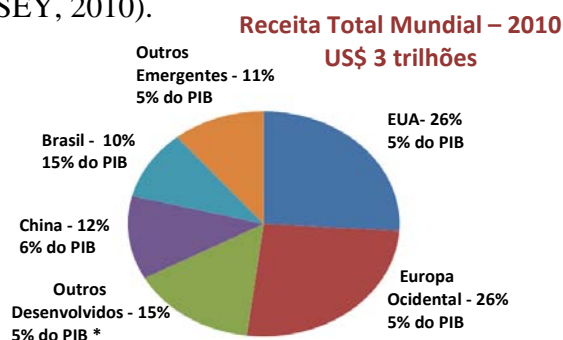


Figura 1 – Receitas Globais da Indústria Bancária distribuída por regiões .

Outros desenvolvidos inclui: Austrália, Canadá, Coreia do Sul e Japão.

Fonte: McKinsey Global Banking Pools - 2010

Dentro deste cenário mundial onde a indústria bancária brasileira assume papel fundamental, os resultados que foram apresentados nesta pesquisa, primeiramente levaram em conta os aspectos da evolução da indústria bancária brasileira de uma forma geral, através dos macroparâmetros que foram definidos como relacionados à estratégia de investimentos em TI (EI1 a EI5) e como síntese pode ser verificado que:

- A rede de atendimento tem crescido muito no período, suportada pelos novos canais bancários que têm surgido (EI1);
- O número de contas tem aumentado significativamente no período analisado, impulsionado pelas facilidades que os novos canais bancários têm trazido com a introdução dos caixas eletrônicos (ATMs) e, mais recentemente, com o Internet Banking, que quadruplicou no período analisado, e também o Mobile Banking, que em apenas um ano já dobrou a quantidade de usuários (EI2);
- As transações financeiras em 2010 atingiram a marca de 56 bilhões de reais, que é o triplo comparando com 2000. As novas tecnologias mais uma vez foram responsáveis principais para este resultado atingido e a estratégia dos principais bancos é continuar na busca de novas tecnologias que permitam surgir novos canais com custos cada vez mais reduzidos. (EI3);
- Os caixas eletrônicos respondem por um terço do total de transações o que justifica o investimento contínuo nesta tecnologia onde nos últimos dez anos o número de equipamentos cresceu em torno de 70%. (EI4);

- Os investimentos em TI em 2010 ultrapassaram R\$ 22 bilhões representando um crescimento de 15% em relação a 2009 e já é 6% de tudo o que se investe em TI no mundo todo. Estes investimentos são direcionados estrategicamente para os novos canais que vão de encontro às necessidades dos clientes e redução de custos para os bancos (EI5).

Paralelamente a esta análise dos principais números envolvendo o setor bancário, ficaram estabelecidos neste estudo parâmetros relacionados ao crescimento e fortalecimento do banco Bradesco S.A. Estes parâmetros denominados de F1 a F6 indicam que:

- O lucro líquido do banco Bradesco duplicou no período analisado e manteve crescimento mesmo levando em conta a crise financeira mundial de 2008. Um fator importante para o aumento do lucro foram as contínuas reduções de custos possibilitadas pelas novas tecnologias desenvolvidas (F1).
- O Bradesco é o banco com maior quantidade de agências espalhadas por todo o território nacional tendo um aumento de 40% no período de 2007 a 2011, o que demonstra o fortalecimento do banco neste período e uma tendência de crescimento contínuo impulsionado pela capilaridade atingida (F2).
- Atualmente o Bradesco possui a maior rede privada de autoatendimento com mais de 33000 equipamentos espalhados por todo o Brasil e de 2006 a 2011 teve esta rede aumentada em quase 40%. A quantidade atual de equipamentos de autoatendimento do Bradesco representa cerca de 20% do total de equipamentos de autoatendimento de toda a indústria bancária e sendo este um dos canais com o menor custo por transação mais uma vez proporciona o fortalecimento do banco (F3).
- O aumento de correntistas foi de 40% no período de 2006 a 2010 e representa em torno de 17% do total de correntistas de toda indústria bancária. Este aumento foi proporcionado principalmente pela capilaridade atingida e pelas facilidades que as novas tecnologias permitem aos usuários, aumentando desta forma a captação dos clientes (F4).
- O banco Bradesco mais que duplicou os seus ativos totais no período de 2006 a 2010, demonstrando mais uma vez seu fortalecimento suportado pela estratégia de investimento contínuo (F5).

Desta forma, com os parâmetros analisados em relação à indústria bancária brasileira como um todo e ao banco Bradesco em particular, a conclusão é que a estratégia da indústria bancária brasileira de investimentos em TI tem influenciado no fortalecimento dos bancos de uma forma geral e especificamente quando se analisa o caso do banco Bradesco pode-se constatar este argumento de forma particular para um dos três maiores bancos múltiplos privados do Brasil que atingiu no período analisado números de proporção mundialmente importantes dentro desta indústria.

O fato de esta análise ter focado apenas um dos maiores bancos brasileiros permite que se dê continuidade neste estudo incluindo mais bancos situados entre os mais importantes para verificação de seus parâmetros e novas conclusões provavelmente com maior profundidade poderão surgir.

Recomenda-se uma continuidade no acompanhamento dos números do setor bancário, assim como estender os estudo para os demais grandes bancos brasileiros para se obter mais conhecimento desta indústria tão importante no contexto mundial e para permitir que novas projeções possam ser feitas a partir destas novas análises. Recomenda-

se também a continuidade na análise comparativa mundial envolvendo todas as regiões mais importantes para que se possa confirmar a contínua importância da indústria bancária brasileira no cenário mundial através de números como participação nas receitas mundiais, investimentos em TI e participação da indústria no PIB local.

REFERÊNCIAS

- BRADESCO – Banco Brasileiro de Descontos S.A. **Resultados econômicos**. São Paulo: Bradesco, 2009. Disponível em: <http://www.bradesco.com.br>. Acesso em: 17 nov. 2011.
- BRADESCO – Banco Brasileiro de Descontos S.A. **Resultados econômicos**. São Paulo: Bradesco, 2010. Disponível em: <http://www.bradesco.com.br>. Acesso em: 15 dez. 2011.
- BRADESCO – Banco Brasileiro de Descontos S.A. **Resultados econômicos**. São Paulo: Bradesco, 2011. Disponível em: <http://www.bradesco.com.br>. Acesso em: 10 jan. 2012.
- BRADESCO – Banco Brasileiro de Descontos S.A. **O Bradesco em números**. Disponível em: <http://www.bradesco.com.br>. Acesso em: 17 jan. 2012.
- FEBRABAN - Federação Brasileira das Associações dos Bancos. **O setor bancário em números**. São Paulo. 2010 e 2011. Disponível em: <http://www.febraban.com.br>. Acesso em: 15 dez. 2011.
- FEBRABAN - Federação Brasileira das Associações dos Bancos. **O setor bancário em números**. São Paulo. 2010 e 2011. Disponível em: <http://www.febraban.com.br>. Acesso em: 05 jan. 2012.
- FEBRABAN - Federação Brasileira das Associações dos Bancos. **Agências por banco**. Disponível em: <http://www.febraban.com.br>. Acesso em: 05 jan. 2012.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GULATI, R.; KHANNA, T.; NOHRIA, N. The economic modeling of strategy process. 'Clean Models' and 'Dirty Hands'. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 781-90, 2000.
- GULATI, R. Aliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.
- ITAÚ – Banco Itaú Unibanco S.A. **Resultados econômicos**. São Paulo: Itaú, 2009. Disponível em: <http://www.itaubr.com.br>. Acesso em: 15 dez. 2011.
- ITAÚ – Banco Itaú Unibanco S.A. **Resultados econômicos**. São Paulo: Itaú, 2010. Disponível em: <http://www.itaubr.com.br>. Acesso em: 15 dez. 2011.
- ITAÚ – Banco Itaú Unibanco S.A. **Resultados econômicos**. São Paulo: Itaú, 2011. Disponível em: <http://www.itaubr.com.br>. Acesso em: 10 jan. 2012.
- JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 31-41, 1988.
- KENN, P. G. W. **Guia gerencial para a tecnologia da informação: conceitos essenciais e terminologia para empresas e gerentes**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Blue ocean strategy. **Leadership Excellence**, 2007.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LARANGEIRA, S. M. G. Reestruturação produtiva no setor bancário: A realidade dos anos 90. **Educação & Sociedade**, n. 61, 1997.
- LARANGEIRA, S. M. G. Reestruturação em bancos e telecomunicações do Brasil: excluídos e beneficiados. **Trabajo, género y ciudadanía en los países del cono sur**, 2001.
- MAÇADA, A. C. G.; FARIA, F. A. Impacto dos investimentos em TI no resultado operacional dos bancos brasileiros. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, 2011.

MALLICK, S. K.; HO, S. J. The impact of information technology on the banking industry. **Journal of The Operational Research Society**, v. 61, n. 2, p. 211-21, 2010.

MEIRELLES, F. S.; DINIZ, E. H.; FONSECA, C. E.; ROXO, G. Visão de futuro da tecnologia bancária. Panorama do setor bancário e visão do futuro. **Anuário Ciab-Febraban da FGV-RAE**, v.1, p. 42-68, 2011.

MEIRELLES, F. S.; MAIA, M.C. Avaliação, evolução e tendências dos gastos e investimentos em tecnologia de informação dos principais bancos nacionais. SIMPOI, VII, 2004, **Anais...** São Paulo: SIMPOI, 2004.

MCKINSEY Global Banking Pools. **Relatório McKinsey de 2010**. 2011. Disponível em: www.mckinsey.com. Acesso em: 09 nov. 2011.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. Strategy and the internet. **Harvard Business Review**, 2001.

SANTANDER – Banco Santander S.A. **Resultados econômicos**. São Paulo. 2009. Disponível em: <http://www.santander.com.br>. Acesso em: 17 nov. 2011.

SANTANDER – Banco Santander S.A. **Resultados econômicos**. São Paulo. 2010. Disponível em: <http://www.santander.com.br>. Acesso em: 17 nov. 2011.

SANTANDER – Banco Santander S.A. **Resultados econômicos**. São Paulo. 2009. 2010. 2011. Disponível em: <http://www.santander.com.br>. Acesso em: 10 jan. 2012.

SOUZA, V. M. Atividades econômicas, meios geográficos e setores da economia: evolução e retração. **Geografia**, 2009.

TURBAN, E.; RAINER, K.; POTTER, R. E. **Introdução a sistemas de informação – Uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.