

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

INSTITUTO DE ECONOMIA

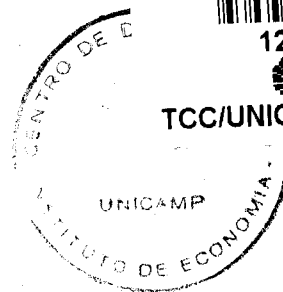


1290001002



IE

TCC/UNICAMP L324p



Relatório Final de Monografia II

Período: 2o. Semestre de 1988

Tema: O Processo de Automação e Diversificação  
dos Serviços Bancários

Aluno: Ademair Sanches Larine R.A. 850005

Orientador: Profa. Maria Carolina de A. F. de Souza

Campinas, Dezembro 1988

## INDICE

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Capítulo 1 .....                  | 3  |
| Referencial Teórico               |    |
| Capítulo 2 .....                  | 16 |
| Evolução da Automação Bancária    |    |
| Capítulo 3 .....                  | 27 |
| Implicações da Automação Bancária |    |
| Bibliografia .....                | 54 |

## ANEXOS

|                                          |  |
|------------------------------------------|--|
| Anexo I - Pesquisa de Parque Tecnológico |  |
| Anexo II - Roteiro de Entrevista         |  |
| Anexo III - Demonstrativo de Pesquisa    |  |

## CAPITULO PRIMEIRO

### REFERENCIAL TEORICO

Neste capítulo pretende-se expor, de forma resumida, a atual fase de discussão em torno do significado da concorrência face à dinâmica do sistema capitalista, e, dessa forma, delimitar o referencial teórico em que se insere este estudo.

Remetendo-se ao debate sobre a concorrência é possível distinguir duas vertentes teóricas principais, quais sejam, a da concorrência como processo estático, representada pelas análises de concorrência 'perfeita' ou 'pura', visão essa não totalmente superada pelas análises posteriores de concorrência 'imperfeita' conforme postuladas por CHAMBERLIN e ROBINSON (1), e a concorrência como processo dinâmico, como descrita por SCHUMPETER ou CLARCK (2).

A análise da concorrência 'perfeita' ou 'pura' é resumida em modelos que conduzem a resultados de equilíbrio, em termos de preços, custos e produção. No caso competitivo (puro e perfeito), a curva de demanda individual é horizontal, refletindo o fato de que o preço é estabelecido pelo mercado e a esse preço o produtor pode realizar toda sua produção. A preços mais altos nada venderá. Não há condições portanto, para a existência de excesso de capacidade. As condições necessárias para conformar esse contexto competitivo limitador são: 1. existência de grande número de firmas, de forma a tornar insignificante o impacto da oferta de um único vendedor sobre o mercado; 2. produtos sob o ponto de vista dos compradores absolutamente homogêneos, de modo que não sintam preferência entre os fornecedores; 3. pleno conhecimento do mercado por parte dos compradores; 4. a livre mobilidade dos fatores; 5. livre entrada e saída. Sob estas condições, no longo prazo, cada firma obtém apenas o lucro normal.

As análises de concorrência imperfeita, a partir da revisão crítica aos modelos de concorrência perfeita, tratam dos chamados casos "intermediários" (3), onde se destaca a inclusão da diferenciação dos produtos enquanto variável de análise, convivendo, porém, com a hipótese de livre entrada. Nas previsões

---

(1) CHAMBERLIN, E. *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard U.P. Cambridge, Mass., 1933 e ROBINSON, J. *The Economics of Imperfect Competition*, seg. edição, Londres, MacMillan, 1949.

(2) SCHUMPETER, J.A. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, Rio de Janeiro, Zahar, 1984, e CLARCK, J.M. *A Concorrência como Processo Dinâmico*, São Paulo, Forense, 1966.

(3) POSSAS, M.L. *Estruturas de Mercado em Oligopólio*. São Paulo, Hucitec, 1985, p.24.

de cada produtor passa a ser essencial a incorporação das possíveis reações dos rivais a seus atos. Segundo CLARCK (4), "o quadro resultante é seletivo, baseado em um princípio que se afigura conter um preconceito íntimo, inerente ao método usado, de julgamento desfavorável: presta-se a descrição de certos defeitos, como os do monopólio, que encontramos fazendo parte integrante da estrutura inerente à moderna rivalidade comercial."

Ou seja, a idéia que está presente nesses modelos, quais sejam os de concorrência perfeita e imperfeita, é de uma análise estática, de formulação de um mecanismo de concorrência como um mecanismo que leve a uma situação ótima, de equilíbrio e maximização dos lucros. Dessa forma, situações de oligopólio ou monopólio são vistas como desvios de uma situação ótima, que devem ser tratadas como efêmeras, onde os elementos de uma verdadeira estrutura competitiva não estariam presentes ou atuantes. Ou ainda, segundo a crítica de SCHUMPETER (5) as teorias da concorrência oligopolística e monopolística servem à visão de que a realidade capitalista é desfavorável ao máximo desempenho da produção, argumentando que as taxas de crescimentos verificadas ocorreram devido à existência de uma série de circunstâncias favoráveis que se fizeram presentes a despeito da "sabotagem secular" perpetrada pelos capitalistas, ou seja, que o oligopólio e monopólio seriam imperfeitos do ponto de vista dos serviços que eles supostamente prestariam.

Refutando essa idéia ter-se-ia a da concorrência vista enquanto um processo dinâmico, inerente à dinâmica do sistema capitalista. Como sugere CLARCK (6): "No campo da teoria, o abordamento mais excitante parece situar-se na descoberta de um método de enfocamento do problema que desloque o realce da competição, como mecanismo de equilíbrio, para a concorrência, como processo dinâmico. Esse deslocamento encerra implicações de grande alcance ...". A Concorrência como processo dinâmico exige, na verdade, um novo instrumental de análise, que introduza o elemento tempo, a mudança no tempo e, especialmente, os processos envolvidos na iniciação da mudança e ajustamentos a ela, incluindo as previsões e as incertezas. Somente através de uma tal dinâmica é possível perceber a necessidade da existência de comportamentos agressivos e defensivos face à dinâmica do sistema capitalista, os quais se manifestarão de acordo com a estrutura da indústria.

---

(4) CLARCK, J.M. *op.cit.*, p.19.

(5) SCHUMPETER, J.A. *op.cit.*, Capítulo 7, p. 283

(6) CLARCK, J.M. *op.cit.*, Capítulo I, p.16.

A distinção básica, então, se situa na forma de tratamento que é dada à concorrência. As análises estáticas (concorrência perfeita e imperfeita), apesar de detectarem elementos e estabelecerem propriedades corretas sobre os fragmentos, não permitem estabelecer conclusões corretas sobre a realidade capitalista como um todo. Nas palavras de SCHUMPETER (7), "O sistema capitalista é dinâmico, evolutivo, e só pode ser visto corretamente desta forma ... pode parecer estranho que alguém deixe de ver um fato tão óbvio ... entretanto, tal análise fragmentária, que produz o grosso de nossas proposições acerca do funcionamento do capitalismo moderno, persistentemente negligencia este fato". A análise dinâmica propõe que a visão segundo a qual a estrutura oligopolística surgiu em detrimento das estruturas competitivas é falsa. Não se trata de um "continuum" portanto. Se alguma mudança houve, foi no sentido de seu acirramento. A concorrência, então, nunca existiu de maneira tão forte e real como existe no presente. Segundo SCHUMPETER, "analisando o comportamento das séries temporais da produção total, após a última década do séc. XIX (data de prevalescência dos grandes conglomerados), nada sugere uma quebra na tendência ao seu crescimento", (8) ou seja, se por um lado ela não cuidou de acelerar essa taxa de crescimento, ao menos ela não propiciou uma quebra na sua tendência.

Na verdade, ter-se-ia que os próprios fatores que fariam com que, a concorrência se caracterizasse dentro dos moldes daquilo que se costumou chamar de concorrência perfeita, ou, os próprios elementos necessários à construção desse contexto denominado 'perfeito', seriam, eles mesmos, os responsáveis pelo sua própria destruição ou abandono. Isso só é visto, no entanto, quando se faz uma análise dinâmica da concorrência capitalista. O seguinte trecho de SCHUMPETER (9) permite uma visão clara da questão:

"O capitalismo então é, pela própria natureza, uma forma ou método de mudança econômica, e não apenas nunca está, mas nunca pode estar, estacionário." Mas, mais do que isso, o importante a observar, são as causas desse caráter evolutivo. "Não é pelo simples fato de a vida econômica acontecer num ambiente social que muda constantemente, e que por sua mudança, altera os dados da ação econômica. Isso é importante, e tais mudanças (guerras, revoluções) frequentemente condicionam a mudança no âmbito produtivo, mas não são seus motores principais ... o impulso fundamental que inicia e mantém o movimento da máquina

---

(7) SCHUMPETER, J.A. *op.cit*, Capítulo 7, p. 287

(8) Idem, *Ibidem*, p. 293

(9) Idem, *Ibidem*, p. 286

capitalista decorre dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção, do transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização, que a própria empresa capitalista, no seu processo de crescimento acaba por criar ... A história do aparelho produtivo, portanto, é uma história de revoluções. O processo de mutação industrial, na qual se substituem as ferramentas, as técnicas organizacionais e de produção, os valores humanos e os próprios bens finais, que incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente criando a nova, incessantemente destruindo a velha, é o fato essencial do capitalismo. É nisso que consiste o capitalismo e é aí que tem que viver as empresas capitalistas adquirem sua verdadeira significação contra o pano de fundo do processo como um todo e da situação por ele criada".

Tem-se então que o tipo de concorrência que ora se verifica, fruto da própria dinâmica do sistema capitalista no seu processo endógeno de 'destruição criativa', tende a promover o progresso, combinando os incentivos competitivos com a produção em massa e a ciência aplicada. Conquanto a concorrência tenha mudado de caráter, as forças competitivas continuam a existir, mais gerais, eficazes e ferozes do que as teorias 'tipicamente existentes' querem admitir. Alguns desvios da concorrência 'pura e perfeita', caracterizando-se uma situação de concentração, seriam então, não apenas inseparáveis do progresso e da dinâmica do sistema capitalista, mas necessários a ele, (refutando diretamente não só o pensamento econômico liberal neoclássico, como também uma grande e influente parcela do pensamento econômico crítico, inclusive o marxista, onde a concentração é vista com a "nostalgia de um paraíso concorrencial perdido" (10), tendo como consequência necessária, uma aceleração no ritmo de expansão da economia.

Outra distinção importante com relação à análise neoclássica diz respeito ao significado da concorrência com relação à chamada 'soberania do consumidor'. No referencial teórico neoclássico, a concorrência supostamente colocaria o cliente em condições de impor disciplina efetiva sobre o produtor, sob a pressão que eles podem exercer em virtude do seu poder de escolher entre a oferta de fornecedores rivais. A concorrência, nesse sentido, pressupõe que o auto-interesse visado pela empresa se contraponha pela necessidade de conquistar a preferência do cliente, e, em virtude dessa disciplina, orientada pelo princípio do lucro, é obrigada a orientar-se também pelo princípio da produção

---

(10) POSSAS, M.L. Dinâmica e Ciclo Econômico em Oligopolio, Campinas, Tese Unicamp, 1983. Cap. III, p.112.

eficiente. Já pela linha dinâmica, como formulada por SCHUMPETER (11), onde a concorrência constitui a base de sustentação indispensável de um sistema cujos elementos constitutivos - tais como volume e eficiência da produção, preços e margem de lucro - são deixados a critério da iniciativa privada, as empresas na tentativa de sair de uma situação de lucro em declínio, obedecem apenas às condições de concorrência. Nessa posição, o consumidor não teria condição de impor disciplina por si só, mas tão somente enquanto elemento constituinte das forças competitivas, as quais, em última instância, determinam os movimentos do capital, sua eficiência e sua rentabilidade, impondo disciplina efetiva.

Em resumo, consegue-se, assim, distinguir dois movimentos importantes, dentro da dinâmica concorrencial: ao mesmo tempo em que a concorrência se acirra, ocorre uma mudança significativa no seu 'modus operandi'. São dois movimentos simultâneos que interagem entre si, complementares, e ambos necessários, possibilitando às empresas assumirem posturas agressivas e defensivas de concorrência. Posturas também complementares entre si, e ambas necessárias.

Há que ressaltar que esta mudança no 'modus operandi' da concorrência vem refutar diretamente a concepção tradicional de que a concorrência se dá apenas via preços e restrição da produção. A concorrência passa a ser vista enquanto mecanismo que se manifesta através da qualidade, do esforço de vendas, da diferenciação de produtos, da liderança no custo e, mais recentemente, da inovação dos produtos e dos processos de produção. A empresa oligopolista, então, utiliza os instrumentos tradicionais, como forma de se manter e crescer, mesmo quando sozinha, porém novos instrumentos competitivos são utilizados constantemente. Mais do que isso, na realidade capitalista, temos que a concorrência em preços fica de lado, perde sua importância relativa, ganhando importância, em seu lugar, a concorrência através de novas mercadorias, novas tecnologias, novas fontes de oferta, novos tipos de organização produtiva e administrativa. Ou seja, a presença destes novos instrumentos competitivos só vem sedimentar a idéia de que uma boa dose de 'imperfeição' no âmbito da concorrência capitalista parece portanto plenamente compatível com fortes incentivos competitivos à produção e inovação eficientes.

---

(11) SCHUMPETER, *op.cit.*, Capítulo 7. p.302

Essas novas formas de atuação da concorrência irão se manifestar dependendo da estrutura de mercado em questão (ou estrutura industrial, tomando-se o conceito de indústria (12) como sendo o conjunto de empresas que fabricam produtos que são substitutos bastante próximos). Segundo POSSAS (13) são cinco as formas básicas de estruturas de mercado, quais sejam:

**Oligopólio Concentrado:** poucas unidades produtivas detêm parcela significativa da produção de mercado, não há competição em preços e a diferenciação de produtos praticamente não existe. A disputa de mercado se dá pelo comportamento do investimento em face ao crescimento da demanda (pela introdução de novos processos que permitam diminuir custos e aumentar a qualidade ou pela ampliação da capacidade antecipando o aumento de mercado). O 'motor' da concentração seria a ocorrência de economias de escala e/ou descontinuidades tecnológicas, elevado montante de capital inicial mínimo e relação capital/produção acima da média.

**Oligopólio Diferenciado:** marcado pelo fato de que a disputa de mercado se dá predominantemente mediante a diferenciação de produtos. Assim sendo, o esforço competitivo se manifesta fundamentalmente através de despesas de publicidade e comercialização (para os produtos já existentes) e de pesquisa e desenvolvimento (para inovação de produtos). As barreiras à entrada se dão pelas chamadas "economias de escala de diferenciação" ligado ao elevado e prolongado volume de gastos para conquistar uma faixa de mercado e para uma contínua renovação e diferenciação dos produtos (dada a efemeridade de duração destes produtos).

**Oligopólio Diferenciado-Concentrado ou misto:** caracterizado pela combinação dos elementos dos dois tipos de oligopólios descritos acima, tendo como resultante a diferenciação de produtos como forma de competição por excelência, associado a requisitos de escala mínima eficiente. As barreiras se devem, então, tanto a economias de escala técnicas, como a economias de diferenciação. As estratégias de concorrência combinam planejamento de excesso de capacidade para atender às descontinuidades técnicas e antecipar o crescimento do mercado, e também, para atender ao esforço contínuo de ampliar o mercado pela diferenciação e inovação de produtos.

---

(12) PORTER, M.E. *Estratégia Competitiva. Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro, Campus, 1983. Capítulo 1, p.24.

(13) POSSAS, M.L. *op. cit.* Capítulo 4, págs. 183 a 194.

**Oligopólio Competitivo:** caracterizado pela concentração 'relativamente baixa' da produção e, ao mesmo tempo, pela possibilidade de recorrer à competição em preços para ampliar a participação no mercado, apesar de sujeito a certos limites.

**Mercados Competitivos:** caracterizado pela desconcentração ligada à ausência de barreiras à entrada e à competição em preços, reduzindo a margem de lucros a um mínimo aceitável, e, em muitos casos, com produtos homogêneos (aproximação 'morfológica' da livre concorrência - 'pura' ou 'perfeita').

Assim sendo, de uma forma geral, os elementos competitivos iriam se manifestar de acordo com a estrutura de mercado em questão, conforme descrito acima. Porém, a despeito disso, independente das estruturas de mercado, cada empresa, individualmente, defrontar-se-ia, constantemente com algumas forças competitivas, conforme descrito por PORTER (14), quais sejam: possibilidade ou ameaça constante de entrada de novos concorrentes, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. Entretanto, para cada estrutura industrial, as forças competitivas variam de intensidade, determinando, assim, em conjunto, a ocorrência de influxos de capitais na direção de taxas de retorno mais altas, e assim, a capacidade das empresas de manterem lucros acima do chamado lucro normal. Tais forças competitivas podem ser melhor qualificadas:

**Ameaça de Entrada:** Os condicionantes da intensidade desta força seriam basicamente a presença de barreiras à entrada, em conjunto com a reação das firmas já existentes. As barreiras à entrada poderiam ser: economias de escala (por volume ou experiência), diferenciação de produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independente de escala (i.e., patentes), política governamental, etc. A estimativa da reação dos concorrentes existentes é feita com base em: retaliações passadas, potencial de disputa (excedentes de caixa, capacidade de contrair empréstimos não exercitada, excesso de capacidade adequado, equilíbrio com os canais de distribuição, ...), grau de comprometimento com a indústria (ativos altamente não líquidos nela empregados) e grau de crescimento da indústria (limita absorção de novas empresas sem que isso deprima as vendas das já existentes).

---

(14) PORTER, M.E., op.cit., Capítulo 1.

### **Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes:**

A intensidade desta força é consequência de vários fatores estruturais: concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenamento altos, ausência de diferenciação ou custos de mudança, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes em termos estratégicos, grandes interesses estratégicos em jogo e barreiras à saída elevadas. Vale notar que ao longo do tempo ocorrem mudanças nas condições de rivalidade, de tal forma que, com o processo de amadurecimento da indústria, o seu índice de crescimento tende a cair, intensificando a concorrência e diminuindo o potencial de rentabilidade. Por exemplo, novas aquisições de equipamentos ou inovações causariam uma mudança no nível de ativo fixo e consequentemente uma mudança na rivalidade.

**Pressão dos Produtos Substitutos:** Essa força age no sentido de reduzir os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Isto é, quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria. A determinação da intensidade desta força é feita com base na possibilidade de oferta (por parte de empresas existentes ou entrantes) de produtos substitutos aos existentes, basicamente embasadas no grau de tecnologia, conhecimento e experiência envolvidos na produção do bem.

**Poder de Negociação dos Compradores:** Os compradores competem com a indústria barganhando por preços mais baixos, por melhor qualidade ou mais serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros, a custo da rentabilidade da indústria. A intensidade desta força é determinada a partir do poder do(s) comprador(es), em função de características do próprio comprador, tais como:

- está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas da indústria;
- os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- os produtos que ele adquire na indústria são padronizados;
- enfrenta poucos custos de mudança de fornecedor;
- tem baixa rentabilidade;
- é uma ameaça concreta de integração-para-trás;
- o produto da indústria não interfere na qualidade de seus produtos ou serviços;
- possui total informação (de fornecedores rivais e para produção interna).

Ressalta-se que o poder do comprador pode mudar em função da estratégia assumida pelo fornecedor (indústria). As forças competitivas são determinantes da estratégia de ação das empresas numa dada indústria, e são simultaneamente influenciadas por elas (o sentido de causa-efeito é duplo): "o equilíbrio de forças é, em parte, resultado de fatores externos e, em parte, está dentro do controle da companhia" (15).

---

(15) PORTER, M.E. *op.cit.*, Capítulo 1, p.46.

**Poder de Negociação dos Fornecedores:** Um grupo fornecedor pode exercer poder de negociação sobre uma indústria, ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade, tendo como consequência uma redução dos lucros na indústria. Um grupo fornecedor é considerado poderoso se:

- é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- não se defronta com produtos substitutos;
- possui uma vasta gama de indústrias compradoras;
- o produto do fornecedor é um insumo importante para o negócio do comprador;
- seus produtos são diferenciados ou possuem custos de mudança;
- o fornecedor é uma ameaça concreta de integração para frente.

Aqui também é válida a afirmação de que a indústria pode melhorar a sua posição em função da sua própria estratégia de ação. Destaque-se ainda que, no que se refere às considerações acima, a mão-de-obra (principalmente a qualificada) pode também ser vista como um fornecedor.

É importante ter presente que esta concorrência seria, do ponto de vista dinâmico, atuante não apenas quando existe de fato, mas também quando é meramente uma ameaça "onipresente". Portanto ela age no sentido de disciplinar, antes de atacar, de forma que, uma indústria, mesmo quando sozinha ou ao lado de algumas poucas, faz uso de instrumentos competitivos, mesmo que, uma vez estabelecida sua posição de predominância no mercado, isso aparentemente não pareça necessário. Assim sendo, observando o comportamento de uma indústria oligopolista, "ex visu" de um dado ponto no tempo, seria possível perceber que "seus movimentos pareceriam não ir além dos preços altos e da restrição da produção."(16). No entanto, vendo o comportamento das empresas como resultado da história passada e como tentativa de enfrentar uma situação que por certo irá mudar, conseguimos identificar que elas, muitas vezes, utilizam instrumentos que brecam o crescimento da produção num dado momento, no intuito de se manterem de pé e crescendo ao longo do tempo "num terreno que se move constantemente sob seus pés."(16). Não é menos coerente do que dizer que os "automóveis correm porque têm freios". Ou seja, as cinco forças competitivas refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos: clientes, fornecedores, substitutos e entrantes em potencial são todos concorrentes para as empresas já instaladas na indústria.

---

(16) SCHUMPETER, *op.cit.*, Capítulo 7. p.113.

Além disso, a despeito da estrutura básica da indústria (inflexível a curto prazo) refletida na intensidade das forças competitivas, muitos fatores a curto prazo podem afetar a concorrência e a rentabilidade de forma transitória: flutuações nas condições econômicas (inflação, expansão do câmbio e dos juros, etc.), estrangulamento no fornecimento de materiais, greves, explosões de demanda, etc.

Dando seguimento a essa linha, as forças competitivas em conjunto determinam não só a intensidade da concorrência e a rentabilidade. Tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias de ação de uma empresa dentro de uma determinada indústria. "A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia a seu meio ambiente" (17). Portanto, uma vez diagnosticados as forças que afetam a concorrência em uma indústria, a empresa está em condições para identificar os seus pontos fracos e fortes em relação à indústria e, do ponto de vista estratégico, deve então assumir um posicionamento frente às causas básicas de cada força competitiva, manifestando-se através de ações defensivas ou ofensivas, de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas, ou então, influenciá-las a seu favor.

Uma estratégia eficiente poderia ter várias abordagens possíveis, como: POSICIONAR a empresa de forma a utilizar suas capacidades de forma defensiva contra o conjunto de forças existentes; INFLUENCIAR o equilíbrio das forças através de sua estratégia, uma vez que, conforme destacado anteriormente, o equilíbrio de forças é, em parte, resultado de fatores externos, e, em parte, resultado de estratégias das próprias companhias; ANTECIPAR as mudanças nos fatores básicos determinantes da intensidade das forças competitivas analisando as tendências da evolução estrutural da indústria, antes dos rivais, explorando-as melhor, dado que existem certos padrões de mudança amplamente conhecidos e identificáveis, tais como ciclo de vida do produto e tendência à integração vertical. Essas mudanças introduzem novos fatores estruturais e afetam as fontes mais importantes de concorrência na indústria.

Dessa forma, o quadro de concorrência industrial, refletido na intensidade das forças, poderia, por exemplo, permitir, e até incentivar, uma postura estratégica ofensiva, de forma que a empresa pudesse vislumbrar a viabilidade de uma ação de diversificação, que lhe permitisse superar barreiras à entrada pela divisão de funções ou relacionamentos pré-existentes com os canais de distribuição.

---

(17) PORTER, M.E. *op.cit.*, Capítulo 1. p.22.

Na verdade, PORTER assume que qualquer estratégia adotada ao final, irá caminhar no sentido daquilo que denomina de "estratégias genéricas", estratégias essas que seriam necessárias e suficientes para a empresa pudesse, ao se defrontar com as cinco forças competitivas, criar uma posição defensável a longo prazo e sair do confronto em uma posição melhor que a dos concorrentes, conseguindo então manter lucros acima da média. São elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Qualquer outra, ou teria uma destas três como pano de fundo, ou então caminharía no sentido de ser uma delas. Em geral, a colocação em prática de qualquer uma delas exige comprometimento total para que alcance bons resultados. Cabe aqui especificar cada uma delas:

**Liderança no Custo Total:** Conjunto de políticas funcionais que objetiva atingir a liderança no custo total frente aos concorrentes. Exigências: construção agressiva de instalações em escala eficiente; perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência; controle rigoroso dos custos e despesas gerais; não formação de contas marginais dos clientes; minimização do custo em áreas como P&D, assistência, publicidade, etc.; sistema de distribuição eficiente; incentivos baseados em metas quantitativas; etc. Implicações: manutenção de vasta linha de produtos relacionados que permitam diluir custos fixos; manutenção de atendimento de todos os principais grupos de clientes de modo a expandir o volume e alcançar escala de produção conveniente; investimentos pesados em modernização de equipamentos; fixação de uma política agressiva de preços visando consolidar parcela do mercado; etc. Benefícios: uma posição de baixo custo protege a empresa na medida em que um combate só poderia continuar até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente houvessem sido eliminados e a empresa líder em custos ainda teria retornos palpáveis. Consiste também numa proteção contra as cinco forças competitivas: contra a rivalidade dos concorrentes (custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que os concorrentes tiverem consumido seus lucros na competição); contra compradores poderosos (só podem exercer poder para rebaixar os preços até o nível do concorrente mais eficiente); contra fornecedores fortes (maior flexibilidade para enfrentar aumentos de insumos); formação de barreiras à entrada (economias de escala e vantagens de custo gerais); e posição favorável em relação aos produtos substitutos.

**Diferenciação:** Diferenciar o produto tornando-o de alguma forma único no âmbito de toda a indústria, através de métodos como: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, etc. Em termos ideais, a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões, não ignorando os custos - apesar de este não ser o seu alvo central. Exigências: pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade, apoio intenso ao consumidor com qualidade no

atendimento e assistência, publicidade e marketing intensivo, etc. Implicações: muitas vezes torna impossível a obtenção de uma parcela significativa do mercado, gera um "trade-off" com uma posição de liderança no custo e operação com preços acima da média. Benefícios: é uma estratégia viável para obter retornos acima da média porque cria uma posição defensável contra as cinco forças competitivas (porém diferentemente da liderança no custo): atenuação dos efeitos negativos da rivalidade competitiva (fidelidade dos consumidores), formação de barreiras à entrada (necessidade de superar a supremacia do produto e a fidelidade dos consumidores alcançadas), ameniza poder dos compradores (falta de alternativas), e dos fornecedores (margens mais altas que a média) e proteção contra produtos substitutos (também em função da supremacia e fidelidade).

**Enfoque:** Enfocar um determinado grupo comprador (segmento de mercado consumidor), um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Esta estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estrito (liderança no custo ou diferenciação) mais efetiva e eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Ela objetiva então obter uma maior eficiência (sendo por vezes uma variável mais relevante do que o volume de lucros por si só) na implementação de uma estratégia de diferenciação ou de liderança no custo, mesmo que restrito ao seu reduzido alvo de ataque ou 'target'. Através do enfoque a empresa pode obter retornos acima da média da indústria em que se insere significando necessariamente que ela tem uma posição de baixo custo, diferenciação ou ambas, com relação ao seu alvo estratégico (posições que proporcionam defesa contra todas as forças competitivas). Implicações: limitações na parcela total de mercado, e consequentemente possíveis "trade-off" na relação entre rentabilidade e volume de vendas e na posição de custo total em função da escala.

Caso a empresa não consiga ser bem sucedida em ao menos uma das três direções, ela está em uma situação concorrencial extremamente pobre - classificada, nos termos de PORTER (18) como empresa que permanece no "meio-termo". Certamente, ao tentar fazer o jogo do baixo custo ou da diferenciação (necessária no âmbito de toda indústria para evitar a necessidade de uma posição de baixo custo), associada ou não a uma estratégia de enfoque, esta empresa estaria enfrentando alguns problemas tais como: falta de parcela de mercado, insuficiência de investimento de capital, cultura empresarial indefinida e conjunto conflitante de arranjos organizacionais e de sistemas de motivações. A empresa que permanece no "meio-termo" defrontar-se-á garantidamente com

---

(18) PORTER, M.E. op.cit. p.55

uma baixa rentabilidade em função de: custos elevados (afastando clientes de grande porte que exigem preços baixos ou tendo de renunciar a parcela dos lucros para se proteger dos concorrentes de baixo custo) e de inexistência de diferenciação (perde a "nata" do mercado para as empresas que conseguiram se diferenciar).

Tendo delimitado com maior exatidão o significado de concorrência, com seus fatores determinantes, sua forma de atuação e as estratégias com ele coerentes, é possível agora definir e categorizar com maior precisão as ações no sentido específico da diversificação e da automação, entendidas estas enquanto inseridas no marco maior da dinâmica concorrencial.

Ao se falar de diversificação necessariamente há que se remeter ao estudo clássico de PENROSE (19). Segundo a autora, ao longo do processo de crescimento da empresa seria inevitável o surgimento de recursos ociosos em função das descontinuidades tecnológicas e das indivisibilidades. E são esses mesmos recursos que podem permitir a expansão posterior da empresa, na medida em que sejam aproveitados, segundo as "economias de crescimento". É no fato de as firmas disporem de tais recursos que reside a justificativa maior para o processo de diversificação. Nesse sentido, o motor da diversificação não é a estagnação de um determinado mercado. Ele pode estar crescendo, mas desde que esse crescimento seja de tal monta que não permita a plena utilização dos recursos disponíveis, a empresa estaria induzida à adoção de estratégia de diversificação. E isso fica absolutamente claro quando se tem presente que diversificação para a autora é (20): "... podemos afirmar que uma firma diversifica sempre que, sem abandonar completamente suas antigas linhas de produtos, ela parte para a fabricação de outros, inclusive produtos intermediários, suficientemente diversos daqueles que ela já fabrica, e cuja produção implique em diferenças significativas nos programas de produção e distribuição da firma."

Associadas à existência de recursos ociosos, algumas razões específicas para a diversificação são apontadas: atenuar flutuações sazonais ou cíclicas de demanda; evitar riscos a especialização em um único produto ou mercado; aproveitamento de oportunidades lucrativas para as quais a empresa dispõe de recursos adequados. Assim sendo, o aproveitamento desses recursos é que vai se constituir no estímulo à expansão. Sua própria existência traduz-se em vantagem competitiva, na medida em que incitam e conduzem à inovação e expansão via diversificação

---

(19) PENROSE, E. *The Theory of the Growth of Firm*, New York. J.Wiley and Sons. (Trad. Port. do Cap.7: "A Economia da Diversificação", in RAE, Vol.19, No.4, Out/Dez 1979, São Paulo, FGV).

(20) Idem, Ibidem. p.5.

através do aproveitamento de um "fundo de oportunidades". Este último, gerado a partir de elementos como mudança nos serviços produtivos, experiência disponível na firma, mudança no sortimento externo, condições de mercado e pesquisa industrial. Dessa forma permitiria não só aproveitar o uso da base produtiva, administrativa, de vendas e de distribuição existente - diluindo os custos e/ou diferenciando a empresa - mas também criando novas estruturas, otimizando os resultados, superando os limites ao crescimento pelo lado da demanda, com o que sairia vitoriosa no embate frente aos concorrentes. Constitui-se assim em um instrumento ideal do ponto de vista de uma estratégia de crescimento a que são forçadas as empresas pela própria natureza da concorrência intercapitalista.

A teoria do crescimento de PENROSE tem ligações nítidas com a concepção de SCHUMPETER do processo de "destruição criativa" principalmente no que diz respeito à concepção de concorrência e ao papel relevante que atribuem à inovação. Ao mesmo tempo é plenamente compatível com a abordagem de PORTER de estratégias competitivas genéricas no que se refere ao processo de diversificação. Aliás não deixa de causar surpresa que este último, em momento algum, se remeta ou explicita os créditos devidos às obras daqueles dois autores.

Do exposto anteriormente é possível apreender que ações no sentido da automação - entendida esta como o estágio mais recente em termos de inovação - e da diversificação (em parte viabilizada pela própria automação) seriam apenas meios ou instrumentos que teriam por traz a implantação de uma daquelas estratégias genéricas, uma vez que, elas seriam essenciais e suficientes para o objetivo final de qualquer empresa frente às forças competitivas: sair do combate em posição melhor que a do concorrente, obtendo taxas de lucro acima da média de sua indústria.

Nos próximos capítulos pretende-se avançar na direção de um melhor entendimento das especificidades do processo de diversificação e automação que caracteriza o desenvolvimento recente do sistema bancário no Brasil. Buscar-se-á mostrar que este processo é inevitável dado que as empresas do setor bancário estão também sujeitas às normas e funcionamento o sistema capitalista, e como tal, necessitam sair em posição favorável do embate concorrencial.

## CAPITULO SEGUNDO

### EVOLUÇÃO DA AUTOMAÇÃO BANCARIA

#### 2.1 Introdução

O quadro em que se insere o sistema bancário no Brasil tal como se configura atualmente começa a ser delineado a partir de uma ação mais efetiva do Estado com a Reforma Bancária e o Programa de Ação Econômica do Governo - PAEG 1964/1966. Após a reforma bancária de 1964, e com ênfase no final da década de 60, os principais bancos comerciais brasileiros começam a abarcar todas as atividades típicas do setor financeiro, sob o comando de uma mesma unidade empresarial, resultando na formação dos "conglomerados financeiros" onde a atividade comercial, e sob a égide desta, se somam as de banco de investimento, corretora, financeira, administradora de carteira de fundos, empresa de leasing, sociedades de crédito imobiliário, etc. (1)

Esse processo de formação dos grandes conglomerados, resultante das medidas de política econômica do governo, teve como uma de suas consequências, a diminuição significativa do número de instituições financeiras atuantes no mercado em direção a uma estrutura com características marcadamente oligopolísticas. Nesse sentido são significativos os dados abaixo:

- sedes declinam de 255 em 1966 para 75 em 1974 ; em 1966, seis bancos detinham a quarta parte dos depósitos à vista, enquanto, em 1974, somente dois bancos detinham esta parcela (2);

- a participação dos ativos dos quatro maiores bancos privados no somatório dos ativos de todos os bancos salta de 17 por cento em 1965 para 41,1 por cento em 1975 (3);

- em 1945 tinha-se um total de 663 sedes no país, enquanto em 1981 este número se reduziu para apenas 111 (4).

---

(1) NEWTON, F. da Silva Concentração Bancária Brasileira no Período Pós-64 - Tese de Mestrado UFPE, 1984, p.87.

(2) SALERNO, M.S. ; SABERLAN, F.L. - Racionalização e automatização: a organização do trabalho nos bancos. IN: FLEURY, A.C.; VARGAS, N. - Organização do Trabalho, São Paulo, Atlas, 1983, p.126.

(3) RELATORIO DA COMISSÃO DE ESTUDOS DA AUTOMAÇÃO BANCARIA (CEAB)/SEI em Impactos Sócio-Econômicos da Automação, Brasília, Outubro de 1984, p.35-36.

(4) NEWTON, F. da Silva - Op.cit. p.98.

O que se segue é que as instituições que permaneceram tiveram seu mercado ampliado potencialmente, de forma que se caracterizou um processo de dispersão geográfica dos grandes conglomerados, com o que as empresas bancárias adquirem um caráter nacional.

Também associado a essa evolução e à política do governo, observa-se um processo de diversificação dos serviços bancários. A partir do aproveitamento de oportunidades geradas pelo contexto, verifica-se um aumento significativo da intermediação bancária entre contribuintes e órgãos públicos tipicamente no que se refere à arrecadação de impostos e taxas, contribuições da previdência social, recebimentos de tarifas de água, luz e telefone, etc. Semelhante situação se dá com o setor privado através da cobrança de inúmeros carnês como, por exemplo, os de prestações de financiamentos diversos, pagamentos de escolas e universidades, cobrança de títulos diversos, assinatura de revista e jornais, etc. (5). Nesse sentido, a necessidade de fazer ajustes no modelo de desenvolvimento do país também teve impacto razoável na intermediação financeira: a expansão da fronteira agrícola, por exemplo, exigiu a destinação de crescentes massas de recursos para a agricultura, que tiveram de passar pelas instituições de crédito. O mesmo pode ser dito da ênfase dada, em determinado período, às exportações, envolvendo uma estrutura de operação altamente complexa, especializada e ainda pouco conhecida no país, à época. Cabe destacar que este processo de diversificação está vinculado apenas a mudanças na legislação, de caráter institucional, não estando atrelado de forma alguma (no sentido de causa-efeito) à utilização de novas tecnologias, principalmente de recursos computacionais.

Tem-se assim que fatores como a centralização manifestada na tendência à formação de conglomerados, a dispersão geográfica, e a diversificação dos serviços bancários conduzem a uma centralização administrativa e a um aumento do grau de padronização e uniformização dos processos, abrindo-se dessa forma, o caminho para o uso de recursos computacionais como uma tentativa de solução para as novas necessidades (6). Há que se considerar também um outro fator significante que estimulou as instituições financeiras a acelerar os planos de automação, que foi a existência, já na época, de soluções no próprio país, seja a nível de hardware (máquinas e equipamentos) ou software (programas e sistemas). Sem isso, pouca coisa teria sido feita.

Face ao exposto, e tendo em vista o referencial teórico desenvolvido no primeiro capítulo, cabe destacar que o uso de recursos computacionais pelos bancos, num primeiro momento, antes de caracterizar o que poderia ser chamado de uma postura "agressiva" e "inovadora", no sentido da definição de uma

(5) Ver a respeito RELATÓRIO DA COMISSÃO DE ESTUDOS DA AUTOMAÇÃO BANCÁRIA (CEAB)/SEI - DE.SII, p.58,59.

(6) Idem, Ibidem, p. 58,59.

estratégia de "ataque" frente a concorrência, com a tomada de decisões de investimentos causadores de um certo "terremoto" sob os pés da estrutura bancária, representou, de fato a decorrência natural do processo acima descrito. Ou seja, foram adotadas fundamentalmente, posturas "defensivas", através da realização dos investimentos suficientes para não "se ficar para trás", de forma a responder e se adequar da melhor forma possível às mudanças (fundamentalmente institucionais) que estavam ocorrendo. Tratava-se assim de manter as suas posições à época. Isto todavia não pode ser entendido enquanto a ausência de concorrência inerente aos mercados oligopolísticos. Ocorre que, naquele particular momento, os bancos não desempenharam o papel de elementos propulsores da dinâmica concorrencial através da automação. O uso desta, portanto, não resultou de qualquer caráter "inovador" e de espírito pioneiro no que se refere à utilização de novas tecnologias. Estavam apenas atuando no rastro das mudanças institucionais. Estas, sim, acabaram assumindo o papel maior constituindo-se no principal motor dos investimentos do setor bancário e portanto de sua dinâmica naquele período.

## 2.2 - A Automação Bancária

De início, o processo de automação bancária, vinculado a todos os fatores anteriormente arrolados (centralização na forma de conglomerados, dispersão geográfica e diversificação dos serviços), apresenta basicamente três dimensões, refletindo uma postura defensiva conforme já comentado: processamento eletrônico de dados a nível de retaguarda, introdução de sistemas de apoio e decisão e adoção de procedimentos automatizados nas atividades de atendimento junto ao público (7).

O processamento eletrônico de dados a nível de retaguarda, na busca da redução de custos operacionais, equivale a adoção da utilização de computadores de grande porte com a constituição dos Centros de Processamento de Dados (CPD). Em meados da década de 60 são constituídos os primeiros CPD's centrais, que passam a afetuar uma série de tarefas antes realizadas nas agências. É o caso da atualização das contas movimentadas, realizada à noite, em "batch". Essas modificações causaram uma transformação de conteúdo de funções dos bancários, delineando-se um "job enlargement": em comparação com o sistema anterior, a sistemática de "caixas executivos" (caixas que realizam conferência de assinaturas e saldos e efetuam lançamentos) chega a substituir até sete bancários (8). Essa dimensão da automação pretendia também um maior controle da intermediação financeira: o Banco Central, em conjunto com a Associação Nacional das Instituições

(7) RELATÓRIO DA COMISSÃO DE ESTUDOS DA AUTOMAÇÃO BANCÁRIA (CEAB)/SEI - op.cit., p.59-61.

(8) Idem, Ibidem, p.55-56.

do Mercado Aberto (ANDIMA) desenvolveu um projeto para controlar as quantias astronômicas do mercado aberto, resultando no "Sistema Especial de Liquidez e de Custódia" ou "Selic", já em operação no início de 1981. (9)

Os Sistemas de Apoio à Decisão (SAD) vêm para contribuir com o aumento da qualidade e da velocidade do processo decisório, de forma a aumentar a rentabilidade da empresa. Através deles, a alta administração e as gerências têm condições de, por exemplo, acompanhar periodicamente os resultados de suas operações, em termos agregados e para cada divisão ou região, segundo produtos, clientes, vendedores, avaliando rentabilidade e apropriando a lucratividade de cada divisão.

A automação das atividades de atendimento ao público tem por objetivo o aumento da qualidade daqueles serviços e a capacitação para atender um número de clientes cada vez maior, em função da centralização e da diversificação dos serviços prestados (conforme já descrito). Insere-se nesse objetivo a instalação de terminais "on-line" (10), iniciada por volta de 1980, com atualização das contas em tempo real (a conta, sempre que movimentada, passa instantaneamente a ter seu saldo atualizado). Até dezembro de 1982, o total de bancos que já haviam iniciado este processo era responsável por cerca de 78,6 % do montante de depósitos do sistema bancário (11).

No final desta primeira etapa, os gastos das instituições financeiras em processamento de dados, só no ano de 1981, já atingiam cerca de 64 bilhões de cruzeiros, boa parte deles voltados para novos investimentos, o que as colocou na posição de maior mercado de informática do país (12). A ênfase das instituições financeiras na área de automação, nesta primeira etapa, pode ser avaliada por intermédio de suas despesas operacionais. O processamento de dados representava, no começo da década de 70, 18 % do total de despesas. Em 1975 pulou para 30%, e em 1981 esteve perto da casa dos 50 % (13). Isso reflete, na verdade, um redirecionamento dos investimentos e um aumento do volume de capitalização em detrimento da distribuição dos dividendos. Uma vez amortizadas, as despesas operacionais voltaram a se concentrar nas despesas diretas com mão-de-obra.

(9) Revista Dados e Idéias, Abril de 1982, No. 47, p.7.

(10) Mudança muito importante, que se constitui de terminais de uma agência qualquer, ligados diretamente a um computador central na matriz, com o público passando de um cliente de uma agência onde tem conta, para cliente de uma instituição

(11) SALERMO, M. S. ; SABERLAN, F.L. *op.cit.*

(12) Revista Dados e Idéias, Abril de 1982, No. 47, p.7.

(13) Idem, Ibidem, p.9.

Em uma segunda etapa, devido ao constante acirramento da concorrência ao longo dos últimos anos (principalmente de 1984 em diante) os bancos se viram induzidos a utilizar a automação com maior intensidade e de forma diferente: ao contrário do que acontecia anteriormente, quando a automação era tratada apenas como uma forma de dar conta das mudanças causadas pela concentração, diversificação e dispersão geográfica, a automação passa a ser encarada como uma das principais armas na constituição de uma estratégia competitiva ofensiva diante de uma situação de exacerbação da disputa.

Alguns outros dados permitem uma melhor configuração do processo de automação no setor bancário brasileiro. Os resultados de uma pesquisa que abrange todos os setores e ramos da economia nacional (resultados com a distribuição de todas as máquinas e equipamentos estão demonstrados no Anexo I) ilustram muito bem a intensificação do uso de recursos computacionais por parte dos bancos (sem porém mostrar o foco desta aplicação intensiva), mantendo a tendência que vinha desde a década de 70, de ser o setor mais informatizado da economia nacional.

Pelos dados ali contidos é possível perceber que, devido à incansável corrida entre o Bradesco e o Itaú pela informatização, os bancos estariam colocados disparados na frente de todas as outras empresas com relação ao parque instalado de computadores, desde "mainframes" (computadores de grande porte) até microcomputadores. O Itaú era, até abril de 1987, o maior usuário IBM do Brasil com um total de 28 equipamentos, seguido do Bradesco com 27 equipamentos. Por outro lado, o Bradesco ganha em número de "mainframes" por possuir mais dois equipamentos Fujitsu. Em número de micros instalados, o Itaú é líder absoluto, e o Bradesco, o terceiro maior parque do país, porém com um número expressivo de equipamentos de médio porte (mini-computadores).

Esta 'maratona', iniciada pelos dois bancos, arrastou praticamente todo o setor bancário para a rápida informatização, fazendo com que, conforme demonstra a Tabela 2.1, finanças se tornasse o segmento com maior número de computadores. Em segundo lugar, encontra-se o setor de Informática. Vale notar, ainda, que esse setor possui vários "bureaux", cujos principais clientes são exclusivamente da área financeira.

TABELA 2.1

Perc. de equip. de Process. de Dados com relação ao total do país no ano de 1986.

|                   | FINANÇAS | INFORMAT. | TOTAL |
|-------------------|----------|-----------|-------|
| "MAINFRAMES"      | 23 %     | 20 %      | 43 %  |
| SUPERMICROS/MINIS | 66 %     | 14 %      | 80 %  |
| MICROS 16 BITS    | 19 %     | 17 %      | 36 %  |

Fonte: Revista Dados e Idéias, abril de 1987.

O relatório anual do Unibanco, ao citar os produtos disponíveis pela "Rede Unibanco de Teleprocessamento" ilustra bem a corrida pelo lançamento de novos produtos e melhoria dos já existentes, na busca de maiores parcelas do potencial de mercado.

QUADRO 2.1

REDE UNIBANCO DE TELEPROCESSAMENTO  
ANO:1987

Banco 24 Horas;  
Terminal do Cliente (Unimatic);  
SUIT (Sistema Unibanco de Informações por Teleprocess.);  
Office Banking;  
Cobrança de Títulos por Troca de Fitas e CPD a CPD;  
Saldo por Telefone (resultado);  
Terminal de Compras - Banco 24 Horas;  
Videotexto;  
Terminal de caixa;

Fonte: Unibanco, Relatório anual 1987.

Por outro lado, a despeito dos grandes investimentos realizados, a posição atual da automação dos bancos brasileiros não é das melhores, quando comparada com a situação dos países industrializados, a partir da relação entre os depósitos totais e o número de empregados do setor bancário (Tabela 2.2). Apesar das diferenças da situação econômica e das estruturas dos setores bancários de cada país, os dados indicam profundas diferenças na eficiência administrativa das operações bancárias. O Brasil aparece como dispendioso de um dos sistemas bancários mais intensivos em mão-de-obra, sendo superado nesse aspecto apenas pela Argentina. A conclusão é de que resta, ainda, um grande caminho a percorrer.

TABELA 2.2

## Depósitos Totais e Número de Empregados no Sistema Bancário de Países Selecionados

| PAISES         | Depósitos Totais<br>Us\$ Bilhoes Jun/83 | Empregados | 1000 Us\$/<br>No.func. |
|----------------|-----------------------------------------|------------|------------------------|
| Estados Unidos | 1.180                                   | 1.320.000  | 1.013                  |
| Canadá         | 152                                     | 150.000    | 894                    |
| França         | 226                                     | 246.000    | 919                    |
| Itália         | 245                                     | 210.000    | 1.167                  |
| Equador        | 2,2                                     | 8.000      | 275                    |
| Colômbia       | 7,5                                     | 73.000     | 103                    |
| Bolívia        | 0,75                                    | 7.000      | 107                    |
| Brasil         | 14                                      | (1)215.000 | 65                     |
| Argentina      | 9                                       | 150.000    | 60                     |

FONTE: Feldman, Ernesto V. - Informativo Febraban Fenaban, No. 51, Maio 1988. Ano V, p.4.

(1) Total de 33 maiores bancos nacionais.

Uma pesquisa feita em 1984, pela consultoria Arthur Andersen, em encomenda à Fenaban e Febraban (14), revela que: "para ficarem mais agressivos tanto na captação quanto na aplicação de recursos, os bancos deverão, até 1990, tornar ainda mais sofisticadas suas estratégias de marketing - já tidas como uma das mais avançadas do mundo - e para isso os bancos contarão com um grande aliado: o aprimoramento da tecnologia de prestação de serviços bancários". Nesse sentido mostra também que 91 % dos executivos entrevistados revelaram que seus bancos estão dispostos a aplicar mais de 5 % de suas receitas operacionais em informática, na esperança de reverter a queda da rentabilidade verificada no setor bancário em 1984 e 1985, quando muitos bancos fecharam o ano no "vermelho".

(14) Revista Exame, Ed.Abril, 30 de outubro de 1985, p.28

Essa nova forma de encarar e utilizar a automação define uma nova postura dos bancos, predominantemente mais agressiva e que se aproxima mais do chamado 'espírito pioneiro' e inovador, com relação à utilização de novas tecnologias, como forma de ampliação de mercado (e, ainda, de redução de custos) frente às implicações de um mercado de estrutura oligopolística, ao qual é inerente a intensificação da concorrência. A utilização da automação "voltada para fora", para o mercado, estendendo sua atuação para áreas específicas das entidades, ganha importância crucial.

Portanto, se, por um lado, o acirramento da concorrência interna ao setor bancário exigiu uma postura mais agressiva por parte dos bancos, por outro, as mudanças no mercado permitiram (e até certo ponto exigiram) que esta fosse assumida. Vale dizer, na busca do aumento de mercado (via captação de recursos) - tendo como base suas novas necessidades e exigências - os bancos procuraram através da utilização de recursos tecnológicos, ofertar novos produtos (ou melhorar qualitativamente os já existentes) na tentativa de alcançar um objetivo maior de fornecer informações cada vez mais abrangentes e diversas, com repercussões que vão desde a rapidez, integridade e confiabilidade no acesso aos próprios dados, até a qualidade no atendimento direto.

Nesse cenário, a automação transforma-se em um fator gerador de oportunidades dentro dos bancos. Ela por si só pode se constituir, independentemente de quaisquer outras mudanças, em oportunidades de diferenciação e diversificação ou qualquer outra medida adequada a uma estratégia de diferenciação ou liderança nos custos. Aos bancos é permitido adotar tais estratégias em função da disponibilidade de recursos tecnológicos. Com isso, a automação bancária deixa de ser objeto exclusivo dos departamentos de sistemas: o computador entrou nos bancos pelos fundos e tornou-se um verdadeiro caso de marketing. Conforme declara um executivo de setor: "De início notávamos, mesmo sem clara definição de benefícios mercadológicos, que ganhávamos terreno em função do puro pioneirismo" (15). Segundo Antônio Jacinto Matias, diretor de marketing e planejamento do Banco Itaú, seu banco ampliou sua participação relativa no total de depósitos à vista no país, entre 81 e 84, quando da implantação de agências interligadas eletronicamente, em 2,44%, mais do que o dobro do ganho de mercado que o banco vinha registrando antes de tornar-se eletrônico. Tem-se, então, que a tecnologia passa a estar atrelada a uma estratégia de marketing.

(15) Revista Administração e Serviços, Junho de 1984, p.29.

Resta claro que a difusão do uso de recursos computacionais foi reforçada, e passou a ter como principais forças-motrizas três elementos: a redução de custos, a agilização do fluxo de informações para a administração e o aumento de mercado (16). Os dois primeiros estão ligados basicamente à aplicação de recursos, enquanto o último (representando a inovação com relação à aplicação de tecnologia no setor bancário) está ligado à captação de recursos. Esses elementos propulsores vão ao encontro tanto de uma estratégia de liderança no custo quanto de diferenciação -conforme definidas no primeiro capítulo- as quais, por sua vez, na atualidade, têm na automação a condição "sine qua non" para serem bem sucedidas.

A utilização de recursos computacionais para a redução de custos apesar de parecer um tanto óbvia, não é trivial. Dá-se basicamente pelo aumento da produtividade a partir da redução dos custos operacionais e pela realocação de pessoal em função da nova organização do trabalho. A agilização do fluxo de informações para a administração tem importância fundamental na eficiência do processo de tomada e aplicação de recursos do mercado (Open Market). Traz também benefícios na medida em que facilita a atividade de planejamento e programação das necessidades e das atividades a serem realizadas.

A aplicação da automação voltada para a captação de recursos - portanto, ampliação e expansão de mercados - é possível devido a três fatores básicos: (17)

- Vinculação, ao processo de automação, de todo um aparato de marketing, com ênfase na propaganda, visando sedimentar uma imagem de 'pioneirismo' e espírito inovador, como estratégia de diferenciação;

- Controle de um número cada vez maior de agências e clientes a um custo menor, como estratégia de liderança nos custos;

- Possibilidade de criar e oferecer produtos inteiramente novos - diversificação- e de melhorar qualitativamente os já existentes -diferenciação-, através de atributos de eficiência e rapidez.

-----  
(16) RELATORIO DA COMISSÃO DE ESTUDOS DA AUTOMAÇÃO BANCARIA (CEAB)/SEI - op.cit., p.62,63. Ver também FERRABAN/FENABAN, Situação Atual da Automação Bancária no Brasil. Docto. realizado pelo Grupo de Trabalho CNAB/SEI, julho de 1983.

(17) RELATORIO DA COMISSÃO DE ESTUDOS DA AUTOMAÇÃO BANCARIA (CEAB)/SEI - op.cit., p.62.

Retomando a idéia de que atualmente, com a automação voltada também, e de forma significativa, para a captação de recursos, ou seja, com a utilização da automação "voltada para fora", -para o mercado-, estendendo os seus "tentáculos" até o consumidor final, para além das mesas de seus funcionários, tem-se que a automação passa a ser o agente principal que possibilita, aos ditos pioneiros, se armarem para o embate concorrencial. E isso se dá dos dois lados: pelo lado do mercado, uma vez que a automação está gerando mudanças no ambiente, de forma a criar demanda por novos serviços (ou, ao menos, uma nova forma de utilizar os já existentes), e, do lado da oferta, uma vez que sem recursos tecnológicos não seria possível inovar ou diversificar. Vale destacar a importância da figura da firma inovadora, pioneira - aqui representadas pelo Itaú, Bradesco e alguns bancos multinacionais - uma vez que, sem eles, não haveria a intensa dinâmica que assumiu o processo.

Sendo assim, a automação assume uma importância fundamental no entendimento da dinâmica da concorrência intercapitalista (com todas as suas especificidades) no setor bancário. Há uma incessante introdução de inovações: os bancos de ponta introduzem um novo processo ou um novo serviço que lhe dá o direito de usar o adjetivo de pioneiro e de usufruir os lucros daí advindos, mas apenas por um determinado período, por pouco tempo. A difusão da inovação para um número crescente de bancos torna-a rotineira aos olhos do público consumidor (clientes) e obriga à busca de outras inovações para que se possa manter a posição de ponta. Vale dizer, o processo de "destruição criativa", que se inicia no acirramento da disputa, se potencia com a utilização crescente de automação, pairando no ar um eterno clima de turbulência, com mudanças rápidas e intensas.

É possível, enfim, apreender que, com a formação dos conglomerados financeiros e a automação bancária voltada para a captação de recursos através da expansão de mercado, observam-se mudanças significativas na "natureza dos negócios bancários", de maneira que os bancos comerciais tornam-se verdadeiros "pontos de venda" dos mais diversos produtos. Produtos estes que são cada vez mais um serviço de processamento de dados, uma vez que o que circula não são documentos, moedas, títulos, contratos, ações, recibos, protocolos ou até mesmo mercadorias, mas sim inúmeros "bytes" que, nos seus movimentos entre as máquinas dos bancos e seus clientes, conduzem todas as informações necessárias ao fechamento de qualquer transação financeira, seja de aplicações, pagamentos, cobranças, transferências, câmbio, etc.

Pensar em sistema bancário passa a ser pensar um sistema composto por verdadeiros "magazines/bureaux financeiros", que assumem funções diversas das tradicionalmente ocupadas pela intermediação bancária, acarretando mudanças significativas na relação dos bancos com seus clientes (18). Com isso, em certo sentido, o papel de uma instituição financeira reforça-se, na medida em que qualquer transação financeira necessitará, mais do que nunca, do aval de uma tal instituição, pois a moeda (único bem de aceitação geral com o poder de adquirir outros bens), será substituída por "bytes" que estarão gravados nas máquinas dos bancos. / No próximo capítulo buscar-se-á avançar no sentido de melhor entender esse movimento de diversificação e diferenciação dos serviços bancários como fruto da automação e como estratégia competitiva.

CEDOC/IE/UNICAMP

---

(18) CERTAIN, Thais Helena Processo de Difusão da Automação Bancária no Brasil, Relatório de Pesquisa de Iniciação Científica, FAPESP, 1985, Introdução.

## CAPITULO TERCEIRO IMPLICAÇÕES DA AUTOMAÇÃO BANCARIA

Na tentativa de melhor entender o processo, descrito em parte no capítulo 2, julgou-se fundamental a realização de uma pesquisa de campo, consistindo basicamente em entrevistas com gerentes, pessoal da alta administração e clientes de bancos. Para tanto optou-se pelo uso de um roteiro básico (1) com o fim único de uniformizar minimamente as questões propostas quando da entrevista. Também prestaram significativo auxílio as pesquisas realizadas em documentos, revistas, jornais e relatórios bancários, conforme indicado ao longo do capítulo nas notas de rodapé.

Com base no que foi exposto a respeito do processo de automação bancária, pretende-se esmiuçar melhor as particularidades das mudanças ocorridas no âmbito da prestação de serviços. Para tanto serão abordados os seguintes itens: o atual estágio do processo; a dificuldade em se caracterizar os serviços bancários e as especificidades das inovações bancárias; a caracterização do meio ambiente, fatores que contribuíram e dificuldades encontradas; e, finalmente, o ponto de vista do consumidor, salientando a sua percepção em relação ao processo e grau de adoção das inovações.

### 3.1 Atual Estágio do Processo: Revolução em Curso

Como foi visto anteriormente, os bancos, a partir da reforma bancária passaram a abarcar diversas atividades, com forte intensidade na prestação de serviços. Verificou-se um aumento significativo da intermediação bancária entre contribuintes e órgãos públicos e semelhante se deu com o setor privado, através da intermediação em vários itens referentes a entradas e saídas de seu fluxo financeiro (balancete monetário). Porém, daí em diante, o processo avançou pouco, tanto no que se refere à estratégia de diversificação quanto à estratégia de diferenciação, devido às dificuldades encontradas em função do excesso de regulamentação por parte do governo.

Deve ficar claro, inicialmente, que se inserem na categoria denominada 'serviço' ou 'produto' somente as atividades dos bancos comerciais que não implicam em alguma operação de crédito ou aplicação, ou qualquer outra em que a essência seja a transferência de capital/ativo do banco para o cliente, ou vice-versa. São, então, todas as atividades que, sem assumirem uma forma material, satisfazem a uma necessidade do consumidor, ou seja, apenas as atividades que têm um valor (custo) associado somente ao serviço prestado, não havendo qualquer tipo de juros, "spreads" ou custo financeiro envolvido.

---

(1) Ver Anexo II.

Deve-se salientar que a análise está restrita aos bancos comerciais, não sendo portanto consideradas as hipóteses de associações de bancos comerciais e empresas do ramo de informática. Esses modelos de empresas prestam serviços, em sua maioria, para outras empresas, inclusive financeiras e até bancos comerciais, não atingindo portanto, de forma significativa, o consumidor final tal qual aqui entendido. Poder-se-ia citar, como exemplo, a "Infoco", uma empresa fruto da associação da Sid Informática e do Citibank, que presta serviços de informação financeira via terminais eletrônicos, tendo como alvo inicial o mercado financeiro - corretoras, distribuidoras, bancos, grandes acionistas, etc. (2).

A partir de uma descrição dos serviços oferecidos pelos maiores bancos brasileiros, é possível apontar os principais avanços verificados no setor de serviços bancários. Este cenário fornece subsídios para se realizar análises e caracterizar melhor o processo de diferenciação e diversificação sugerido na hipótese inicial.

Para efeitos do levantamento de produtos durante a fase de coleta de dados, focou-se apenas no portfolio de produtos dos dez maiores bancos - por volume de depósitos - , uma vez que estes representam uma amostra significativa do setor ( com algumas exceções, nos casos em que não figuravam na ponta em termos de volume, mas se destacaram com o lançamento de algum produto). Para tanto utilizou-se dos relatórios anuais fornecidos pelos bancos e de entrevistas junto aos bancos de maior expressão (3).

Segundo dados da Revista Exame, os treze maiores bancos, por volume de depósito, no ano de 1987, foram:

| ! POSIÇÃO ! | BANCO               | ! DEPOSITO !          |
|-------------|---------------------|-----------------------|
| ! !         |                     | ! (em U\$S Milhões) ! |
| ! 01 !      | ! Banco do Brasil ! | ! 11477 !             |
| ! 02 !      | ! Bradesco !        | ! 5167 !              |
| ! 03 !      | ! Itaú !            | ! 3564 !              |
| ! 04 !      | ! Banespa !         | ! 2248 !              |
| ! 05 !      | ! Unibanco !        | ! 1744 !              |
| ! 06 !      | ! Real !            | ! 1699 !              |

Cont. pág. seguinte

(1) Gazeta Mercantil - 14/06/88, por Elpidio Marinho Soares.

(2) Foram realizadas entrevistas junto aos seguintes bancos: Citibank, Banco de Boston, Chase Manhattan, Lloyds Bank, Banco Itaú, Banespa e Unibanco.

| ! POSIÇÃO ! | BANCO                 | ! DEPOSITO !          |
|-------------|-----------------------|-----------------------|
| ! !         | ! !                   | ! (em U\$S Milhões) ! |
| ! 07 !      | ! Nacional !          | ! 1687 !              |
| ! 08 !      | ! Bamerindus !        | ! 1414 !              |
| ! 09 !      | ! Safra !             | ! 1266 !              |
| ! 10 !      | ! Francês e Brasil. ! | ! 1095 !              |
| ! 11 !      | ! Banerj !            | ! 1076 !              |
| ! 12 !      | ! Econômico !         | ! 956 !               |
| ! 13 !      | ! Citibank !          | ! 869 !               |

FONTE: Revista Exame, Edição especial 'Melhores e Maiores', Setembro de 1987. p. 58.

Na apresentação dos produtos/serviços que se segue, num esforço de síntese, não será feita a discriminação entre os diferentes bancos fornecedores e nem se pretende uma análise comparativa com os produtos similares existentes anteriormente no sentido de formalizar a evolução de cada produto individualmente, já que o objetivo é mostrar a evolução como um todo.

Dada a complexidade da área de serviços do setor bancário (diversidade, variedade, mudanças rápidas), num esforço de melhor categorizá-la, de forma resumida, optou-se por fazer uma divisão analítica em 'extensões' e 'serviços'. Em 'Extensões' faz-se uma descrição das atuais 'estações remotas' existentes, ou seja, o que as agências têm feito para chegar o mais próximo possível ao consumidor final - tendo com principal aliado a utilização de novos recursos tecnológicos/automação - de forma a melhorar os serviços já existentes e de fornecer produtos inteiramente novos. Em 'Serviços' faz-se uma descrição geral do portfolio de serviços oferecidos pelos bancos, apontando suas principais características, as quais sofreram profundas mudanças em função da utilização de novas tecnologias/automação. Alguns têm, inclusive, sua própria existência atribuída a essa disponibilidade de novas tecnologias.

### 3.1.1 Extensões: satisfazendo novas necessidades

#### 3.1.1.1 Terminais de ponto de venda:

Equipamento instalado em estabelecimentos comerciais que possibilita o registro eletrônico das operações bancárias no computador da instituição financeira, substituindo o uso de cheque para o pagamento de despesas. Na categoria "off-line", o cartão é gravado com 20 autorizações no valor-limite para cada cheque, que são reduzidas ao serem efetuadas as compras, sendo necessário recarregar o cartão ao ser utilizado o limite total. Na categoria "on-line", os lançamentos do comerciante são efetuados diretamente na agência correspondente, possibilitando a verificação instantânea de contas e transferência de fundos do consumidor para o varejista na mesma instituição financeira ou instituições distintas, ligadas através de complexa rede de processamento.

### 3.1.1.2 Caixa automática ("ATM- Automatic Teller Machine"):

Terminal de computador instalado dentro de quiosques colocados em pontos estratégicos, em funcionamento 24 horas por dia e sete dias por semana, operando os seguintes serviços diretamente pelo cliente, através de reconhecimento feito por cartão magnético: saque em dinheiro, consulta de saldo, depósito e pagamento de contas.

### 3.1.1.3 Video texto ("Audio Responser"):

Utilizado para receber dados e informações através de linha telefônica, usando um pequeno computador adaptado a um aparelho de televisão. São oferecidos diversos tipos de serviços: saldo de aplicações, conta corrente, extrato, pedido de talões, etc.

### 3.1.1.4 Telefone com resposta auditiva direta do computador ("Auto-Answer"):

Através desta facilidade, o usuário consegue, a partir de uma ligação telefônica, obter informações a respeito de seu saldo em conta corrente. Pelo próprio aparelho telefônico são fornecidos o número da conta e a senha que identifica o correntista e liberadas as informações.

### 3.1.1.5 Telex:

Possibilita a instalação de mais de um terminal, mesmo localizado em praças diferentes, para a recepção da mensagem nos escritórios da empresa. São fornecidas informações a respeito de serviço cobrança (totais de créditos em conta corrente referentes a duplicatas pagas no dia anterior, forma de pagamento dos títulos liquidados no dia anterior, total de entradas, baixas e saldo atualizado, quantidade de títulos em aberto, total de títulos em atraso, títulos a vencer por intervalo de data), conta corrente (saldo, extrato diário), pagamento (total de pagamentos efetuados, extrato dos pagamentos efetuados, pagamentos a realizar por intervalo de data). Enfim, funções como saldos, cadastramentos, alterações cadastrais, emissão de extratos e autorizações de movimentação referentes aos vários serviços oferecidos pelo banco.

### 3.1.1.6 Terminal de microcomputador ("Eletronic Banking ou Home Banking"):

Através de microcomputador ligado aos computadores do banco, a empresa (4) obtém e controla os serviços específicos de que

-----  
(4) Este produto encontra-se disponível apenas para pessoa jurídica em função de seu custo para o banco.

necessita no momento em que for preciso, tornando muito mais ágil, eficiente e segura a gerência financeira e tomada de decisões. Esse "delivery" tem um significado importante na medida que se traduziu em uma redução de custo operacional para o cliente no caso de serviços já existentes, e adicionalmente, trouxe a oportunidade de se oferecer produtos inteiramente novos, como um serviço de informações financeiras. A classificação em serviços permite uma maior clareza da diversidade de operações existentes, mostrando que esta é uma das ferramentas mais poderosas de que o cliente pode dispor:

**\* Serviço Conta Corrente:**

- Movimento do dia
- Extrato por intervalo de datas
- Informações de saldo
- Informações de saldo médio
- Lista de transações
- Cheque com "Stop"/Devolvidos
- Segunda via de avisos
- Saldos consolidados
- Consolidação de saldo médio

**\* Serviço Cobrança de Títulos:**

- Liquidações pelo número do cliente
- Títulos em aberto pelo número do cliente
- Títulos por CGC do sacado
- Títulos por data de vencimento
- Títulos por período de vencimento
- Títulos pela numeração do banco
- Títulos vencidos e não pagos
- Títulos em cartório
- Consulta de títulos específicos ('espelho' do título)
- Alteração de cadastro e instrução de cobrança
- Alterações pendentes de autorização
- Atividades diárias
- Consolidação de valores por CGC do sacado
- Consolidação de valores por vencimento
- Consolidação pelo banco correspondente
- Cobrança caucionada: relação de cobrança fora de linha
- Cobrança caucionada: valor de garantias deficientes

**\* Serviço Recolhimento de Fgts:**

- Cadastramento de conta vinculada (funcionário)
- Alteração cadastral na conta vinculada
- Atividades diárias de cadastramento
- Solicitação de emissão de Autorização de Movimentação (AM)
- Autorização de emissão de AM
- Impressão de extratos por ordem especificada pelo cliente

**\* Serviço Pagamentos:**

- Entrada de pagamentos
- Alteração de pagamentos
- Exclusão de Pagamentos
- Consulta de detalhes de Carta de autorização de débito
- Consulta de detalhes de pagamento
- Consolidação de pagamentos por fornecedor
- Autorização de pagamentos
- Fluxo de pagamentos
- Extrato de pagamentos efetuados
- Consulta de pagamentos por fornecedor
- Consulta de pagamentos por período
- Emissão de carta de débito
- Reemissão de carta de débito

**\* Comércio Exterior:**

- Relação de contratos de câmbio
- Movimentações de câmbio
- Avisos de câmbio

**\* Informações Fiscais:**

- Calendário de impostos fiscais
- Obrigações fiscais: prazos
- Cadastramento no FISC
- Declaração de contribuições e tributos federais
- Quadro de incidência de Fgts/Iapás/IR-Fonte
- Tabela de imposto de renda na fonte
- Tabela de retenção de Iapás
- Aviso prévio

**\* Informações financeiras:**

- Índices diários (otn fiscal, dólar)
- Séries por índice
- Moedas estrangeiras (conversão)
- Cálculo de variação com base em índice
- Conversão de valores p/ cruzados (otn, dólar)

**\* Leasing:**

- Relação de contratos de "leasing" em aberto
- Consulta de contrato específico

**\* Open Market:**

- Relação de aplicações em aberto
- Consulta de saldo por aplicação
- Detalhes de aplicação em aberto
- Emissão de 'Doc5' p/ operações 'Selic'

**\* Empréstimos em dólar:**

- Relação de contratos de dólar em aberto e liquidados
- Consulta de detalhe por contrato
- "Schedule" de vencimento dos contratos em aberto

- \* Empréstimos em cruzados (capital de giro):
- Relação de contratos em aberto e liquidados
- Consulta de detalhe por contrato
- "Schedule" de vencimento de contratos em aberto

\* Correio Eletrônico:

- Edição de mensagens
- Exclusão de mensagens
- Envio de mensagem para o banco
- Envio de mensagem para outras estações remotas (filiais)
- Recebimento/leitura de mensagens
- Relação de mensagens recebidas e não lidas
- Catalogação de listas de envio
- Grava mensagem em disco (disquette micro)
- Cópia mensagem recebida para ser enviada

Com relação às funções disponíveis referentes a Contratos de "Leasing", Empréstimos ( dólar e cruzados) e "Open Market", elas serão consideradas como uma parte de outras atividades do banco, não incluídas na categoria 'Serviços', tal como definida anteriormente.

Outro dado que ilustra a atual importância deste "delivery" foi o seu crescimento verificado no ano de 1988: tomando-se a média dos bancos que possuem esta facilidade, o parque de conexões instaladas cresceu na ordem de 400 %. Os bancos mais avançados nesta linha são o Bradesco, Itad, Citibank, Bozano/Simonsem e Banco Cidade, sendo que os três primeiros estão chegando na casa das 1000 conexões cada (5).

### 3.1.1.7 Posto de serviço

Instalado dentro de grandes empresas, é uma agência em escala reduzida que funciona com uma 'interface' entre a empresa e o banco, com o objetivo de 'facilitar a vida' do usuário, principalmente a massa de assalariados de pequena faixa de renda, melhorando a qualidade do serviço pela agilidade e eficiência. Não elimina no entanto a utilização de outras extensões como o 'Electronic Banking', Telex, Fitas Magnéticas, etc.

### 3.1.1.8 Fita magnética:

Apesar de não se constituir numa verdadeira extensão da agência (não é uma forma remota de se acessar informações e produtos do banco), esse elemento constitui-se num novo "delivery" - disponível para clientes pessoa jurídica -na prestação de serviços tradicionais, adicionando-lhes inúmeras virtudes. A fita pode ser utilizada como meio físico para execução de várias funções dos serviços utilizados pelo cliente: Extratos, Saldos, Alterações cadastrais, Exclusões, Relação de cobrança, etc.

-----

(5) Informações obtidas a partir de entrevistas realizadas nos respectivos bancos.

### **3.1.1.9 Link - Transmissão eletrônica de dados:**

Este modelo de extensão consiste na conexão direta do computador do cliente (apenas empresas) com o computador do banco, viabilizando o envio e recebimento de grande quantidade de informações (arquivos) via transmissão eletrônica de dados, utilizando linha telefônica, ou então linhas especiais Transdata/Renpac. Representa um novo passo no sentido de se fornecer informações mais rápidas, seguras e a um custo significativamente menor, além de possibilitar ao cliente efetuar a sua administração financeira de forma mais prática, ágil e eficiente, uma vez que elimina a necessidade de utilização de qualquer meio físico de transferência de informações entre os clientes e os bancos (inclusive a fita). Pode ser usado para agilizar diversos serviços bancários tradicionais, quais sejam: Cobrança, Fgts, Pagamentos, etc., no entanto, só está sendo utilizado, em média escala, no serviço de Cobrança de títulos. Através de características como flexibilidade (pois conecta-se a qualquer máquina) rapidez e segurança (em função da eliminação de digitação de documentos e trânsito físico dos mesmos), permite superar problemas causados por barreira geográfica, viabilizar prazos curtos de recebimento/envio e movimentar grandes e pequenos volumes com rapidez e baixo custo operacional.

## **3.1.2 Serviços: diversidade de veículos**

### **3.1.2.1 Recolhimento de Fgts:**

O sistema de recolhimento de Fgts fornecido pelos bancos às empresas clientes, mais do que simplesmente efetuar o repasse dos valores a serem recolhidos junto à Caixa Econômica, se propõe a realizar um verdadeiro serviço de administração da carteira de Fundo de Garantia da empresa, com base em sua folha de pagamento, arcando com todo ônus de sua gestão (sendo que alguns bancos se propõem inclusive a realizar o processamento da própria folha de pagamento). Este serviço, amparado amplamente em recursos computacionais, possui uma estratégia voltada para a área de recursos humanos da empresa, colocando à sua disposição uma grande diversidade de veículos de comunicação com o banco - Tape, Eletronic Banking - através dos quais se pode enviar e receber todas as informações necessárias à manipulação da carteira, na forma de tela ou relatório.

### **3.1.2.2 Cobrança de títulos:**

Propõe-se a realizar um serviço de cobrança de títulos de empresas junto a seus clientes, consistindo em um complemento do sistema de faturamento da empresa. Ou seja, com base nas duplicatas emitidas pelo sistema de faturamento (automatizado ou não) da empresa, alimenta-se uma carteira de títulos junto ao computador do banco, o qual se encarregará de emitir um bloquete correspondente, através do qual o sacado efetuará o pagamento para a empresa nos caixas do banco.

Através do "Eletronic Bankink" ou "Office Banking", o usuário tem acesso às funções de consulta e alteração de todos os dados referentes à sua carteira de cobrança que se encontra no computador central do banco. Pelos "deliveries" eletrônicos Tape ou Link, o cliente dispõe de maneiras rápidas, confiáveis e eficazes de alimentar a sua carteira com novos títulos e de receber as informações automáticas das baixas e liquidações efetuadas pelos seus sacados. O avanço mais significativo deste serviço verificou-se através da implantação do Link, que permite interligar o sistema de faturamento no computador da empresa com o sistema de cobrança de títulos no computador do banco, eliminando a necessidade de emissão, envio, conferência e digitação de uma série de papéis correspondentes aos títulos a serem cobrados. Com isso os benefícios percebidos pelos clientes se multiplicaram: basta que ele dê a entrada da fatura, correspondente à venda efetuada, em seu computador, que, automaticamente, sem que ninguém precise se envolver, estará sendo emitido no dia seguinte, em qualquer lugar do Brasil, o bloquete correspondente à cobrança da venda do dia anterior. Da mesma forma, quando for efetuado o pagamento do bloquete no caixa do banco, serão feitos o retorno e baixa automática do mesmo em seu sistema de controle de contas a receber existente em seu próprio computador, com usuário limitando-se apenas a controlar os pagamentos efetuados e o saldo em sua conta corrente através de informações de relatório ou terminal de computador.

### 3.1.2.3 Pagamentos diversos:

Este serviço se propõe, em linhas gerais, a servir como uma 'interface' entre o sistema de contas a pagar da empresa e seus correpondentes beneficiários, permitindo efetuar e controlar os compromissos da empresa. Estão contemplados neste serviço todas as diversas modalidades de pagamentos existentes, como pagamentos de fornecedores (insumos, máquinas, matérias-primas em geral), pagamentos de serviços públicos (Água, Luz, Telefone, etc.), pagamentos de impostos diversos (Iptu, Iss, Icm, etc.) enfim, todos os pagamentos existentes que possam ser efetuados via intermediação bancária através das diversas formas existentes: ordem de pagamento (op), documento de compensação (doc), transferência entre contas, cheque e títulos existentes no mesmo ou em outros bancos.

Possui atualmente várias 'features' no terminal de 'Eletronic Banking', permitindo que a empresa salde seus compromissos sem que qualquer funcionário precise se levantar de sua cadeira, eliminando toda a burocracia envolvida, apenas incluindo no sistema do banco, pelo terminal 'EB', os dados, a forma pela qual será efetuado o pagamento e a data para débito em conta corrente. Feitas as entradas no sistema, possibilita ao cliente o controle efetivo do fluxo diário de pagamentos, demonstrando a composição da dívida por data, beneficiário ou código de controle utilizado pela empresa. Com estas informações 'real time', permite à empresa, em conjunto com o sistema de contas a receber, otimizar os dados do composto do fluxo monetário.

Dada a implicação de débito em conta (gerando, de maneira geral, resistência à automatização do processo por parte dos usuários) atualmente ainda não estão sendo muito utilizados os "deliveries" 'Tape' e 'Link' para execução deste serviço.

#### 3.1.2.4 Conta corrente:

É o ponto de partida de todos os outros serviços. Possui uma série de funções informativas associadas: saldo, saldo médio, extrato por intervalo de datas, movimentos do dia, cheques devolvidos, etc. Esse serviço é o que utiliza as extensões de maneira mais intensiva.

#### 3.1.2.5 Informações financeiras:

É o novo serviço que passou a ser oferecido com o advento dos 'Eletronic Bankink' ou 'Office Banking'. Diz respeito ao fornecimento de uma série de informações fiscais e financeiras (ver melhor 3.1.1.5) que visam auxiliar o consumidor final em suas atividades diárias.

#### 3.1.2.6 Comércio exterior:

São todos os serviços oferecidos ao cliente sempre que ele realizar atividades de comércio exterior e necessitar de auxílio para efetuar as devidas operações de câmbio.

#### 3.1.2.7 Consultoria:

Em virtude da seriedade e profissionalismo de alguns bancos no tratamento de questões financeiras, muitos bancos têm tido a oportunidade de montar uma estrutura de consultoria a grandes clientes (físicos e jurídicos), tornando-se numa boa fonte de receita para a instituição. Nesse sentido, o conhecimento de utilização de novos recursos tecnológicos junto às atividades financeiras têm sido um dos pontos fortes deste serviço.

Os dados apresentados permitem, de início, observar que o portfólio de serviços dos bancos comerciais não sofreu grandes modificações, colocando em questão se houve realmente um efetivo processo de diversificação. Para qualificar melhor esse ponto (diferenciação X diversificação) torna-se necessário incorporar a variável 'satisfação' das necessidades do consumidor final. Assim sendo, poder-se-ia argumentar que, em linhas gerais, os produtos/serviços sofreram um processo de evolução significativo, visto que várias foram as necessidades adicionais que passaram a ser atendidas. Porém, ao se confrontar com o portfólio de serviços, onde as mudanças foram poucas, é permitido afirmar que os serviços já existentes anteriormente passaram por um amplo processo de mutação, o que vem a caracterizar uma estratégia de diferenciação.

Essa importância relativa da diferenciação, dever-se-ia, segundo vários dos entrevistados, em grande parte (conforme será melhor detalhado no item 3.2) ao excesso de leis e regulamentações exercidas pelo governo sobre o setor, estreitando a capacidade de diversificação competitiva entre os bancos, de forma que fica quase impossível a um determinado banco tornar-se singular pelo tipo de produto que oferece. Com isso o processo de competição via diferenciação se intensifica, em detrimento da diversificação. Isto é, a estratégia de diferenciação - menos sujeita aos limites impostos pela regulamentação - foi implementada em larga escala, sendo uma constante a utilização de uma tática de marketing conhecida como 'tática da embalagem': recria-se um novo serviço através de um novo "delivery" ou atrelando-se a ele um produto afim, dando-lhe um novo nome e imagem. Pronto, está criado um novo serviço, apto a alavancar uma maior fatia do mercado e a atender novos segmentos do mercado, com base no atendimento de novas necessidades.

O que se nota, então, é que os bancos partiram inicialmente, para a utilização dos recursos tecnológicos em grande escala como forma de melhorar a qualidade dos serviços já existentes (cobrança, fundo de garantia, pagamentos, conta corrente e aplicações), principalmente através de novos "deliveries". O objetivo era o de agilizar o recebimento de informações (fossem elas de alteração, inclusão, exclusão ou consulta) e a respectiva devolução para o cliente (seja de acatamento ou rejeição) e, adicionalmente, torná-los mais confiáveis e mais seguros. Surgiram então a cobrança de títulos e o recebimento de depósitos de Fundo de Garantia por troca de fita ou via link (transmissão eletrônica de dados via linha telefônica), informações por telefone com resposta auditiva automática, informações por vídeo-texto para pessoas físicas, terminal eletrônico remoto para clientes, informações via telex, etc.

Um "delivery" do tipo 'link' possui grande significado na medida em que proporciona um incremento sensível nos benefícios oferecidos ao cliente, passando inclusive a suprir, com base no mesmo serviço, novas necessidades do consumidor final. Com o processo 'via link' extrapola-se a esfera dos atributos agilidade, segurança, confiabilidade e integridade - atributos 100% contemplados - e atinge-se a esfera da reestruturação dos processos internos aos clientes, suprimindo a partir daí necessidades inteiramente novas: redução de custo com base na eliminação de fases operacionais, como digitação, conferência e impressão (reduzindo tempo, pessoal e material envolvido) e com base nas mudanças na maneira de executar o controle/gerência das atividades financeiras a partir das informações fornecidas de maneira mais rápida e confiável pelo novo sistema. Devido ao grande impacto gerado com a adoção deste sistema, sua implantação possui um prazo de maturação relativamente longo (meses até), principalmente em função de fatores internos ao cliente: a reestruturação de processos já existentes, a mudança no comportamento das pessoas envolvidas e a dificuldade do elemento decisor de mensurar as vantagens do sistema, dadas as quantidades de variáveis técnicas envolvidas (ver melhor no item 3.3).

Os terminais de microcomputador remoto, colocados nos clientes, surgiram tradicionalmente como um novo "delivery" para recebimento/envio de informações de produtos já existentes, como por exemplo a cobrança e a conta corrente. Posteriormente, vencidas as barreiras iniciais, com as técnicas sendo aprimoradas e o "delivery" sendo mais requisitado, ele passou a ter 'interface' com outros serviços, como fgts, pagamentos, etc. Atualmente, prosseguindo com o avanço, os atuais 'Eletronic Banking' oferecem uma vasta gama de interfaces e, mais do que isso, oferecem serviços inteiramente novos - nesse sentido houve diversificação -, desvinculados dos tradicionais, que se caracterizam pela utilização de uma banco de dados de indicadores econômicos, cotações, taxas (passadas e recentes), para consulta pelo usuário, sendo que alguns inclusive implementam funções para cálculos diversos com as informações obtidas.

Dessa forma, os terminais remotos assumem hoje, funções distintas. Ao mesmo tempo que servem de interface para os serviços tradicionais (e nesse sentido pode-se aplicar o conceito de 'recriação de um novo serviço'), oferece serviços inteiramente novos e independentes. O que se pretende, segundo um dos gerentes de banco entrevistados, é que por cada acesso permitido pelo 'Eletronic Banking' seja atribuído um valor e determinado um preço, de forma que se consiga que o cliente tenha condições de tomar consciência dos diferentes produtos que lhe são disponíveis e do custo de cada um deles tomados separadamente. Configura-se, assim, um "delivery" que, tendo se originado como forma de diferenciação, passa a se constituir em uma forma efetiva de diversificação.

Os 'Eletronic Banking' ou 'Home Banking' e terminais 'ATM' foram dos poucos que representaram uma real forma de diversificação, através de suas funções de saque e depósito automático 24 hs. por dia - no caso das ATMs - e funções de consulta e cálculos, com base em informações financeiras, indicadores e taxas fornecidas pelo sistema - no caso dos 'EBs'. Porém, excepcionalmente, estes novos serviços oferecidos tiveram sua função como elemento diversificador depreciada, uma vez que, como o cliente não pagava por este novo serviço, ele não lhe atribuía um valor isolado, não chegando, assim, a encará-lo como um novo produto. Ou seja, o grau de satisfação deve ser visto como "um resultado de um 'trade-off' entre o custo envolvido em dispor do serviço, e aquilo que ele proporciona" (6). Tanto é assim que produtos como 'EB indicadores', ou até mesmo as 'ATMs', ao serem introduzidos de forma gratuita, fizeram com que a percepção de satisfação do consumidor se distorcesse, não permitindo que o mesmo atribuísse ao novo produto o real valor que lhe caberia. É ilustrativo nesse sentido o fato de que, durante o Plano Cruzado, os usuários se manifestassem contra o pagamento das taxas de utilização dessas extensões.

A existência desses novos produtos ('EB' indicadores, 'EB' correio eletrônico, etc.) só foi possível devido à disponibilidade do "delivery", da extensão -terminal remoto. Sem a utilização de novos recursos tecnológicos deste gênero (que aliam recursos de agilidade, flexibilidade, volume de informações disponíveis, confiabilidade, integridade e eficiência), o produto não teria surgido. Isso conduz a um outro ponto: como a essência destes produtos geralmente é a própria informação, ou então a base de dados que o banco dispõe, o elemento 'forma de acesso' assume importância vital, de tal forma que 'meio' e 'fim' se confundem: o produto se coloca entre o "delivery" e a informação que está sendo passada por ele.

Vale destacar também que, no esforço de diferenciação, alguns bancos adotaram a tática de lançamento de produtos afins - produtos que não atendem essencialmente a uma necessidade financeira típica do setor bancário, mas possuem uma ligação com um serviço financeiro prestado pelo banco: seu propósito é o de servir para o cliente como uma ferramenta opcional que agregue valor e diferencie o serviço principal. Seria, por exemplo, o caso de um serviço de Fundo de Garantia atrelado ao fornecimento de um Sistema de folha de pagamento ou um Sistema de vale refeição.

---

(6) ALMEIDA, Ilda Maria de Paiva. Comportamento das Grandes Empresas face a Automação Bancária - Tese de mestrado COPEAD, Rio de Janeiro, 1988, p.23.

O fato é que, com o intuito de que sejam reconhecidos e tomados individualmente pelo consumidor, os serviços devem passar por um processo ao fim do qual possam ser categorizados como verdadeiros "produtos", definindo-se (a partir do confronto com as necessidades que se propõem satisfazer) seus atributos, canais de distribuição ("delivery") e preços. Assim o banco teria a real concepção de custo e o cliente poderia vislumbrar um valor ou significado tangível para cada serviço/produto. Com isso, toda ação de diferenciação ou diversificação implicaria na colocação, no mercado, daquilo que se pode chamar de um 'novo produto', com atributos, canal de distribuição e preço determinados, mesmo porque, geralmente, a mudança apenas na forma com a qual o serviço é fornecido - no caso da ação de diferenciação - proporciona a satisfação de novas necessidades.

Como ilustração, poder-se-ia dizer que este foi o processo verificado quando do decreto do Plano Cruzado: abatidos em suas receitas geradas pela aplicação do dinheiro do cliente através do 'float' - período em que o dinheiro do cliente fica parado na conta corrente - os bancos passaram a determinar os atributos, canais de distribuição e preços de cada serviço. Com seus preços determinados, o custo de cada serviço em cada banco passou a refletir seu grau de diferenciação, em termos de qualidade, eficiência, segurança, credibilidade, etc. Desta maneira, como os clientes não possuíam anteriormente uma noção de custo de cada produto tomado individualmente, o mercado se redimensionou e os consumidores se realocaram de acordo com aquilo que estavam dispostos a pagar pela diferenciação de cada serviço/produto. E os bancos, por sua vez, determinaram faixas e vocações, adotando uma tática de estratificação do público em segmentos de mercado, de forma a definir uma estratégia planejada de colocação de novos serviços-produtos, de acordo com os perfis de aspiração das diferentes faixas de clientes. Segundo um dirigente do setor, quando da entrevista: "Agora, como quantidade e qualidade se paga, seria ineficiente atender a todas as classes da mesma forma, uma vez que cada uma se relaciona de forma diferente com os bancos, em termos quantitativos e qualitativos". Essa, aliás, passou a ser uma constante, com os bancos trabalhando, então, com segmentos de mercado bem definidos, mesmo num contexto inflacionário e com produtos sendo oferecidos gratuitamente.

A partir da discussão anterior foi possível desenvolver uma matriz do tipo 'Insumo X Produto', que, dividida em quatro quadrantes segundo um critério de inovação (seja meio ou serviço), permite ilustrar melhor o processo como um todo:

FIGURA 3.1  
Tipologia dos Serviços Oferecidos e Meios Utilizados  
pelo Setor Bancário

|   |         |               |             |                     |
|---|---------|---------------|-------------|---------------------|
|   |         | +-----+-----+ |             |                     |
|   |         | 1             | 2           | 4                   |
| S | serviço | talão         | EB(*)       | ---> DIVERSIFICAÇÃO |
| E | novo    | tri-shop      | inf.financ. | !                   |
| R |         |               |             | !                   |
| V |         |               |             | Novo Produto        |
| I |         | 1             | 3           | !                   |
| C | serviço | cobrança      | cobrança    | !                   |
| O | tradic. | manual        | via link    | ---> DIFERENCIAÇÃO  |
|   |         |               |             | !                   |
|   |         | +-----+-----+ |             |                     |
|   |         | meio          | meio        |                     |
|   |         | velho         | novo        |                     |

#### EXTENSÃO

(\*)= Eletronic Banking  
FONTE: Criação do Autor.

No 1o. quadrante ter-se-ia todos os tradicionais serviços bancários, da forma em que foram lançados originalmente, do ponto de vista da satisfação das necessidades do consumidor, a despeito de ter havido um movimento interno neste quadrante no sentido da utilização de recursos computacionais para o intenso processamento interno de dados (que trouxe ganhos em atributos como eficiência, confiabilidade e qualidade). Tal, na verdade, corresponde à primeira fase do processo de automação bancária, conforme descrito no capítulo segundo.

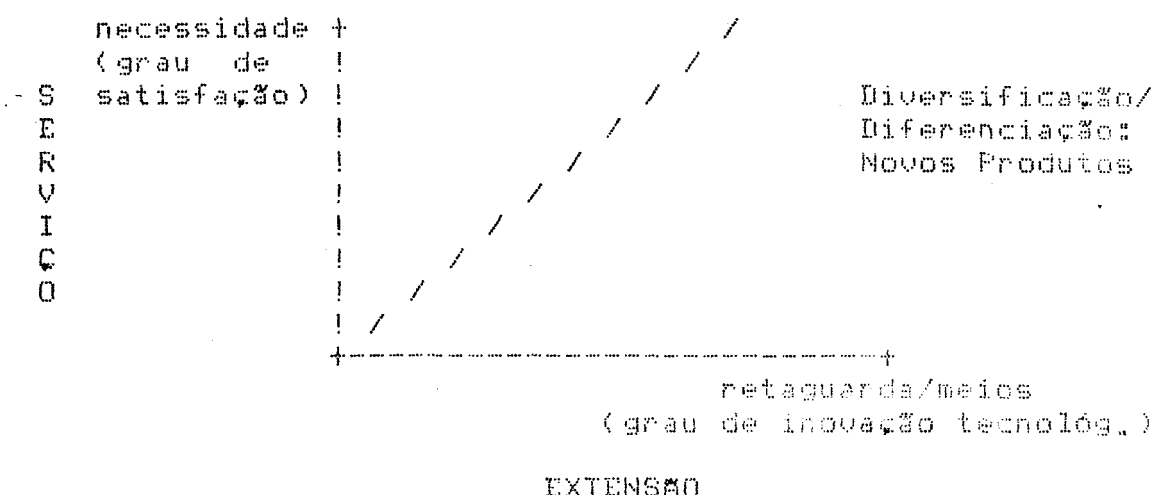
No 2o. quadrante estariam alguns novos produtos que não implicaram na utilização das novas 'extensões' disponíveis, ou seja, não se valeram da utilização de recursos tecnológicos para se aproximarem do consumidor, a não ser o processamento de dados interno - fruto também, em grande parte, da primeira fase do processo da automação bancária - que permitiu efetuar e controlar o novo serviço oferecido. Seria o caso do serviço de talão 'Tri-Shop' oferecido pelo Banco Itaú, que tem as características de um novo produto que teve por objetivo atingir alguns clientes, através da formalização da utilização dos 'cheques pré-datados', com o aval do Itaú.

No 3o. apareceriam os 'novos produtos' que com base em serviços tradicionais (como a cobrança de títulos) passaram a utilizar um novo "delivery", uma 'extensão' (i.e. uma tela de consulta do EB, ou um 'Link'), como forma de se aproximar do consumidor e diferenciar o serviço. Conforme já apontado quando da discussão do 'Link', apesar de ter se originado de um serviço tradicional, a mudança na forma trouxe um impacto muito forte com relação às vantagens e virtudes que o serviço oferece, de tal forma que novas necessidades passaram a ser supridas.

Finalmente, o 4o. quadrante contempla aqueles produtos considerados inteiramente novos do ponto de vista da satisfação das necessidades, atributos, proposição e canais de distribuição. Seria o caso de uma função de Informações Financeiras e Indicadores Econômicos disponível em um 'Eletronic Banking'.

Face à matriz exposta e considerando-se os elementos constitutivos dos 3o. e 4o. quadrantes como sendo 'novos produtos', poder-se-ia assumir, com base no processo verificado na prestação de serviços, uma relação (equação) entre a evolução dos meios/"deliveries" com base no grau de inovação e o crescimento do grau de satisfação com base na amplitude/nível das necessidades atendidas. Essa relação estaria refletindo o movimento do 1o. para o 4o. quadrante, em decorrência das estratégias de diferenciação e diversificação. Com a figura 3.2 pretende-se esclarecer melhor esse ponto:

FIGURA 3.2  
Evolução dos Serviços Bancários em Decorrencia  
dos Processos de Diferenciação e Diversificação



FONTE: Criação do Autor.

A automação, dessa forma, assume, em grande parte, o papel importante e essencial de **diferenciar** serviços já existentes, melhorando atributos como qualidade, eficiência, segurança e agilidade, e criando novos atributos como redução de custo, versatilidade e flexibilidade. O esforço de diferenciação acarretou impactos em diferentes níveis: **interno**, com as mudanças de insumos utilizados (computadores, telecomunicações, mão-de-obra técnica qualificada, etc.) e com a reformulação do processo produtivo; e **externo**, com a reestruturação do produto, em termos de qualidade e amplitude/nível de satisfação proporcionado (inclusive com redução de custos). A automação passa a estar

atrelada a gastos de marketing consideráveis, visando compor uma postura de pioneirismo, a favor do cliente, e com isso os bancos se empenham cada vez mais na busca de inovação e criação de novas extensões e "deliveries", cujo resultado final foi, até agora, a confecção de 'novos produtos' cujo único elo com os anteriores é o fato de, alguns deles, representarem funções de efetivar as entradas e saídas financeiras na conta do consumidor. Cabe aqui remeter-se às palavras de um dos administradores entrevistados: "ser pioneiro é como andar de bicicleta, se você pára de pedalar e de olhar para a frente, ela cai".

E possível ainda apreender que o processo de diferenciação e diversificação vem sendo efetivado com base na premissa de que a informação é elemento significativo e fundamental: na relação cliente/banco, as informações - que se realizam através dos atributos velocidade, facilidade, diversidade, quantidade, confiabilidade e atualidade -, fornecidas a todo momento na prestação de serviços financeiros, são ponto crítico, concorrendo com o preço e a qualidade no atendimento como elemento diferencial, refletindo a capacidade da instituição de gerenciar o conflito 'produtividade X qualidade'. Em sendo assim, na busca da sintonia fina entre produtos e segmentos, pela equalização entre benefícios e necessidades, a utilização de novas tecnologias assume importância crucial: é somente através da automação e inovação tecnológica que se consegue manipular as informações de forma adequada, tornando os produtos mais maleáveis e flexíveis de maneira a satisfazer as exigências de prazo, forma e qualidade de cada segmento de mercado.

### 3.2 O Meio Ambiente

Com relação ao meio ambiente em que se inserem os bancos, a existência de um fundo de oportunidades gerado a partir de uma série de fatores endógenos e exógenos, contribuiu para que o relacionamento do setor bancário com a informática avançasse e se enriquecesse, de forma que o 'encanto' criado pela promissora automação dos serviços de ponta voltados para o mercado, atrelados a uma estratégia de marketing, se consolidasse na informatização que vinha ocorrendo na retaguarda.

Do lado interno cabe destacar que contribuíram fortemente para a sofisticação das estratégias de marketing na prestação de serviços (tendo como principal aliado, a aplicação intensiva de tecnologia) o acirramento da disputa e a necessidade de reverter os resultados insuficientes verificados em 1984 e 1985, na busca de incremento da receita. Para tanto, também foi fundamental a pré-existência de uma infra-estrutura tecnológica e a disponibilidade de grande experiência interna.

Do lado externo, muitos fatores foram responsáveis pela geração de oportunidades de aplicação intensiva da automação e de diferenciação e diversificação dos serviços, conforme segue.

A queda na procura por crédito fez com que o setor serviços ganhasse importância fundamental nos negócios dos bancos. O total de empréstimos dos dez maiores bancos comerciais juntos representava três vezes o patrimônio conjunto destes mesmos bancos, em dezembro de 1985 e, como reflexo do Plano Cruzado, chegou a 3,8 vezes, em dezembro de 1986. Em junho de 1988, a proporção era de apenas 2,3 vezes (7). Segundo um executivo do setor, o que acontece é que "as empresas sobreviventes das últimas crises econômicas estão capitalizadas, com sobra de dinheiro. Não precisam de empréstimo. Para as menos saudáveis, os bancos evidentemente relutam em conceder financiamentos. Como consequência da nova realidade, os bancos concentraram - e ainda concentram - esforços na prestação de serviços e na colocação de novos produtos, para ganhar fatias de mercado" (8).

A existência de um alto índice inflacionário foi também fator significativo, na medida em que tornou o setor serviços altamente rentável em função dos ganhos com o "float", permitindo a realização de grandes investimentos em recursos humanos, espaço e tecnologia no setor 'serviços'. Mais recentemente, a inflação mensal superior a 20 % determinou profundas mudanças no relacionamento entre os bancos e seus clientes: aliados à qualidade no atendimento, novos serviços de aplicação automática de todos cruzados disponíveis nas contas correntes ganharam importância e passaram a ser fator de atração para os clientes.

-----  
(5) O Estado de São Paulo, 25 de julho de 1988, Cad. de Economia.

(6) Idem, Ibidem.

A exceção se deu no período de congelamento do Plano Cruzado, onde os bancos, golpeados nas receitas, 'aprenderam' a operar com custos mais baixos, definindo faixas de mercado e vocações, de forma que os bancos e a informática amadureceram a sua relação, ajustando-a aos novos tempos. Nesse sentido vale lembrar a constante preocupação dos bancos em oferecer novos serviços, mais eficientes e com um valor reconhecido, pelos quais os clientes estivessem dispostos a pagar ao consumi-los. Lembre-se que em períodos inflacionários vários dos serviços podem ser oferecidos sem que os clientes paguem algo por eles, visto que a própria inflação permite obter ganhos bem superiores aos custos de tais serviços.

Outro elemento que se constituiu em oportunidade para os bancos foi a mudança na estrutura de demanda. As alterações no mercado foram imprescindíveis, na medida em que tornaram altamente atrativa uma nova postura na utilização da automação, mais inovadora e adequada às novas necessidades do mercado, tendo como consequência necessária um forte impacto na transformação dos serviços bancários. Ocorre que, uma vez informatizadas, as empresas (clientes) têm uma necessidade crescente de se integrar às demais (9). Isto é, uma vez automatizada e com seus diversos setores internos integrados, a empresa tem condições de demandar, e mais que isso, passa a ser crucial para seu perfeito funcionamento, a obtenção de informações com intensidade e velocidade cada vez maiores, de forma a permitir a rápida consolidação dos seus dados. Nesse sentido, empresas como a Embratel e os próprios bancos estariam atuando como se fossem agentes catalisadores deste processo. Reforçando esta idéia, vale caracterizar que os departamentos financeiros das empresas são os grandes consumidores dos serviços oferecidos pelos computadores de seus próprios Cpd's, passando do estágio de automação de serviços elementares do dia-a-dia (como contabilização, faturamento, contas a receber, contas a pagar, etc.) para a automação de tarefas 'mais nobres', como o planejamento financeiro. Segundo um dos clientes entrevistados, "acabou o tempo de saber o que aconteceu no mês passado. Agora é preciso saber antecipadamente o que vai acontecer no futuro com o balanço da empresa".

Com base nas entrevistas realizadas constatou-se também que, em muitos casos, em função da colocação de produtos que envolvem um estágio de automação mínimo, surgiu uma nova oportunidade aos bancos diferenciarem seus produtos. Passado um pequeno período do lançamento de alguns produtos, com os bancos encontrando dificuldade de implantá-los em função da baixa capacitação técnica do cliente, eles passaram então a oferecer uma série de produtos afins - que suprissem a eventual deficiência técnica do cliente - confeccionando verdadeiros pacotes integrados de soluções, como forma de alavancar os novos produtos, originadores deste pacote. Seria, por exemplo, o caso de um sistema de

(9) Revista Exame, 30 de setembro de 1987, p.59., Ed. Abril.

comunicação de computadores vinculado a um serviço de cobrança de títulos via transmissão eletrônica de dados, ou então um sistema de folha de pagamento e vale refeição vinculado a um serviço de recolhimento de fundo de garantia.

Outro aspecto reside no fato de essa confluência de interesses de bancos e empresas ter sido reforçada por um ambiente social propício ao avanço tecnológico. Os video-games invadiam as casas, os eletrodomésticos já ofereciam grande sofisticação e havia mesmo um modismo futurista atingindo até o cinema e o lazer em geral. Isso então constitui-se num quadro de mudança cultural perfeitamente adequado às mudanças de comportamento causadas com os novos serviços bancários.

Por outro lado, fatores como a inflação e a mudança na estrutura da demanda, fizeram com que o elemento 'agilidade' se tornasse ponto crítico. Agrega-se ainda que a realidade dos correios ineficientes e serviços de entregas particulares de custo extremamente elevado, proporcionaram uma oportunidade única aos bancos: a de suprir tais deficiências. Segundo um executivo de um banco multinacional norte-americano, "os bancos no Brasil fazem as vezes de um correio. Nos E.U.A., basta voce colocar um cheque, em anexo ao título a pagar, dentro de um envelope e pronto. Não existe serviço de cobrança bancária de títulos" (10).

No que se refere ao sortimento externo, de importância vital para a realização das mudanças, este deu-se através da oferta de novos produtos tecnológicos tais como novos computadores - mais rápidos e de maior capacidade de processamento - , novos "softwares" e "hardwares" de comunicação, melhores instrumentos que garantem a segurança e a integridade dos dados, etc. Cabe ressaltar que, paralelamente ao aumento de qualidade nos produtos ofertados, verificou-se uma diminuição pequena, porém sensível, dos preços, quando do lançamento de substitutos. Também a oferta de mão-de-obra especializada e altamente qualificada foi ponto crítico. Como colocado por muitos dos dirigentes do setor entrevistados, os profissionais brasileiros são tão bem qualificados quanto os norte-americanos, em termos de desenvolvimento de sistemas, tanto que a grande maioria dos sistemas dos bancos brasileiros foram desenvolvidos localmente.

A despeito de todos os fatores positivos apontados até agora, um elemento influiu negativamente de forma significativa: como já mencionado, o setor bancário nacional se caracteriza por uma forte estrutura regulamentar e legislativa, o que, de certa forma, vem limitar os horizontes de atuação dos bancos comerciais. A pesada ação governamental teve forte influência como repressor das ações de diversificação pretendidas pelos bancos (11).

---

(10) Entrevista feita junto a um banco multinacional.

(11) Revista Administração e Serviços, Junho de 1984, p.30.

Esse excesso de burocracia e inflexibilidade constitui-se em barreiras até mesmo com relação a itens de diferenciação. Uma simples mudança na forma de prestação de um serviço sofre limitações pela regulamentação existente (que por um lado também reflete o impacto das inovações propostas). Para citar um exemplo, segundo normas legislativas, o único instrumento legal de protesto em cartório de títulos vencidos e não pagos é o próprio título, não sendo acatado, como instrumento, o bloquete correspondente emitido pelo banco em substituição ao título, para empresas que utilizam o sistema de cobrança escritural via tape ou link (que, como já visto, é apenas uma nova forma de se viabilizar o processo de cobrança bancária de títulos). Isso representa considerável obstáculo, visto que a qualidade, ou melhor, o elemento de diferenciação dos bancos, se encontra hoje justamente nestes "deliveries", os quais, devido ao grau de automação envolvido, provocam grandes mudanças nos processos burocráticos existentes.

Concluindo, as influências do meio impuseram ao sistema bancário - e continuam impondo - intensas transformações nas quais as inovações tecnológicas predominam. Verifica-se uma profunda alteração no relacionamento do cliente com as instituições bancárias. A informática e a tecnologia foram desmistificadas, tornando-se ponto crítico deste processo. Nele convive um constante esforço de identificação das necessidades dos consumidores, de forma a sair à tona com soluções que os satisfaçam, e que, ao mesmo passo, gerem receita para a organização. Malgrado a existência de um combate via preços e remunerações (parcela da receita do banco com o 'float' que é devolvida ao cliente) tem-se uma luta com base na qualidade do atendimento das distintas necessidades do consumidor, sedimentada na utilização de novas tecnologias como forma de diferenciar e diversificar.

### 3.3 Facilidades e Dificuldades: O Ponto de Vista do Consumidor

Apresenta-se agora alguns elementos que permitem avançar no entendimento do papel do consumidor na dinâmica do processo exposto anteriormente, envolvendo questões tais quais: qual o valor que o consumidor atribui às inovações que se lhe apresentam e como ele tem se portado na sua adoção? Qual sua influência e participação na condução do processo de inovação.

Há uma série de variáveis que contribuem para a formação do valor que o consumidor atribui às inovações dos serviços bancários, conduzindo (ou não) à sua adoção (ação que engloba as etapas de decisão, implantação e utilização efetiva do serviço).

Um elemento que, de maneira geral, tem contribuído negativamente é a imagem tradicional que os bancos carregam em suas costas como se fosse um fardo. Ao longo das entrevistas não foi raro ouvir dos clientes adjetivos pouco elogiosos, que confrontam com a tentativa dos bancos de vender e implantar seus novos produtos. Normalmente, o consumidor julga que o produto que lhe é oferecido está condicionado à obtenção de enormes lucros por parte do banco. O simples fato de o produto ser de um banco faz com que o consumidor assuma uma postura de ceticismo com relação às vantagens efetivas que o produto pode lhe oferecer, acreditando que apenas os bancos se beneficiarão. Por essa razão, categorizar os serviços como produtos, com atributos, preços e canais de distribuição determinados tem sido uma das saídas adotadas pelos bancos, como forma de focar melhor a atenção do consumidor nos benefícios e vantagens de seus serviços.

Por outro lado, em decorrência do grau de inovação tecnológica presente nos atuais serviços - conduzindo a uma nova relação bancos X clientes - diversos fatores novos têm condicionado o comportamento do consumidor face à decisão de aderir ou não às inovações.

Durante entrevista com um dos clientes usuários em potencial dos novos serviços, foi salientada a enorme dificuldade de se utilizar um novo "delivery" de um determinado banco (ilustrando bem o impacto por ele gerado). Tratava-se da implantação de um serviço de cobrança bancária via transmissão eletrônica de dados (Link), que teria como benefício principal a agilidade na atualização do sistema de contas a receber no computador do cliente (prazo entre o pagamento do título e a chegada da informação ao cliente menor que 24 horas) e, adicionalmente, a eliminação da necessidade de emissão da duplicata. Porém, pelo fato de se tratar de uma empresa muito tradicional, ela não concordava, por motivos de segurança institucional e auditoria, em deixar de emitir as duplicatas e em transmitir dados confidenciais financeiros, direto do computador do banco para o computador da empresa, via linha telefônica, sem a existência de

qualquer controle manual. Segundo o diretor financeiro da empresa: "a implantação de um 'Link' requer um bom diagnóstico, caso contrário não terá o resultado esperado".

O que se verifica é que muitos dos elementos que influenciam negativamente no processo de adoção dos novos serviços bancários dizem respeito a aspectos pessoais do 'comprador', isto é, do consumidor final (seja ele representante de uma empresa ou não), estando fortemente correlacionados com o grau de inovação tecnológico envolvido e com o impacto por eles gerado (refletindo a mudança nas variáveis em jogo na relação entre o banco e seus clientes): dificuldade em mensurar as vantagens do produto em função da complexidade das variáveis envolvidas e de sua falta de capacitação técnica; dificuldade em implantar e utilizar efetivamente o serviço, dada a necessária mudança de comportamento envolvida; receio em função da insegurança decorrente dos aspectos anteriores. Nas empresas, a capacitação técnica e reestruturação de processos já existentes têm-se constituído nos principais entraves à adoção.

Em sentido oposto, alguns poucos clientes vincularam a adoção de inovações tecnológicas a uma melhor qualidade na prestação dos serviços. Estes têm agido de forma diferente, exigindo uma postura mais agressiva e pioneira. É o caso de algumas empresas de grande porte, que possuíam seus sistemas administrativos e contábeis já automatizados há algum tempo e aguardavam ansiosamente por maneiras mais rápidas, ágeis e seguras de circular informações com os bancos, de forma a aumentar a qualidade e eficiência em suas transações financeiras.

Na verdade, o que se nota é que, desde o início, o mercado tem-se mostrado deveras heterogêneo. Nele convivem alguns poucos clientes que exigem sempre, e cada vez mais, uma postura inovadora dos bancos, ao lado de outros poucos que chegaram a exigí-la antes, mas agora se encontram em posição de defesa. Na outra ponta, está a grande parcela dos consumidores, aqueles que sempre se mostraram indiferentes às inovações (desde que o serviço tivesse a qualidade esperada), ao lado daqueles que sempre se mostraram céticos com relação à adoção de inovações, em função dos vários fatores apontados.

O papel do consumidor enquanto 'motor' da dinâmica do processo (numa aproximação à soberania do consumidor, tão cara à teoria neoclássica) foi muito pequeno, podendo-se dizer que, concretamente, o consumidor brasileiro tem-se mostrado pouco exigente com relação à inovação tecnológica, mesmo que isso represente novos e melhores serviços. O grande motor do processo tem sido, de fato, a forte disputa dos bancos por novas fatias de mercado, tomando a iniciativa de se adiantar às exigências do cliente, oferecendo-lhes inovações que proporcionam inúmeras vantagens e benefícios. Com isso, mesmo não se constituindo em elemento impulsor do processo, o consumidor pode até obter, em certos casos, um saldo positivo, o que, com frequência, acontece com os clientes mais fortes, que se enquadram nos requisitos de cliente preferencial.

A margem das dificuldades e facilidades encontradas na colocação dos novos produtos no mercado em função do grau de inovação tecnológica envolvido, fatores como preço e qualidade no atendimento pessoal constituem-se num constante desafio para os executivos do setor. Em uma pesquisa realizada por um dos bancos onde foi realizada entrevista (12) a tecnologia é apontada, em ordem de importância, como segundo fator de diferenciação, só perdendo para a qualidade no atendimento. É preciso, portanto, ter em vista que a combinação dos fatores 'tecnologia'/'preço'/'qualidade no atendimento' é muito importante, não sendo suficiente dedicar atenção a somente um deles.

---

(12) Ver dados do anexo III, obtidos junto a um dos bancos entrevistados.

### 3.4 - A Guisa de Conclusão

No intuito de melhor compor o atual cenário do processo de automação bancária e suas implicações, torna-se útil retomar algumas considerações já apontadas anteriormente, tendo como referência as questões inicialmente propostas.

Como foi visto, numa fase mais recente do processo de automação do sistema bancário, o principal elemento propulsor foi a busca do aumento de mercado. Com isso, a automação passou a estar voltada para o mercado tornando-se um verdadeiro 'caso de marketing', com alguns bancos assumindo posturas predominantemente mais agressivas e pioneiras, munidos da inovação tecnológica como principal arma frente ao acirrado embate concorrencial existente.

Os serviços bancários passaram, assim, por um processo que os aproxima de produtos convencionais, vendidos em 'magazines financeiros'. Como desdobramento verifica-se uma transformação na relação dos bancos com seus clientes. A informática e a tecnologia foram 'desmistificadas' e a informação tornou-se ponto crítico como fator de diferenciação. A partir daí, o esforço constante passa a ser a identificação, e até mesmo criação, de necessidades do consumidor, no intuito de encontrar soluções para os clientes, mas que ao mesmo tempo signifiquem aumento de receita para a instituição. Há uma incessante introdução de inovações, porém sua difusão acelerada para um número crescente de bancos torna-a rotineira aos olhos dos clientes, obrigando a busca de outras inovações. Esquemáticamente ter-se-ia:

Bancos Líderes: Inovam

!  
!  
\\ /

DIFUSÃO

!  
!  
\\ /

Bancos de 2a. Linha absorvem a inovação

!  
!  
\\ /

Bancos líderes: inovam

⋮

Tenha-se ainda presente que as características de atuação do setor bancário aproximam-no do que pode ser classificado de uma estrutura oligopólica concentrada/diferenciada conforme discutido no capítulo primeiro. Dessa forma é possível afirmar que o processo de inovação pelo qual passou o sistema bancário, mais do que fruto da estratégia individual de um determinado banco, seria, na verdade, inevitável, dado que é inerente a sua própria dinâmica, na qual o 'motor' principal do processo é a própria exacerbação da concorrência entre bancos visando ampliar suas fatias do mercado.

Em função do exposto, vale uma pequena discussão sobre as possíveis vantagens de se ser pioneiro em termos de serviços bancários automatizados. No atual cenário do sistema bancário brasileiro, o que parece é que, em regiões próximas entre si, a taxa de reciprocidade dada aos clientes (que na realidade representa a variável preço, dado o contexto inflacionário) tem-se mostrado fixa em um determinado nível para todos os bancos. Isso induz a concluir que, de maneira geral, pelo menos até o presente momento, os clientes não estariam dispostos a pagar mais por um serviço diferenciado que tem por base as inovações tecnológicas.

Assim sendo, com os 'preços' nivelados, o embate dár-se-ia pela conquista de novos clientes, ou pelo aumento da fatia do volume financeiro dos já existentes, com base na diferenciação de seus produtos. No entanto, uma série de barreiras se colocam diante dos vendedores de serviços dos bancos. Os grandes e médios clientes, com razoável condição de barganha, possuem transações que movimentam grandes volumes. Estes clientes, no intuito de verticalizar seu risco, não vê lógica em trabalhar com um só banco, exclusivo. Isso, de certa forma, condiciona o comportamento dos clientes no relacionamento com os bancos. Aliado a isso, um cliente geralmente não é consumidor de um só produto. O que significa que um bom banco é aquele que lhe oferece um conjunto de vantagens: bom crédito; alta taxa de reciprocidade de cobrança; taxas 'gordas' de aplicação; serviço eficiente de protesto de títulos; bons sistemas de informação, etc. Normalmente, então, as vantagens que um banco oferece ao seu cliente em termos de serviço, podem ser 'dissolvidas' em função de uma taxa de juros desfavorável ou então dificuldades na obtenção de crédito.

Já os pequenos, apesar de não precisarem verticalizar seus riscos e não trabalharem com muitos serviços, não tem se mostrado exigentes, e nem sequer sensíveis, com relação às inovações. A maior atração para estes clientes restringindo-se ao número de agências que o banco possui.

Somando-se a isso, verificou-se, ainda, a existência de um forte processo de difusão das inovações entre os diversos concorrentes. Como disse um dirigente do setor: "Nos não somos pioneiros por opção. Em poucos dias podemos copiar o lançamento

de qualquer um dos concorrentes. Ainda por cima não existe patente. Pode ser igualzinho...". O consumidor tem consciência desta dinâmica, gerando-lhe uma certa indisposição em 'pagar mais' pelo serviço diferenciado ou pelo produto novo, certo de que o fornecedor concorrente baterá em sua porta, em breve, oferecendo algo igual ou até melhor. E, mesmo que pague, será por pouco tempo.

Ou seja, ser pioneiro e inovador, e assim obter as vantagens de um produto específico, que se diferencia pelos benefícios que presta ao consumidor final (permitindo assim cobrar um preço maior ou então abocanhar parcelas cada vez maiores do volume financeiro de cada consumidor tomado individualmente) não é tarefa das mais fáceis. Porém - mesmo face às dificuldades encontradas na obtenção das vantagens em ser pioneiro - perante a forte disputa entre rivais, os bancos têm buscado constantemente se diferenciar (e, em escala bem menor, diversificar) com base em inovações tecnológicas, buscando oferecer maiores vantagens e benefícios e, paralelamente, sedimentar, a longo/médio prazo, junto ao público em geral, uma imagem de pioneiro e inovador.

Finalmente, a pesquisa permitiu observar, em relação à hipótese inicial, que esse contínuo processo de inovação e difusão aparece basicamente, e intensivamente, atrelado a ações de diferenciação, com a diversificação ficando em um plano muito restrito (nos termos de Penrose e Porter, como apontado no capítulo primeiro). Ficou claro que, a despeito da existência de um combate via preços e remunerações, a luta se concentrou na utilização de novas tecnologias como forma de se diferenciar. Pelo cenário atual, face à dinâmica própria do sistema bancário pode-se imaginar que esta estratégia de diferenciação deve ter continuidade e estender-se para outras atividades do setor não consideradas dentro da categoria serviços. Os meios eletrônicos possivelmente invadirão também as atividades de crédito e aplicação, com a automação e inovação tecnológica continuando a comandar suas estratégias, solidificando as mudanças na relação cliente X banco que ora amadurecem.

## BIBLIOGRAFIA

- SEI - Relatório da Secretaria Especial de Informática / Comissão de Estudos da Automação Bancária (CEAB) ;
- CERTAIN, Thais Helena C. F. - Processo de Difusão da Automação Bancária no Brasil / Pesquisa UNICAMP, 1985 ;
- CERTAIN, Thais Helena C. F. - Tecnologia e Emprego no Setor Bancário: Estudo de Caso do Banco Itaú / Pesquisa UNICAMP, 1985 ;
- NOZAWA, Mônica Mari - Efeitos do Pacote no Processo de Automação Bancária no Brasil / Pesquisa UNICAMP, 1986 ;
- MARQUES, Newton F. da Silva - Concentração Bancária Brasileira no Período Pós-64 / Tese de Mestrado UFPE ;
- FERRABAN/FENABAN - Situação Atual da Automação Bancária no Brasil / Documento realizado pelo Grupo de Trabalho CNAB/SEI, julho de 1983 ;
- LEVY, Samuel - Alguns Impactos Sociais e Econômicos da Automação no Setor Bancário / Documento Elaborado pelo Programa de Estudos Prospectivos Sobre o Impacto Social da Tecnologia, EPAP/FGV, Abril de 1983 ;

## ANEXO I

## PESQUISA DE MAQUINAS E EQUIPAMENTOS

Fonte: Revista Dados e Idéias, Edição especial, abril de 1987.  
Data base: dezembro de 1986

Legenda p/ TIPO: A= Grande Porte (Mainframe)  
B= Médio Porte (Minicomputador)  
C= Pequeno Porte (Microcomputador)

| EMPRESA      | MODELO CPU          | TIPO | QTD. |
|--------------|---------------------|------|------|
| B. DO BRASIL | IBM 4381            | A    | 7    |
|              | IBM 3084            | A    | 2    |
|              | Fujitsu M200        | A    | 4    |
|              | Fujitsu M180        | A    | 1    |
|              | Fujitsu M382        | A    | 3    |
|              | Cobra C 480         | B    | 148  |
|              | Cobra C 520         | B    | 56   |
|              | Cobra C 530         | B    | 1    |
|              | Cobra C 540         | B    | 2    |
|              | Cobra C 400         | B    | 100  |
|              | Four Phase          | B    | 9    |
|              | Microtec PCXT 2002  | C    | 50   |
|              | Itautec I 7000 PCXT | C    | 69   |
|              | Scopus Nexus 2600   | C    | 240  |
|              | Cobra C 210         | C    | 238  |
|              | Cobra C 305         | C    | 140  |
| BRADESCO     | IBM 3084            | A    | 1    |
|              | IBM 3033            | A    | 2    |
|              | IBM 4381            | A    | 10   |
|              | IBM 4341            | A    | 14   |
|              | Fujitsu M 200       | A    | 1    |
|              | Fujitsu M 382       | A    | 1    |
|              | SID 4000            | B    | 255  |
|              | SID 5800            | B    | 517  |
|              | SID 5000            | B    | 108  |
|              | SID 3300            | B    | 141  |
|              | Cobra C 400         | B    | 109  |
|              | Cobra C 480         | B    | 98   |
|              | Cobra C 210         | C    | 265  |
|              | Cobra C 305         | C    | 3    |
|              | SID 504             | C    | 6    |
|              | Digilab RDA         | C    | 3    |
|              | Microtec PCXT 2002  | C    | 11   |
|              | SID 3300            | C    | 418  |
|              | SID 3800            | C    | 35   |
|              | SID 3000            | C    | 14   |
|              | SID 3050            | C    | 1    |

| EMPRESA    | MODELO CPU         | TIPO | QTD. |
|------------|--------------------|------|------|
| BANCO ITAU | IBM 3084           | A    | 2    |
|            | IBM 3081           | A    | 1    |
|            | IBM 3033           | A    | 2    |
|            | IBM 4381           | A    | 14   |
|            | IBM 4341           | A    | 9    |
|            | Itautec I 9000     | B    | 4    |
|            | Cobra C 400        | B    | 170  |
|            | Itautec I 7000     | C    | 750  |
|            | Itautec PCXT       | C    | 750  |
|            | Cobra C 300        | C    | 210  |
|            |                    |      |      |
| BANESPA    | IBM 3081           | A    | 2    |
|            | IBM 4381           | A    | 1    |
|            | IBM 4341           | A    | 12   |
|            | Fujitsu M 360 AP   | A    | 1    |
|            | Cobra C 520        | B    | 16   |
|            | SID 3510           | B    | 16   |
|            | Microtec PCXT 2002 | C    | 40   |
|            | Medidata MXT       | C    | 50   |
|            | Softec Ego XT      | C    | 10   |
|            | Digirede 7900      | C    | 109  |
|            |                    |      |      |
| NACIONAL   | IBM 3090           | A    | 2    |
|            | IBM 4381           | A    | 3    |
|            | IBM 4341           | A    | 2    |
|            | Cobra C 540        | B    | 4    |
|            | Cobra C 210        | C    | 160  |
|            | Cobra C 305        | C    | 93   |
|            | Cobra C 302        | C    | 35   |
|            | Cobra C 316        | C    | 81   |
|            | Cobra C 306        | C    | 26   |
|            | Polymax Poly 201   | C    | 1    |
|            | Polymax Poly 101   | C    | 1    |
|            | Polymax 301        | C    | 19   |
|            | Polymax 311        | C    | 11   |
|            | Edisa E 281        | C    | 2    |
|            | Scopus Nexus 1600  | C    | 12   |
|            | Scopus Nexus 2600  | C    | 8    |

| EMPRESA         | MODELO CPU         | TIPO | QTD. |
|-----------------|--------------------|------|------|
| NACIONAL (cont) | Microtec PC 2001   | C    | 1    |
|                 | Digirede 7900      | C    | 49   |
|                 | SID 50-P           | C    | 2    |
|                 | Digirede 7921      | C    | 5    |
|                 | Digirede 7925      | C    | 2    |
| BANERJ          | IBM 4341           | A    | 2    |
|                 | IBM 4381           | A    | 1    |
|                 | Burroughs B 4800   | A    | 3    |
|                 | Burroughs B 3900   | A    | 1    |
|                 | Burroughs A 9      | A    | 1    |
|                 | Burroughs B 2900   | A    | 1    |
|                 | Labo 3038          | B    | 6    |
|                 | Cobra C 540        | B    | 3    |
|                 | Four Phase         | B    | 2    |
|                 | Cobra C 480        | B    | 3    |
|                 | Cobra C 520        | B    | 9    |
|                 | Cobra C 530        | B    | 4    |
|                 | Digirede 7934      | C    | 27   |
|                 | Digirede 7935      | C    | 3    |
|                 | Microtec PCXT 2002 | C    | 11   |
|                 | Cobra C 210        | C    | 9    |
|                 | Unitron            | C    | 3    |
|                 | Medidata MXT       | C    |      |
|                 | Softec Ego XT      | C    |      |
|                 | CRT Diginet        | C    |      |
| REAL            | IBM 4341           | A    | 3    |
|                 | IBM 4381           | A    | 1    |
|                 | IBM 3090           | A    | 1    |
|                 | SID 5861           | B    | 42   |
|                 | Edisa ED 281       | C    | 1    |
|                 | Edisa ED 251       | C    | 2    |
|                 | SID 3801           | C    | 2    |
|                 | Prologica S 700    | C    | 48   |
|                 | Microtec PCXT 2002 | C    | 2    |
|                 | Itautec I 7000     | C    | 29   |

| EMPRESA     | MODELO CPU         | TIPO | QTD. |
|-------------|--------------------|------|------|
| UNIBANCO    | IBM 3081           | A    | 2    |
|             | IBM 4381           | A    | 2    |
|             | IBM 4341           | A    | 6    |
|             | Spectrum           | C    | 108  |
|             | Unitron            | C    | 19   |
|             | Scopus Nexus 1600  | C    | 67   |
|             | Scopus Nexus 2600  | C    |      |
|             | Cobra C 210        | C    | 38   |
|             | Cobra C 305        | C    | 43   |
|             | Apple Compat.      | C    | 2    |
| BANCO SAFRA | IBM 4341           | A    | 2    |
|             | IBM 4381           | A    | 2    |
|             | Labo 8038          | B    | 2    |
|             | Labo 8034          | B    | 1    |
|             | SID 3512           | C    | 23   |
|             | Cobra C 305        | C    | 85   |
|             | Itautec I 7000     | C    | 22   |
|             | Itautec PCXT       | C    | 28   |
| ECONOMICO   | Burroughs A 9      | A    | 2    |
|             | IBM 4381           | A    | 1    |
|             | IBM 4341           | A    | 7    |
|             | Cobra C 400        | C    | 15   |
|             | Cobra C 210        | C    | 4    |
|             | Digirede 7901      | C    | 8    |
|             | Digirede 7934      | C    | 18   |
|             | Digirede 7937      | C    | 3    |
|             | Digirede 7921      | C    | 4    |
|             | Digirede 7925      | C    | 1    |
|             | Itautec PCXT       | C    | 2    |
|             | Microtec PCXT 2002 | C    | 1    |
|             | Itautec I 7000     | C    | 24   |
|             | Cobra C 305        | C    | 113  |

| EMPRESA         | MODELO CPU        | TIPO | QTD. |
|-----------------|-------------------|------|------|
| BAMERINDUS      | IBM 3084          | A    | 1    |
|                 | Fujitsu M 382     | A    | 1    |
|                 | IBM 3081          | A    | 1    |
|                 | Fujitsu M 200     | A    | 1    |
|                 | IBM 4341          | A    | 3    |
|                 | IBM 4381          | A    | 2    |
|                 | Cobra C 400       | B    | 48   |
|                 | Spectrum          | C    | 60   |
|                 | Cobra C 305       | C    | 191  |
|                 | Cobra C 210       | C    | 32   |
| BEMGE           | IBM 4381          | A    | 2    |
|                 | IBM 4341          | A    | 3    |
|                 | IBM 4331          | A    | 4    |
|                 | SID 5600          | B    | 6    |
|                 | Sisco MB 8000     | B    | 2    |
|                 | MDS 2400          | B    | 2    |
|                 | MDS 1200          | B    | 1    |
|                 | Cobra C 305       | C    | 12   |
|                 | Olivetti DE       | C    | 27   |
|                 | Quartzil QI 800   | C    | 82   |
|                 | Scopus Nexus 2600 | C    | 14   |
|                 | Digirede          | C    | 134  |
|                 |                   |      |      |
| FRANCES E BRAS. | IBM 4341          | A    | 1    |
|                 | IBM 4381          | A    | 2    |
|                 | SID 5840          | B    | 47   |
|                 | Itautec PCTX      | C    | 11   |

| EMPRESA   | MODELO CPU         | TIPO | QTD. |
|-----------|--------------------|------|------|
| CITIBANK  | IBM 3083           | A    | 2    |
|           | IBM 4341           | A    | 2    |
|           | Prologica S 700    | C    |      |
|           | Prologica SP-16    | C    |      |
|           | Microtec PC-PAC    | C    |      |
|           | Microtec PCXT 2002 | C    |      |
|           | Softec Ego         | C    |      |
|           | Scopus Nexus 1600  | C    |      |
| CREDIREAL | IBM 4381           | A    | 2    |
|           | IBM 4341           | A    | 1    |
|           | IBM 4331           | A    | 4    |
|           | MDS 1204           | B    | 1    |
|           | MDS 2408           | B    | 1    |
|           | SID 5600           | B    | 6    |
|           | Sisco MB 8000      | B    | 2    |
|           | Itautec PCXT       | C    | 11   |
|           | Polymax 201/301    | C    | 6    |
| SUDAMERIS | IBM 4381           | A    |      |
|           | Itautec I 7000     | C    |      |
| NOROESTE  | IBM 4341           | A    |      |
|           | IBM 4381           | A    |      |
|           | Cobra C 400        | B    |      |
|           | Scopus MC 200      | C    |      |
|           | Scopus Nexus 2600  | C    |      |
|           | Microtec PCXT 2002 | C    |      |

| IMPRESA              | MODELO CPU       | TIPO | QTD. |
|----------------------|------------------|------|------|
| BOZANO,<br>JIMONSEM  | IBM 4381         | A    | 1    |
|                      | IBM 4341         | A    | 1    |
|                      | Cobra C 520      | B    | 2    |
|                      | Sisco MB 8000    | B    | 1    |
|                      | Cobra C 305      | C    | 18   |
|                      | Cobra C 210      | C    | 10   |
|                      |                  |      |      |
| GERAL DO<br>COMERCIO | IBM 4381         | A    | 1    |
|                      | IBM 4341         | A    | 1    |
|                      | Cobra C 400      | B    | 3    |
|                      | Labo 8038        | B    | 2    |
|                      | Itautec PCXT     | C    | 9    |
|                      | Itautec I 7000   | C    | 8    |
|                      | Unitron AP II    | C    | 16   |
|                      | Polymax 301      | C    | 4    |
|                      | Cobra C 305      | C    | 77   |
| CHASE MANHATTAN      | IBM 4341         | A    | 2    |
|                      | SID 3050/3502    | B    | 16   |
|                      | Prologica CP 500 | C    | 52   |
|                      | Softec Ego XT    | C    | 37   |
|                      | Telsist          | C    | 14   |
|                      | Microtec PCXT    | C    | 9    |
|                      | Itautec I 7000   | C    | 3    |
| BANCO CENTRAL        | IBM 3090         | A    | 1    |
|                      | IBM 3081         | A    | 1    |
|                      | IBM 4381         | A    | 1    |
|                      | Facom M 380      | A    | 1    |
|                      | Cobra C 540      | B    | 2    |
|                      | Cobra C 530      | B    | 2    |
|                      | Cobra C 520      | B    | 3    |
|                      | Cobra C 305      | B    | 19   |
|                      | Itautec PCXT     | C    | 174  |
|                      | Itautec I 7000   | C    | 231  |
|                      |                  |      |      |

## ANEXO II

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### SERVIÇOS

- O que você caracteriza como sendo um serviço bancário ? Como você define 'marketing bancário' ?
- Como se caracteriza, hoje, o seu banco, no que diz respeito à prestação de serviços (Produtos e características)? Qual a importância no seu negócio ?
- Em termos de organograma, atribuições, centro de custo/receita, etc., existe alguma característica marcante em função dos serviços ?
- De que forma o ambiente tem afetado o seu banco no âmbito da prestação de serviços ? (i.e. inflação, redução na procura de crédito, etc.)
- Quais as mudanças mais significativas no âmbito da prestação de serviços, nos últimos anos ?
- Houveram grandes investimentos em serviços ? Por que investir em serviços ?
- Qual característica você considera como ponto de diferenciação em seus serviços ? Tomando o trinômio Qualidade no atendimento, Tecnologia e Preço, qual você considera preponderante (p/ a sua instituição, tomando o pto. de vista do consumidor) ?
- Como tem sido o desempenho (volume) dos serviços ? (quantificar).
- Surgiu algum produto novo, ou então uma nova oportunidade, em função da disponibilidade de novas tecnologias ?
- Vocês se consideram pioneiros em serviços bancários automatizados ? Quais ? Qual a vantagem de ser pioneiro no setor bancário ?
- Desde quando vocês "vendem" 'Eletronic Banking' ?
- Qual o número de conexões tipo "EB" que vocês têm hoje ? Que importância você atribui a este "delivery" ?
- Como você vê os limites da estrutura legal/regulamentação como um entrave a diversificação ?
- O marketing definido no planejamento está sendo efetivado em termos de resultado ? Ele está se revertendo em benefícios reais para o consumidor ? Como ? Exemplifique.

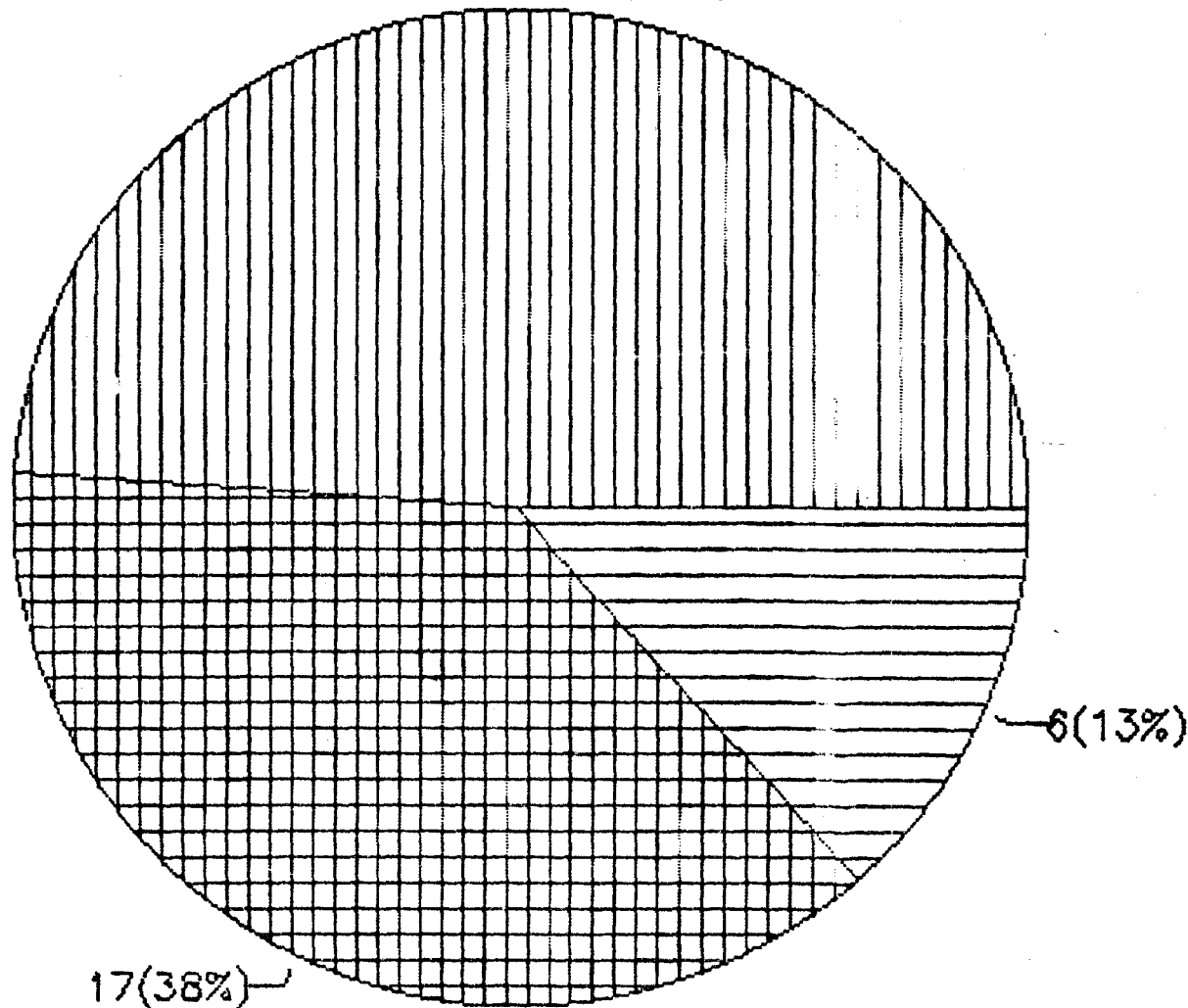
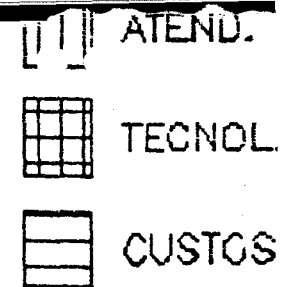
- O consumidor brasileiro é exigente do seu ponto de vista ? (do seu negócio em particular )
- Quais as principais dificuldades encontradas na venda/implantação das inovações apresentadas ao público ?
- Vocês trabalham com segmentos de mercado ? Como funciona ? Existe enfoque em algum segmento ?

## AUTOMAÇÃO

- Qual o papel da automação/tecnologia para sua instituição ?
- Quando se iniciou o processo de automação ? Dê um breve histórico.
- O que está sendo automatizado ? Qual o foco (redução de custo ou aumento de mercado) ?
- Qual o volume de investimento em novas tecnologias / automação (absoluto e relativo) ?
- Qual o impacto nos serviços do banco ?

## MAO-DE-OBRA

- Considerando-se o perfil dos funcionários, como você caracterizaria sua evolução nos últimos anos ?
- Qual a relação funcionários atend. direto clientes / funcionários retaguarda ? (quantificar)



1-VISAO/CLIENTES/PRIORIDADES