

UFRGS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS
E CONTÁBEIS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS
TURMA 8 – FLORIANÓPOLIS-SC

Antonio Carlos Dominski

Estudo sobre o Compartilhamento de Terminais de Auto-atendimento
entre Instituições Financeiras Brasileiras

Florianópolis-SC
2007

Antonio Carlos Dominski

Estudo sobre o Compartilhamento de Terminais de Auto-atendimento
entre Instituições Financeiras Brasileiras

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Prof. Orientador: Carlos Alberto Vargas Rossi

Florianópolis-SC
2007

Antonio Carlos Dominski

Estudo sobre o Compartilhamento de Terminais de Auto-atendimento
entre Instituições Financeiras Brasileiras

Conceito final:
Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.- Instituição

Prof. Dr.- Instituição

Orientador - Prof. Dr.- Instituição

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo a análise parcial da situação em que se encontram alguns bancos, principalmente o Banco do Brasil, em relação ao compartilhamento de terminais de auto-atendimento com outras instituições financeiras no Brasil.

O Banco do Brasil possuía, em 2006, 23 milhões de clientes e grande parte deles utilizava as opções de auto-atendimento, sendo que 90% das operações bancárias eram realizadas por canais automatizados. Dentre esses canais, os *ATM (automated teller machine)* ou caixas eletrônicos representavam mais de 50% de todas as transações efetuadas (Revista bb.com.você, 2006).

Os *ATM* de cada banco estão conectados em redes de comunicações, sendo que no Brasil existem 26 redes proprietárias e somente uma compartilhada, que não conta com a participação de todos os bancos.

A partir de dados levantados sobre os custos com a estrutura física necessária para instalação, além da aquisição e manutenção dos equipamentos, este trabalho procura analisar o modelo atualmente em uso e apontar seus pontos fortes e fracos, comparando-o ao modelo adotado em países como Inglaterra e Holanda.

SUMÁRIO

RESUMO.....	4
1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	7
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	9
1.3 OBJETIVO	9
1.4 JUSTIFICATIVA.....	9
2 MÉTODO.....	11
2.1 TIPO DE PESQUISA.....	11
2.2 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	12
2.3 COLETA DE DADOS.....	12
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E REVISÃO DA LITERATURA.....	14
3.1 TECNOLOGIA E MUDANÇA CULTURAL.....	14
3.2 A EVOLUÇÃO DO MERCADO FINANCEIRO.....	15
3.3 AUTOMAÇÃO BANCÁRIA.....	17
3.4 OS CONSUMIDORES DE PRODUTOS FINANCEIROS.....	20
3.5 O AUTO-ATENDIMENTO EM BANCOS.....	22
3.6 DESAFIOS DO SISTEMA BANCÁRIO.....	23
3.7 A UTILIZAÇÃO DE <i>AUTOMATED TELLER MACHINE (ATM)</i>	25
4 O COMPARTILHAMENTO DE <i>ATM</i>	27
4.1 REDES DE <i>ATM</i> NO BRASIL.....	27
4.2 VANTAGENS DO COMPARTILHAMENTO DE <i>ATM</i>	30
4.3 O FUTURO DO COMPARTILHAMENTO.....	31
5 RESULTADOS.....	33
6 CONCLUSÃO.....	35
7 BIBLIOGRAFIA.....	38

SUMÁRIO DE TABELAS

Tabela 1	Origem das transações bancárias	16
Tabela 2	Evolução da rede de <i>ATM</i> no Brasil	19
Tabela 3	Evolução dos investimentos em TI	21
Tabela 4	Quantidade de equipamentos.....	27

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A evolução da tecnologia da informação está norteando estrategicamente os segmentos empresariais, sociais e culturais na virada do milênio. Para a indústria bancária isto não poderia ser diferente, pois a combinação da tecnologia com a informação está disseminando novas formas de atuação, num mercado altamente especializado, competitivo e regulamentado. As mudanças no ambiente das agências, com a ampliação do espaço para o auto-atendimento assim como a redução daquele destinado ao back-office são um claro prenúncio de que a transferência dos serviços bancários para os equipamentos não tem limites.

Segundo dados da Federação Brasileira das Associações de Bancos (Febraban), publicados em sua página na internet (*site* da Febraban), em 2006 havia no Brasil mais de 140 mil equipamentos para self-service e foram realizadas mais de 36 bilhões de transações por auto-atendimento e quase 3,8 bilhões de transações na boca do caixa.

Como uma forma de atendimento, os bancos têm direcionado clientes para os ambientes de auto-serviço nas agências, além de outros canais de acesso eletrônicos: *ATM (automated teller machines* ou caixas automáticos) *homebanking* (banco via microcomputador), internet, *smart cards*, *call centers*, quiosques, oferecendo uma variedade de serviços anteriormente disponibilizados exclusivamente pelo atendimento humano ou dentro do próprio ambiente da agência. Esses serviços automatizados e informatizados, em particular o auto-atendimento, requerem pesados investimentos em tecnologia. Conforme Revista *bb.com.você* (2006), somente o Banco do Brasil investiu mais de R\$ 1 bilhão em 2005 para manter atualizada sua infra-estrutura tecnológica, pela qual passaram 50 milhões de transações diárias. A capacidade de processamento foi multiplicada por quatro nos últimos cinco anos.

As aplicações de *ATM* no país são pouco consideradas no planejamento dos bancos no que se refere à conexão com outras redes, atendimento de clientes de outros bancos ou oferta de produtos não bancários. A rede própria de grandes conglomerados ainda é vista como de alto valor estratégico e diferencial competitivo no Brasil. Isto pode dificultar o acesso aos equipamentos e o seu próprio uso em grande escala, o que não ocorre em outros blocos internacionais, como a América do Norte e Europa, onde há o compartilhamento de redes e vendas de produtos não bancários como ingressos, passes, selos, seguros, câmbio e outros serviços em caixas automáticos.

Os Bancos se valem de terminais de auto-atendimento, com inúmeras funções para facilitar o atendimento a seus clientes. Entre elas podemos citar como exemplos: o saque de dinheiro; a impressão de cheques; as aplicações em poupança; os investimentos em bolsa de valores; a troca de senhas; as recargas de celulares; as atualizações cadastrais e a contratação de seguros.

No Brasil a alocação de equipamentos aconteceu de forma desordenada, sem a definição de critérios adequados. Na maioria dos bancos, as aquisições e instalações são feitas conforme a simples demanda das filiais, seja com o objetivo de ampliação de pontos de atendimento ou como reforço de máquinas já instaladas.

Em diversos locais, como em shoppings, por exemplo, existem um ou mais terminais de cada instituição financeira instalados. Toda essa estrutura tem um custo muito alto, com equipamentos, sistemas de comunicações, tecnologia, programação, abastecimento, assistência técnica, segurança, transporte de valores, etc.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

Diante da crescente necessidade de automação dos serviços financeiros e de mais pontos de auto-atendimento, surge a principal questão do presente estudo: o Banco do Brasil (e de maneira geral os demais bancos) pode não estar utilizando de maneira otimizada sua rede de terminais mantendo-a isolada (proprietária).

1.3 OBJETIVO

O presente trabalho tem o objetivo de analisar parcialmente a situação em que se encontram os bancos brasileiros, especialmente o Banco do Brasil, em relação ao compartilhamento de terminais de auto-atendimento, comparar com o modelo adotado com sucesso em outros países e identificar os pontos fortes e fracos.

1.4 JUSTIFICATIVA

Diante da busca de vantagens competitivas, associadas às exigências crescentes dos consumidores, as instituições bancárias têm focado suas ações em estratégias que permitam redução de custos e satisfação dos clientes.

As redes de terminais são um dos canais utilizados para facilitar o auto-atendimento pelos clientes. Buscam proporcionar comodidade e facilidades aos usuários, como por exemplo, localização em locais variados (supermercados, postos de gasolina, *shopping centers*, etc), disponibilidade 24 horas por dia, sete dias por semana e variadas opções de transações. Ao mesmo tempo proporcionam redução de custos aos bancos que necessitam investir menos em pessoal para atendimento.

O compartilhamento de terminais de auto-atendimento entre os bancos brasileiros é um tema relativamente novo em nosso meio financeiro, diferentemente do que ocorre em outros países, que o adotam há décadas.

Assim, esta pesquisa foi desenvolvida com base em uma revisão bibliográfica, com o intuito de fornecer informações para auxiliar na clarificação do tema compartilhamento de redes de terminais de auto-atendimento entre as instituições financeiras brasileiras.

2 MÉTODO

Para alcançar os objetivos propostos para este trabalho, concluiu-se pela utilização da metodologia de pesquisa conforme descrita nos tópicos a seguir:

2.1 TIPO DE PESQUISA

Definiu-se pela utilização do método de pesquisa estudo de caso, por meio de uma pesquisa exploratória “desk research”.

Segundo Mattar (1996, p. 84), a pesquisa exploratória é apropriada para os primeiros estágios de investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes. A pesquisa exploratória também pode ser usada como um passo inicial de um processo contínuo de pesquisa.

Do mesmo modo, Churchill (1999, p. 101) ensina que o estudo exploratório é utilizado para aumentar a familiaridade do pesquisador com o problema em questão, através da obtenção de *insights* e idéias. “Em geral, a pesquisa exploratória é apropriada para qualquer problema sobre o qual pouco se conheça” (Churchill, 1999, p. 103).

Desk Research consiste em um método qualitativo, onde o levantamento de dados é realizado através de pesquisa bibliográfica e investigação em livros, periódicos e artigos publicados nos principais journals da área (Kerlinger, 1973). Isso possibilitou consolidar informações relativas à base teórica e ao segmento financeiro brasileiro.

A etapa de *desk research*, que aborda o histórico da evolução tecnológica bancária, tornou possível o entendimento de conceitos e a apresentação de dados

numéricos sobre o sistema bancário e, principalmente, do canal *ATM (automated teller machine)*.

2.2 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

As limitações deste estudo estão relacionadas, principalmente, ao tema em questão, que ainda é recente e pouco explorado, não apresentando literatura nem estudos acadêmicos em profundidade.

2.3 COLETA DE DADOS

Tomou-se como ponto de partida para o desenvolvimento deste trabalho as pesquisas bibliográficas. A partir destas foi possível a obtenção de conhecimentos superficiais, mas que proporcionaram uma visão panorâmica sobre a realidade e tendências do tema. Para tanto, foram utilizados como recursos as revistas e publicações técnicas e especializadas, dissertações apresentadas, informações provenientes dos relatórios anuais das instituições financeiras e outros.

Também foram explorados os conceitos teóricos em livros acadêmicos, os quais serviram de fundamentação para a base teórica e construção do trabalho, bem como para a definição dos objetivos.

Segundo LAKATOS e MARKONI (1991) a pesquisa bibliográfica oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente, e tem por objetivo permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações. Conforme Gil (1991), a pesquisa bibliográfica fundamenta-se em fontes bibliográficas, as quais referem-se a uma modalidade específica de documentos, que são as obras escritas, impressas em editoras, comercializadas em livrarias e classificadas em bibliotecas.

Desta forma, a escolha do método se justifica por permitir a exploração e descrição do atual cenário em que se encontra o compartilhamento de redes de terminais entre as instituições financeiras brasileiras frente à ocorrência das evoluções tecnológicas no setor.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E REVISÃO DA LITERATURA

3.1 TECNOLOGIA E MUDANÇA CULTURAL

Costumes ou tradições da cultura de um povo podem ser obstáculos importantes a superar na adoção de novos produtos e serviços de base tecnológica. Mas culturas são passíveis de mudanças e a tecnologia tem alterado hábitos tão conservadores como o atendimento bancário. Costa Filho, Plonski e Sbragia (1999) citam o exemplo clássico de mudança cultural que está ocorrendo por influência da tecnologia. A substituição por máquinas de atividades que normalmente eram efetuadas por pessoas já gerou e continua gerando polêmicas e discussões de toda a sorte. A tecnologia proporciona ganho de tempo e conveniência para o dia-a-dia das pessoas. Segundo Mick e Fournier (1998), as reações emocionais dos clientes diante da tecnologia é determinada principalmente pela inserção desta no seu dia-a-dia, mas a intromissão das máquinas na vida dos cidadãos nem sempre é bem-vinda.

Costa Filho (1997) apresenta os prós e contras do atendimento personalizado e do atendimento automatizado. Se por um lado a tecnologia aplicada à automação bancária traz a conveniência do atendimento 24 horas por dia, sete dias por semana, a praticidade de utilizar o banco em diversos pontos do país fora do expediente bancário, por outro, despersonaliza o atendimento, trazendo à tona fobias, medos e bloqueios em relação a máquinas para uma grande parcela da população. Portanto, é preciso que as empresas ofertantes de produtos e serviços de alto conteúdo tecnológico saibam trabalhar aspectos culturais longamente arraigados nas mentes dos consumidores, de modo a amenizar ou neutralizar as muitas resistências que brotam no processo de adoção destes produtos e serviços.

Srivastawa, Kim e Hank (1998), ao compararem as inovações na organização bancária, citam a importância da tecnologia como link para a orientação voltada ao mercado, que vem sendo um elemento-chave na avaliação superior do desempenho das corporações.

3.2 A EVOLUÇÃO DO MERCADO FINANCEIRO

A expertise do setor em tecnologia bancária evoluiu muito nos últimos anos, o cartão magnético, os caixas eletrônicos, o banco 24 horas, as transações via telefone e, com o advento da internet, entraram no ar os portais das instituições financeiras.

Com os bancos virtuais, a rotina do mercado financeiro mudou radicalmente, seja pelo aumento e difusão de informações, seja pelo aumento de ferramentas colocadas à disposição dos clientes e gestores ou ainda pela facilidade e conveniência surgida com horários estendidos e novos serviços como consultoria on-line, simuladores e agregadores de contas.

As transações em tempo real viraram padrão e, com a mobilidade, aumentam as demandas por serviços de maior valor agregado que estão diretamente relacionados com a velocidade na comunicação e acesso remoto aos dados bancários em todos canais: celulares, computadores, pontos de venda no comércio e terminais eletrônicos de auto-atendimento.

Mesmo em países como o Brasil, onde a cultura do cheque tornou-se dominante, meios eletrônicos de pagamento conquistam novos usuários a cada dia e os sinais digitais passam a ser o meio preponderante de circulação da moeda.

A evolução da tecnologia continuará a revolucionar a relação dos bancos com seus clientes e vice-versa, forçando os bancos a aprofundar seu conhecimento sobre os clientes e sobre o mercado, para que possam rever continuamente as necessidades e preferências de seu público, mantendo, dessa maneira, atualizadas propostas de valor capazes de proporcionar uma experiência distintiva, sustentada pela consistência dos serviços eficientemente disponibilizados.

Os avanços tecnológicos tiveram impacto nos custos das transações financeiras, especialmente após o advento do personal computer (PC) e a rápida evolução da rede de transmissão de dados. Desse modo, o sistema financeiro ficou

mais eficiente, o que é demonstrado pelo aumento do número de transações (Tabela 1) e pelo maior espectro de produtos e serviços que as instituições financeiras podem agora oferecer aos seus clientes, o que anteriormente não era possível devido ao alto custo.

	2005	2006	2007	Var.(%) 07/06
Automáticas externas (1)	1.412	1.479	1.748	18,2%
Automáticas internas (2)	8.639	7.516	7.961	5,9%
Auto-atendimento (3)	10.790	11.901	13.735	15,4%
Internet <i>Banking</i> (4)	5.849	6.163	6.937	12,6%
POS - Ponto-de-venda no comércio (5)	1.117	1.492	1.700	13,9%
Transações em caixas de agências	3.719	3.799	4.281	12,7%
Cheques Compensados	1.940	1.709	1.533	-10,3%
<i>Call Center</i> (unidade com resposta audível)	1.362	1.194	1.319	10,5%
Correspondentes Não Bancários (6)	296	1.429	1.845	29,1%
Total	35.124	36.682	41.059	11,9%

Fonte: Febraban

- (1) Débitos automáticos, crédito de salário, DOCs, TEDs, etc
- (2) Tarifas, taxas, IOF, CPMF, etc
- (3) Saque, depósitos, transferências, resgates, investimentos, pagamento boletos, etc
- (4) Transferências de arquivos, consultas, pagamentos, investimentos, etc
- (5) Pagamentos em lojas, supermercados, postos de gasolina, etc
- (6) Estabelecimentos comerciais, correios, casas lotéricas, etc

A adoção de um mix de canais de distribuição é postura sensata para alcançar maior eficiência da atividade bancária, o que poderá levar ao aumento da base de clientes. (Ruyter *et al*, 2001).

Nesse contexto, foram criados e disponibilizados vários canais de distribuição visando melhorar o atendimento bancário: *automated teller machine (ATM)*, *Internet banking*, compras com débito direto em conta corrente - *point of sale (POS)*, unidades de resposta audível (URA), entre outros, denominados canais automatizados, remotos ou virtuais.

Salienta-se que a principal característica desses canais é a capacidade de auto-atendimento por parte do cliente. Tal capacidade lhe permite relacionar-se com

seu banco 7 dias por semana, 24 horas por dia, dentro de sua conveniência, comodidade e segurança.

3.3 AUTOMAÇÃO BANCÁRIA

A utilização de tecnologias de ponta tem sido exponencialmente incrementada pelos bancos mundiais, pois desempenha papel fundamental na prestação de serviços, sobretudo nos chamados canais de auto-atendimento ou "bancos eletrônicos".

Conceitualmente, o banco eletrônico pode ser entendido como um conjunto de produtos e serviços apoiado por modernas ferramentas tecnológicas e realizado com baixa interferência humana.

Restritos inicialmente aos caixas eletrônicos, os canais de distribuição apresentam novas modalidades como: internet, telefone e fax, celular, *palm top*, correspondentes bancários, entre outros.

Pode-se deduzir facilmente que existem três elementos principais envolvidos na automação bancária, que são os bancos, seus clientes e os fornecedores de sistemas de automação. Sob a ótica da empresa, a automação bancária constitui uma oportunidade de reduzir custos e agregar valor para os clientes, muito embora tenha que despender investimentos em pessoal, manutenção e serviços.

De acordo com Falcão (1993), a automação bancária tem três dimensões:

- Automação das atividades de atendimento junto aos clientes, que vai dos mais simples aos mais complexos equipamentos.
- Processamento eletrônico de dados em nível de retaguarda das agências, ou por meio de centros de processamento de dados.

- Sistemas gerenciais de apoio à decisão, destinados à alta gerência.

A automação permitiu melhoria de qualidade na prestação de serviços aos clientes, com conseqüente aumento no composto de serviços oferecidos, ganhos na racionalização dos processos, além de permitir aos gigantes do setor financeiro escalas adequadas ao momento de extrema competitividade.

Com os adventos da estabilidade econômica, da crescente evolução da informática, do processo de globalização e conseqüente abertura dos mercados e da entrada dos bancos estrangeiros no país (concorrência acirrada), as instituições financeiras - tanto nacionais como estrangeiras - buscaram soluções para obter melhorias no atendimento aos clientes, redução de custos por meio de novas estratégias e canais de distribuição. Isso significou diversificar produtos e serviços, racionalizar processos, conquistar novos clientes e fidelizá-los, considerando ainda que os produtos bancários são *commodities*.

Segundo Arco e Flexa (1997), a presença da tecnologia no setor bancário foi marcada, inicialmente, pelo interesse econômico, em função da redução de custos. Depois, os bancos a perceberam como uma ferramenta de marketing e vantagem comparativa e competitiva.

Segundo Menciaer (1999), o mercado bancário brasileiro, ao longo dos últimos anos, procura alternativas de contornar um dilema: ganhar escala para aumentar sua competitividade dentro de uma população bancarizada restrita a apenas 23% da população brasileira.

Os bancos têm desenvolvido alternativas para aumento de sua base de clientes, que passam pela melhor exploração de ativos altamente especializados e da grande capacidade instalada em tecnologia de informação.

No entanto, Menciaer (1999, p. 32), afirma que:

Mesmo assim, a curto prazo, não é possível prever nem o crescimento significativo da população propriamente dita, nem uma melhor distribuição

de renda, de forma a possibilitar a entrada de novos clientes neste mercado a um ritmo compatível com o crescimento da rede bancária.

Os bancos privados promoveram aquisições e fusões para ganhar clientes, aproveitando, principalmente, o movimento de privatização de instituições financeiras federais ou estaduais.

Assim, o melhor aproveitamento dos ativos aliado a estratégias de ampliar a presença da marca em localidades que possuem população com maiores níveis de renda tornam-se diferencial competitivo.

Uma rede de *ATM* com grande capilaridade é uma arma forte na competição do mercado bancário para conquistar clientes. Esta alta capilaridade da rede de atendimento oferece aos clientes a conveniência de despender pouco esforço no sentido de se deslocar até um ponto de atendimento. Por outro lado, uma rede de *ATM* com presença em localidades diversas garante à instituição a difusão de sua marca. A tabela 2 ilustra a evolução da rede de *ATM* dos bancos no Brasil.

	Nº de <i>ATM</i>					Varição 06/07
	2003	2004	2005	2006	2007	
Saque e depósito	41.559	48.220	52.052	53.427	60.892	14%
ATM adaptados a PCDs				7.869	16.864	114,3%
Cash dispenser	52.306	56.708	59.263	56.898	55.792	-1,9%
Terminal de Depósito	15.828	19.174	19.562	17.923	15.903	-11,2%
Terminal de Extrato e Saldo	7.108	3.401	3.359	3.507	3.200	-8,8%
Dispensador de Cheques	11.923	13.014	14.211	16.433	14.102	-14,2%
Total	128.724	140.517	148.447	156.057	166.753	6,9%

Fonte: Febraban

3.4 OS CONSUMIDORES DE PRODUTOS FINANCEIROS

Expostos a um volume crescente de informações, os consumidores se tornaram mais exigentes e mais conscientes de seus direitos, passando a desejar tratamento personalizado e acesso aos serviços das empresas, a qualquer hora e de qualquer lugar. Produtos e serviços deixaram de apresentar a nítida separação que tinham e, cada vez mais, estão se fundindo para criar soluções às diferentes necessidades dos consumidores. Premido pelas novas circunstâncias, desenvolve-se no mundo empresarial, um processo de estímulo à valorização das emoções e sentimentos dos consumidores, cuja nova postura enfatiza a experimentação, a busca do novo, e a infidelidade para com aquelas organizações desprovidas de dinamismo e criatividade, recompensando aquelas que são capazes de gerar e depois fortalecer novidades estimulantes, cada uma mais atraente que a anterior.

Essa necessidade de dispensar atenção crescente a aspectos tangíveis e intangíveis presentes nas relações com os consumidores, nem sempre fáceis de mensurar, traz inúmeros desafios e oportunidades para as empresas, provocando profundas transformações em todos os setores.

Na concepção de Boog (1991) as transformações internas são de origem nacional ou regional, bem mais próximas às instituições bancárias e representam os anseios nacionais, regionais e pessoais. Estas transformações são muito bem visualizadas pelas instituições financeiras. São sua origem de ser. São os clientes dos bancos tomadores de empréstimos e investidores, pessoas físicas, jurídicas, públicas.

Suas necessidades se traduzem por novos métodos de financiamentos, novas aplicações, melhores serviços, enfim, a satisfação do cliente.

Abaixo algumas necessidades dos clientes:

-Não perder tempo em filas;

- Melhor remuneração do capital aplicado;
- Menor taxa de juros dos empréstimos;
- Maior rapidez na concessão de crédito;
- Equipamentos de fácil acesso e manuseio;

Poucas indústrias poderão se beneficiar tanto das tecnologias digitais quanto os serviços financeiros, pois a força vital dos bancos reside na capacidade de estabelecer fluxos de informações, sobre os clientes e para os clientes, de forma a elaborar soluções que atendam as suas necessidades e aspirações.

Como a tecnologia emerge como um forte fator para criação de valor no relacionamento com consumidores e investidores, surge a necessidade, posta àquelas instituições financeiras dispostas a se manterem competitivas, de adotar novas estratégias para responder a essas demandas e antecipar novas tendências.

Os bancos são apontados como os maiores investidores em tecnologia no setor de serviços. O volume de investimentos dos bancos em Tecnologia da Informação (TI) somou mais de R\$ 6,16 bilhões no ano de 2007, 16% a mais em relação a 2006, dados evidenciados na Tabela 3.

Tabela 3	Evolução dos investimentos em TI			
	Investimentos em bilhões			Variação (%)
	2005	2006	2007	07/06
Hardware	2,6	2,0	2,2	
Equipamentos/linhas de comunicações	0,8	1,0	0,7	
Softwares adquiridos de terceiros	1,1	1,5	2,3	
Softwares desenvolvidos no próprio banco	0,1	0,8	0,9	
Total de Investimentos (imobilizado)	4,6	5,3	6,1	16%

Fonte: Febraban

Apesar dos gastos das instituições financeiras com as tecnologias bancárias, há uma certa resistência por parte de uma camada da população em utilizá-las, seja por falta de conhecimento, seja por falta de segurança. Com relação à interação equipamento-cliente, podem ser citadas algumas características, como o grau de utilização concentrado em determinadas camadas sociais, a resistência ao uso pelos clientes mais idosos e outras (Pires e Marchetti, 1997).

De acordo com a Febraban, o setor bancário brasileiro deve manter-se entre os líderes mundiais em automação bancária, já que há uma disputa acirrada na busca por alguma diferenciação. Segundo Schultz *et al* (1994) e Tapscott e Caston (1995), a base de dados de um banco constitui-se numa verdadeira mina de informações.

3.5 O AUTO-ATENDIMENTO EM BANCOS

Nos anos 50, devido a influência dos modelos americano e europeu, disseminou-se no Brasil a técnica do auto-serviço. Iniciou-se com as mercearias, passando pelas lojas de departamentos, *shopping centers*, postos de gasolina e outros, consolidando-se este tipo de atendimento como importante ferramenta para o varejo.

Para Groonroos (1990), o sucesso do *selfservice* depende do grau de envolvimento dos usuários e dos benefícios por eles percebidos, devendo estes usuários serem recompensados e motivados por fazerem parte do processo. Dentro desta concepção, os caixas automáticos baseiam-se, essencialmente, na venda automática de produtos e serviços bancários.

Para Kotler (1998), essas máquinas oferecem aos consumidores as vantagens da venda 24 horas, do auto-serviço e da ausência da manipulação por terceiros.

Considerados uma máquina de venda altamente especializada, os caixas automáticos propiciam aos usuários uma série de vantagens, sendo uma delas de fundamental importância: a conveniência de tempo, lugar e acesso. Para Kelley (1958), no processo de comportamento de compra os clientes procuram um equilíbrio entre os custos e a conveniência como *commodity*.

A importância da conveniência como um determinante na aceitação do consumo de produtos e serviços pode ser observada quanto à conveniência de: forma, tempo, lugar, quantidade ou unidade, embalagem, rapidez, operações automáticas ou automatizadas, escolha e crédito. Conforme Cox (1959), os consumidores, a exemplo do varejo, procuram otimizar as suas relações de compra, organizando o processo de procura de um bem ou serviço pela redução de tempo e esforço para as transações individuais. As pesquisas sobre a aceitação dos caixas automáticos apontam certos tipos de clientes que ainda resistem à adoção dos equipamentos como apoio à realização das operações bancárias. Por outro lado, para um grupo de clientes, os caixas automáticos tornaram-se elemento essencial na condução dos seus negócios financeiros.

É preciso ainda analisar a aplicação do conceito de valor que o cliente faz quando decide migrar do contato face-a-face com o atendente para as máquinas, *homebanking* ou telefone. Heskett *et al* (1996) sugerem que muitos consumidores preferem pagar pelo serviço eletrônico a obter os mesmos serviços em um guichê de caixa.

Para Egner (1991), a evolução dos processos tecnológicos e a receptividade de certos consumidores, em sintonia com essa evolução, representam uma grande oportunidade para a crescente aceitação dos caixas automáticos, apesar da resistência de alguns clientes. A automação deve ser compatível com as formas que o comportamento do consumidor vem assumindo, buscando a sua participação ativa como condição para o sucesso do relacionamento homem *versus* máquina.

3.6 DESAFIOS DO SISTEMA BANCÁRIO

Boog (1991) nos fala que os desafios são uma constante na vida do ser humano e das empresas. Há a necessidade de os enfrentar para sobreviver. O sistema bancário, para manter sua existência, pressionado pelas mudanças que ocorreram e as que estão por vir, deve não só se adaptar mas antever seu futuro.

As respostas às transformações externas são simples e diretas. Os bancos devem procurar ter uma presença global assim como os seus clientes (multinacionais, turistas internacionais, governos etc.) e manter uma boa imagem mundial garantindo a aceitação da instituição em qualquer lugar do planeta.

Os bancos regionais não se apresentam com futuro promissor. A tendência é que uma nova fase de concentração das instituições financeiras se avizinha com quebras e fusões.

Padronização de normas bancárias devem ser estabelecidas extrapolando o contexto nacional. O bancos devem ser sujeitos a padrões internacionais.

Sem dúvida o grande desafio do sistema bancário é atender às pressões das transformações internas. Geralmente é sabido o que fazer, mas como fazer é outra história.

As transformações tecnológicas pressionam e são coadjuvantes nas demais transformações. Uma análise mais profunda permite determinar que estas não estão a serviço dos desejos das instituições bancárias. Seus efeitos extrapolam ao âmbito destas. Sua influência apresenta uma ampla cobertura transformando processos e métodos, mudando relacionamentos empresariais e comerciais.

"O comércio eletrônico representa para a Revolução da informação o que a ferrovia foi para a Revolução Industrial: um avanço totalmente inusitado, inesperado. E, como a ferrovia de 170 anos atrás, o comércio eletrônico está gerando um *boom* novo e distinto, provocando transformações aceleradas na economia, na sociedade e na política." (Revista Exame, 22/03/2000, nº 6).

3.7 A UTILIZAÇÃO DE *AUTOMATED TELLER MACHINE (ATM)*

No Banco do Brasil foram realizadas, somente no primeiro semestre de 2007, 2,3 bilhões de transações de negócios com os clientes por intermédio dos canais de relacionamento e distribuição. Desse total, 89,7% foram efetivados em canais automatizados, remotos e virtuais. Ou seja, apenas 10,3% das transações continuavam sendo realizadas nos caixas tradicionais. O maior volume (44%) ocorreu por meio dos *ATM*. Somando o auto-atendimento pela internet e o auto-atendimento pelo celular, a participação dos canais eletrônicos representa 77% do total (dados internos do Banco do Brasil – Agência de Notícias).

O percentual de transações realizadas nos guichês de caixa sofreu grande redução: de 36% em junho de 2000 para 10% em junho de 2007. Essas transações passaram a ser realizadas nos canais alternativos de auto-atendimento onde o custo é menor.

Segundo dados internos do Banco do Brasil, as operações mais utilizadas são: saques, depósitos, extratos, saldos, pagamentos, transferências e cheques.

Para Schumpeter (1984), a competitividade está associada à posse de vantagens absolutas de custo, qualidade e/ou desempenho, cuja fonte básica está em processos complexos de aprendizado tecnológico. Nesta linha, a inovação é um processo que vem de dentro do próprio sistema, como resposta a situações de conflito na obtenção do lucro empresarial.

Segundo Hannan e McDowell (1990), a estratégia de adotar *ATM* no atendimento a clientes tem sucesso para atrair clientes das instituições concorrentes.

Daí a consolidação cada vez maior de parcerias entre bancos para explorar e criar novos modelos de atendimento e distribuição, a fim de ampliar as oportunidades negociais, aumentar a produtividade e ganhar escala.

Essa opção estratégica em levar a tecnologia de auto-atendimento até o cliente visa, sobretudo, a alguns objetivos, dentre os quais se destacam:

- a) Reduzir custo de estrutura;
- b) Abrir espaço para o lançamento de novos produtos ampliando o portfólio;
- c) Ampliar a base de clientes;
- d) Expandir a oferta de crédito massificado.

Mishkin e Strahan (1999) afirmam que o desenvolvimento tecnológico trouxe redução de custos nas transações de modo que novos produtos financeiros puderam ser ofertados.

Pesquisas revelam que o custo de uma transação numa agência é de aproximadamente um dólar, enquanto que, se a transação é realizada no *ATM*, o custo fica, em média, de vinte e cinco centavos de dólar. Já, se o canal de atendimento utilizado é o *Internet Banking*, o custo médio totaliza um centavo de dólar. Isso permite deduzir que os clientes de canais automatizados são mais rentáveis para as instituições financeiras (DeYoung e Hunter, 2001).

O custo médio de um *ATM* está em torno de R\$ 25 mil, e sua manutenção mensal total varia, em média, de R\$ 1 mil a 3 mil, conforme o local onde está instalado, segundo dados internos do Banco do Brasil.

Os clientes bancários nos últimos anos passaram a demandar maior conveniência e melhor acessibilidade aos serviços bancários, fato que pode ser observado pela exigência de ampliação do período de abertura das agências bancárias. Assim, uma boa rede de atendimento, que fornece conveniência no atendimento ao cliente, é uma ferramenta eficaz na estratégia de aumento da base e fidelização de clientes (Howcroft, 1992).

4 O COMPARTILHAMENTO DE ATM

4.1 REDES DE ATM NO BRASIL

No Brasil, encontram-se à disposição da população mais de 160 mil equipamentos de auto-atendimento entre *Automated Teller Machines (ATM)*, *cash-dispenser*, terminal de depósito, terminal de extrato e saldo, dispensador de cheques, localizados em agências, salas de auto-atendimento, quiosques e postos de atendimento (Tabela 4). Esses equipamentos possibilitam aos clientes diversas operações, como: consultar saldos e retirar extratos, sacar e/ou transferir numerário, pagar e/ou agendar contas, taxas e tributos, aplicar e/ou resgatar em fundos de investimento, solicitar empréstimos e/ou financiamentos e, ainda, retirar folhas de cheques.

Tabela 4

QUANTIDADE DE EQUIPAMENTOS						
em mil unidades	Ano	Em agências	Quiosque em locais públicos	Em postos de atend.	Total	Varição (2007 /2006)
ATMs saque e depósito	2000	12.078	2.975	586	15.639	14%
	2001	16.394	3.340	2.803	22.537	
	2002	25.647	4.396	3.190	33.233	
	2003	32.781	5.201	3.577	41.559	
	2004	39.798	4.214	4.208	48.220	
	2005	42.981	4.322	4.749	52.052	
	2006	44.007	4.036	5.384	53.427	
	2007	51.212	3.440	6.240	60.892	
Cash-dispenser	2000	40.785	1.063	5.770	47.618	-1,9%
	2001	50.691	1.557	5.818	58.066	
	2002	46.697	2.195	5.475	54.367	
	2003	44.342	2.833	5.131	52.306	
	2004	38.243	4.665	13.800	56.708	
	2005	38.527	5.393	15.343	59.263	
	2006	36.793	4.526	15.579	56.898	
	2007	33.812	4.580	17.400	55.792	

QUANTIDADE DE EQUIPAMENTOS						
em mil unidades	Ano	Em agências	Quiosque em locais públicos	Em postos de atend.	Total	Varição (2007 /2006)
Terminal de depósito	2000	15.322	14	364	15.700	-11,2%
	2001	17.890	7	219	18.116	
	2002	16.488	8	476	16.972	
	2003	15.086	9	733	15.828	
	2004	17.390	592	1.192	19.174	
	2005	18.218	224	120	19.562	
	2006	16.677	5	1.241	17.923	
	2007	14.834	18	1.071	15.903	
Terminal de extrato	2000	20.439	30	1.791	22.260	-8,8%
	2001	23.133	150	976	24.259	
	2002	7.572	821	916	9.309	
	2003	4.236	1.491	1.381	7.108	
	2004	2.179	133	1.089	3.401	
	2005	2.120	145	1.094	3.359	
	2006	1.784	156	1.567	3.507	
	2007	1.958	142	1.100	3.200	
Dispensador de cheques	2000	7.167	12	5	7.184	-14,2%
	2001	9.051	9	32	9.092	
	2002	9.921	573	56	10.550	
	2003	11.245	598	80	11.923	
	2004	12.362	323	329	13.014	
	2005	13.484	321	406	14.211	
	2006	14.515	92	1.826	16.433	
	2007	12.242	91	1.769	14.102	

Fonte:

Febraban

Não é de hoje que itens como reduzir custos, estar mais disponível para os clientes e aumentar a qualidade dos serviços são objetivos que constam da lista de prioridades dos bancos brasileiros. Há algum tempo, no entanto, um caminho para se atingir essas metas começa a despontar no horizonte do sistema financeiro: o compartilhamento. Percebendo as oportunidades trazidas nesse movimento, o setor bancário começa a apostar na convergência de um dos mais importantes segmentos de suas operações e que tem relação direta com os clientes: as redes de auto-atendimento.

Nomes de peso aderiram às redes compartilhadas já existentes e começam a experimentar novas parcerias com outros bancos para convegir as operações e otimizar a distribuição de máquinas de auto-atendimento, as *ATM*. É o caso, por exemplo, do Bradesco e do Banco do Brasil (BB), que por meio de uma parceria colocaram à disposição de seus clientes centenas de terminais que permitiam saques e consultas em pontos movimentados de São Paulo e Brasília. Alegando questões operacionais, os dois bancos suspenderam a parceria em 2007.

O Banco do Brasil também realiza o compartilhamento de terminais com a Caixa Econômica Federal (CEF), num projeto que ganhou o nome de Bancos Integrados. Nessa parceria, já estão disponíveis 7.950 pontos compartilhados, sendo 3.100 *ATM* do BB, 650 da CEF e mais 4.200 de correspondentes bancários nas casas lotéricas do país. Abrangendo todo o país, esse projeto somou mais de 23.000 pontos de atendimento, até junho de 2006 (Revista Executivos Financeiros, 16.05.2007).

Desde fevereiro de 2008 o Banco do Brasil e o Banco do Estado de Santa Catarina - Besc compartilham seus terminais de auto-atendimento. São 718 equipamentos do Besc e 1.518 do Banco do Brasil. O compartilhamento dá a oportunidade ao Banco do Brasil de complementar sua estrutura de atendimento em Santa Catarina, permitindo a ampliação dos fatores de comodidade e conveniências aos clientes. A rede do Besc está presente em todos os municípios do Estado com 447 pontos de atendimento, sendo 252 agências. Nos demais estados somente serão compartilhados aqueles localizados em pontos externos às agências. Uma vez que o Besc está em processo de incorporação pelo Banco do Brasil, não há cobrança de tarifas nas transações de saque e consulta a saldo realizadas pelos clientes nesses terminais.

Além dessas parcerias, todos os grandes bancos brasileiros já estão nas redes compartilhadas, como o Banco24Horas e a Rede Verde-Amarela (RVA). O Itaú, que há algum tempo resistia ao compartilhamento, aderiu em outubro de 2006 ao Banco24Horas, sendo o último entre os maiores bancos a aderir a esse modelo. No final de 2005, o Bradesco havia também aderido à mesma rede.

Um dos mais importantes incentivadores do compartilhamento no sistema financeiro, o Banco Central procura agir como um catalisador das iniciativas nesse sentido. Um artigo sobre reformas do sistema brasileiro de pagamentos publicado pelo Banco Central afirma o seguinte: “O aspecto mais importante associado à ineficiência dos sistemas de pagamentos de varejo é a baixa interoperabilidade entre as redes dos bancos, dos prestadores de serviços de compensação e de liquidação e do setor não financeiro.”

Em maio de 2005, o Banco Central divulgou um estudo (Diagnóstico do Sistema de Pagamentos de Varejo no Brasil) no qual recomendava às instituições financeiras o compartilhamento de recursos – como terminais de auto-atendimento (*ATMs*) e terminais de captura de operações com cartões.

4.2 VANTAGENS DO COMPARTILHAMENTO DE *ATM*

O exemplo do compartilhamento de equipamentos entre o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal mostra que o objetivo é ganhar eficiência operacional: ao invés de ter quatro *ATM* no mesmo local, muitas vezes ociosos, os bancos podem compartilhar o mesmo equipamento, cujo funcionamento passou a ser responsabilidade da nova empresa chamada Bancos Integrados.

A Bancos Integrados iniciou a fase piloto com três objetivos ambiciosos: melhorar a qualidade dos serviços, aumentar a capilaridade da rede e tornar mais eficiente os terminais, elevando sua produtividade. O levantamento do Banco Central indicou que o Brasil está posicionado na média dos países em termos de produtividade dos terminais. Enquanto os *ATMs* brasileiros realizam 41,8 mil transações, na Suécia, apontada como líder no setor, cada terminal realiza 122,4 mil transações no mesmo período. Já no Reino Unido seriam 51,1 mil transações e na Alemanha, 63,9 mil operações. Sempre considerando o mesmo período de tempo. (Revista da Febraban, 2005)

A estrutura compartilhada possibilita uma economia de até 30% na operação e manutenção dos terminais (Valor Econômico, 21.1.2006).

Com cada equipamento custando em torno de R\$ 25 mil, mais os custos de locação de imóveis, instalações e manutenção de infra-estrutura, serviços de abastecimento de numerário e manutenção de terminais, a economia proporcionada não pode ser desprezada.

O Compartilhamento atinge importância estratégica para os bancos na medida em que otimiza a utilização das redes, tornando-as mais eficientes. Ele vem complementar a oferta de serviços e disponibilidade de equipamentos aos clientes.

Na Inglaterra, exemplo de como o sistema funciona, há uma única rede bancária compartilhada, com a participação de 22 dos principais bancos. No Brasil existem 26 redes proprietárias e uma compartilhada, a da TecBan (Banco24Horas). A RVA (Rede Verde Amarela) soma-se à TecBan no compartilhamento, mas não possui uma rede, limitando-se à interligação das máquinas pertencentes aos bancos.

O custo por transação efetuada nos terminais compartilhados ainda é alta. Um cliente do Banco do Brasil ou da Caixa Econômica Federal que usa um terminal do outro banco paga R\$ 1,50 por operação (Jornal Valor Econômico, 09.05.2007). Nos países em que o uso de terminais compartilhados é mais intenso – como na Inglaterra, Holanda e Portugal – não é cobrada tarifa dos clientes. Os bancos cobram tarifas entre si, e cada banco trata de repassar os custos aos clientes, por meio, por exemplo, da cobrança de uma cesta de tarifas.

4.3 O FUTURO DO COMPARTILHAMENTO

As instituições financeiras brasileiras ainda têm medo de que a presença de um concorrente na mesma rede possa enfraquecer a sua marca, além de criar concorrência nos pontos de venda. No entanto, esses desafios culturais estão mudando e, em alguns casos, podem até se transformar em oportunidades.

Alguns grandes bancos do mercado brasileiro, como Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Bradesco, superaram essa resistência cultural ao compartilhamento e não viram nenhuma ameaça séria se concretizar. O temor de que clientes seriam abordados e de que haveria migração em massa de correntistas nunca aconteceram. Os bancos possuem uma demanda muito grande por canais e, em breve, a demanda falará mais alto que essa resistência.

A otimização das redes permitirá o aumento da capilaridade de atendimento aos clientes. As máquinas poderão ser melhor distribuídas: nos locais onde hoje há concentração de terminais de vários bancos, um número menor de *ATM* poderá dar conta da demanda. Os equipamentos que sobraem poderão ser instalados em novos locais, que de outro modo não teriam viabilidade.

Nesse processo ganham os bancos e também os clientes, que terão mais pontos de atendimento ao seu dispor e quem sabe, um custo menor por operação.

5. RESULTADOS

O processo de compartilhamento de redes de terminais de auto-atendimento dos bancos, no Brasil, em andamento há poucos anos, acha-se em pleno desenvolvimento. A ausência de consolidação do referido processo exige extremo cuidado no que se refere a conclusões emitidas sobre o mesmo. Nesse sentido, as afirmações aqui apresentadas devem ser entendidas menos como conclusões, mas como observações ainda precárias, sujeitas a alterações em face de constantes mudanças no setor.

Ao mesmo tempo em que uma rede de *ATM* com grande capilaridade funciona como uma forte arma na competição do mercado bancário para conquistar clientes, também garante à instituição a difusão de sua marca.

Mas manter uma rede própria requer pesados investimentos em tecnologia e logística. Em última análise, esse custo é repassado aos clientes, principalmente na forma de tarifas pela prestação dos serviços.

Uma das formas encontradas pelos bancos para diminuir esses investimentos sem deixar de expandir seus pontos de auto-atendimento foi o compartilhamento dos terminais.

Este trabalho procurou mostrar os valores investidos em tecnologia pelos bancos brasileiros nos últimos anos, a evolução do número de terminais de auto-atendimento e o número de transações efetuadas nesse e nos outros canais. Mostra, também, que no Banco do Brasil, a maior parte das transações ainda é efetuada em *ATM*. Por isso esse canal tem importância estratégica para as instituições financeiras e tende a continuar crescendo. O número desses equipamentos passou de pouco mais de 128 mil em 2003 para mais de 166 mil em 2007.

Também apresenta as vantagens do compartilhamento frente ao modelo de redes proprietárias, a forma como funciona em outros países, principalmente da

Europa, bem como as formas de cobrança de tarifas pelo uso dos equipamentos de outros bancos, e repasse destas aos clientes.

6. CONCLUSÃO

Este trabalho procurou analisar o estágio atual dos bancos brasileiros, especialmente do Banco do Brasil, em relação ao compartilhamento de redes de terminais de auto-atendimento, apresentar os pontos fortes e fracos em relação ao modelo em uso (redes proprietárias) e fazer um comparativo com o sistema utilizado em outros países.

O “banco eletrônico”, ou conjunto de produtos e serviços apoiado por modernas ferramentas tecnológicas com baixa interferência humana, é um dos meios mais utilizados pelos bancos para aumentar suas bases de clientes, disponibilizar serviços e ampliar pontos de atendimento. Os *ATM (automated teller machine)* são responsáveis por mais da metade das transações efetuadas nos canais automatizados.

No Brasil, esses *ATM* estão, na grande maioria, em redes proprietárias, de uso exclusivo dos clientes de determinada instituição. Há uma resistência cultural ao compartilhamento, onde o medo de enfraquecer a marca e criar concorrência nos pontos de venda impede que os bancos alcancem objetivos prioritários como reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços.

Espelhando-se em casos de sucesso de países como Inglaterra, Holanda e Portugal, os bancos brasileiros aos poucos estão superando essa resistência e colhendo resultados positivos com o compartilhamento de equipamentos, conseguindo otimizar suas redes, aumentando a capilaridade de pontos de atendimento e facilitando o atendimento aos seus clientes.

O número de terminais compartilhados vem crescendo a cada ano, e, incentivados pelo Banco Central, a tendência é de que mais bancos venham a aderir a essas redes, proporcionando maior eficiência ao sistema financeiro como um todo.

Os grandes bancos que já iniciaram esse processo – Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Bradesco – começam a colher bons resultados, frutos da

integração que torna as redes mais eficientes na medida em que complementa a oferta de serviços e disponibilidade de equipamentos aos clientes com redução de custos.

Sendo assim, este trabalho procurou listar as principais vantagens do compartilhamento frente ao modelo atual de redes proprietárias, em que cada banco adquire e mantém seus terminais, arcando com todos os custos:

- Necessidade de menos investimentos em tecnologia e equipamentos por parte dos bancos: com o compartilhamento a necessidade de equipamentos e desenvolvimento e manutenção de *softwares* diminui, visto que o número de terminais necessários para atender os clientes é menor. Não há necessidade de vários terminais, cada um de um banco, em um mesmo local, por exemplo.
- Redução das despesas com logística e infra-estrutura de redes: da mesma forma, as despesas com abastecimento de numerário, assistência técnica e manutenção dos equipamentos e redes de comunicação são menores devido ao menor número de terminais necessários;
- Aumento da eficiência operacional: o número de transações por equipamento aumenta, uma vez que passa a ser utilizado por um número maior de pessoas, clientes dos vários bancos;
- Maior disponibilidade de equipamentos para os clientes: muitos locais que contam com terminais de determinados bancos passarão, com o compartilhamento, a atender clientes de outros bancos.

Considerando que o custo por transação em terminais compartilhados é alto, se comparado ao valor das transações efetuadas em equipamentos do banco onde o cliente mantém conta, podemos vislumbrar uma utilização ainda maior caso adotado o modelo em uso em países como Holanda e Portugal, com o custo sendo repassado por meio de cesta de tarifas, sem a cobrança no momento da transação.

Para o Banco do Brasil, o principal ganho hoje observado com relação ao compartilhamento de terminais de auto-atendimento é o de conveniência para o cliente: “O cliente está mais bem servido”, afirma o gerente de correspondentes

bancários e compartilhamento do Banco do Brasil, Cícero Przensiuk, em matéria no Jornal Valor Econômico de 29 de maio de 2007.

7 BIBLIOGRAFIA

ARCO E FLEXA, Iberê. O Significado da Distribuição para os Grandes Bancos Varejistas; Análise e Conseqüências sob o Ponto de Vista de Marketing. Tese. São Paulo: FGV, 1997.

BOOG, Gustavo G. O Desafio da Competência. Como Enfrentar as Dificuldades do Presente e Preparar sua Empresa para o Futuro. São Paulo: Best Seller, 1991.

CHURCHILL, G. A. Jr. Marketing Research – metodological foundations. Orlando: Dryden, 1999.

COSTA FILHO, B.A.; PLONSKI, G.A.; SBRAGIA, R. A influência da cultura no consumo de serviços automatizados.1999. Trabalho apresentado na Semana de Administração (SEMEAD) da FEA/USP.

COSTA FILHO, Bento Alves da. Automação bancária: uma análise sob a ótica do cliente. In: ENCONTRO DA ANPAD, 21., 1997, Rio das Pedras-RJ. Anais..., Rio das Pedras-RJ, 1997.

COX, R. Consumer convenience and retail structure of cities. *Jornal of Marketing*, p.355-362, Apr. 1959.

DEYONG, Robert; HUNTER, William C. Deregulation, the Internet, and the Competitive Viability of Large Banks and Community Banks. Chicago: working paper. Federal Reserve Bank of Chicago, 2001.

EGNER, Floyd E. The electronic future of banking: succeeding in the new electronic age for tomorrow's financial institutions. Illinois: Financial Sourcebooks, 1991.

FALCÃO, Rosa Maria Barbosa Ribeiro – Comportamento do Consumidor Diante da Automação Bancária: Um Estudo entre Universitários. Tese de Mestrado / UFRJ – 1993.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 1991. p. 45.

GROONROOS, Christian. Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition. Massachusetts: Lexington Book, 1990.

HANNAN, Timothy H.; McDOWELL, John M. The Impact of Technology Adoption on Market Structure. The Review of Economic and Statistics. Vol.72, N. 1, 1990.

HESKETT James L; SASSER JR. W. Earl; SCHLESINGER Leonard A. The service profitchain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value. New York: The Free Press, 1996.

HOWCROFT, Barry. Contemporary Issues in UK Bank Delivery Systems. International Journal of Service Industry Management. Vol. 3, N.1, 1992.

JORNAL VALOR ECONÔMICO. Edições de 21.01.2006, 09.05.2007 e 29.05.2007.

KELLEY, Eugene J. The importance of convenience in consumer purchasing. Journal of Marketing, p.32-38.jul. 1958.

KERLINGER, Fred N. (1973), "Foundations of Behavioral Research", 2ndEd. New York: Holt, Rinehart and Winston.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MATTAR, F. Pesquisa de marketing. Ed. Atlas. 1996.

MENCIER, Bernard C.P. Competitividade. Revista Banco Hoje. São Paulo, fevereiro de 1.999.

MICK, Frederic; FOURNIER, Susan. Technology: the garden of paradox. Harvard Business Review, Boston, Aug./Jul. 1998.

MISHKIN, Frederic S. & STRAHAN, Philip E. What Will Technology do to Financial Structure? NBER Working Paper Series. Working Paper 6892. National Bureau of Economic Research. 1999.

PIRES, P. J. & MARCHETTI, R. Z. O Perfil dos Usuários de Caixas-Automáticos em Agências Bancárias na Cidade de Curitiba. Revista de Administração de Empresas, vol. 1, n. 3 (set./dez.1997).

REVISTA BB.COM.VOCÊ, Ano 5, nº 38, 2006.

REVISTA DA FEBRABAN. CIAB 2005.

REVISTA EXAME, 22.03.2000, nº 6.

REVISTA EXECUTIVOS FINANCEIROS, 16.05.2007.

RUYTER, Ko D.; WETZELS, Martin; KLEIJNEN, Mirella. Customer Adoption of e-service: na Experimental Study. International Journal of Service Industry Management. Vol.12, N. 2, p.184,-195 2001.

SCHULTZ, Don, et al. O Novo Paradigma do Marketing: Como Obter Resultados Mensuráveis Através do Uso do Data Base e das Comunicações Integradas de Marketing. São Paulo: Makron Books, 1994.

SCHUMPETER, J. Capitalismo, Socialismo e Democracia. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

SITE DA FEBRABAN. Disponível em <<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Dadosdosetor/2007>>. Acesso em 05.07.2007.

SRIVASTAWA, Rajenda K.; KIM, Nanwoon e HANK, Jin. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, v.62, p.30-45, Oct. 1998.

TAPSCOTT, D. & CASTON, A. *A Mudança de Paradigma: A Nova Premissa de Tecnologia da Informação*. São Paulo: Makron/McGraw-Hill, 1995.