

## **CONTINUOUS INVESTMENTS IN TI BY BRAZILIAN BANKING INDUSTRY: OPERATIONAL COSTS REDUCTION STRATEGY AND OBTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE**

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

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

The banking industry in Brazil has experienced deep transformations in the last years mainly driven by IT (Information Technology) applications that became crucial in the business strategy. Based in this initial finding, the objective of this paper is to identify the Brazilian banking industry evolution and related investments performed by Brazilian banks in IT in the period from 2000 to 2011, and the possible relation with operational costs reduction experienced by the biggest banks operating in Brazil. Using documentation research and with the support of literature revision there are identified the main points related with the performed investments and at same time there are analyzed the channels used by Banks to do financial transactions. There are analyzed also the transaction costs characteristics of these channels and the influence in operational costs of the Banks. As conclusion it was verified that the IT usage leveraged the evolution of banking industry with the continuous appearance of new channels. Consequently, it was observed operational costs reduction (through cost per transaction reductions) and this fact leveraged the continuous and increasing investments in IT that becomes increasingly important in the general strategy of Brazilian banking industry.

Keywords: Information technology. Strategy. Cost per transaction. Brazilian banking industry.

## **INVESTIMENTOS CONTÍNUOS EM TI PELA INDÚSTRIA BANCÁRIA BRASILEIRA: ESTRATÉGIA PARA REDUÇÃO DE CUSTOS OPERACIONAIS E OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA**

A indústria bancária brasileira tem experimentado profundas transformações nos últimos anos, notadamente em função da aplicação da TI (Tecnologia da Informação), que passou a ser vital para a estratégia do negócio. A partir desta constatação, o objetivo deste trabalho é identificar a evolução da indústria bancária e os respectivos investimentos realizados em TI pelos bancos brasileiros no período de 2000 a 2011, bem como a possível relação com a redução de custos operacionais experimentada pelos grandes bancos que operam no Brasil. Por meio de pesquisa documental e com o suporte da revisão da literatura, são identificados os principais pontos em relação aos investimentos realizados e, ao mesmo tempo, são analisados os canais utilizados pelos bancos para a realização de transações financeiras, e ainda as características de custos por transação destes canais, que acabam refletindo nos custos operacionais dos bancos. Como conclusão, verificou-se que o uso da TI auxiliou a evolução da indústria bancária no Brasil, com o consequente surgimento de novos canais utilizados e em virtude desse fato, observou-se reduções nos custos operacionais (através da redução dos custos por transação) dos bancos, resultado este que faz com que os investimentos em TI sejam contínuos e crescentes e se tornem cada vez mais importantes na estratégia geral dos bancos que operam no Brasil.

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

## 1. INTRODUÇÃO

A indústria bancária é importante no mundo todo por representar uma parte expressiva da economia global. As receitas bancárias em 2010 foram de aproximadamente US\$ 3 trilhões (McKinsey Global Banking Pools – relatório da consultoria McKinsey de 2010), o que representa aproximadamente 5% do PIB mundial, destacando assim a indústria bancária como uma das maiores e mais representativas do mundo (MCKINSEY, 2010). Ainda segundo o relatório Mckinsey (2010), em 2020 a projeção dessas receitas deverá atingir a marca de US\$ 6,8 trilhões. O relatório aponta ainda que os bancos nos principais países em desenvolvimento são responsáveis por um terço das receitas globais e, até 2020 deterão quase a metade dessas receitas, tendo como referência os 300 maiores bancos do mundo alocados em 79 países. Não obstante, os bancos dos países emergentes garantirão 60% do crescimento esperado para o setor no período de 2011 a 2020.

Neste contexto, o Brasil apresenta-se numa posição muito importante, pois as receitas bancárias representam em torno de 10% do total das receitas bancárias mundiais, e um terço do total das receitas dos países emergentes, incluindo-se a China (levando em conta os dados do relatório McKinsey de 2010 que aponta 21% das receitas totais para países emergentes e 12% para a China).

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

Com a indústria bancária não é diferente, pois é uma das que mais investem em TI no mundo, devido à necessidade de melhorar de forma contínua a sua eficiência para manter e melhorar as condições de competitividade. No Brasil, as despesas de TI no ano de 2009 ultrapassaram os R\$ 14 bilhões, o que representa um crescimento de 13% em relação ao ano de 2008 (FEBRABAN, 2012). Não obstante, em 2010 os bancos brasileiros investiram mais de R\$ 16 bilhões em TI, o que representa um crescimento de 14% em relação a 2009 e em 2011 os investimentos atingiram em torno de R\$ 18 bilhões, crescimento de 12% em relação a 2010 (FEBRABAN, 2012).

A indústria bancária no Brasil passou por contínuas transformações, sendo que a automação bancária, como se conhece hoje, está muito diferente do que era há 20 anos. Pensando na facilitação da vida dos usuários, oferecendo produtos e serviços cada vez mais adequados que consigam manter os clientes fiéis, assim como em reduções de custos; a automação bancária ganhou um impulso determinante devido às mudanças e inovações no campo da TI. Tal situação acabou transformando a indústria bancária, assim como o comportamento de seus usuários. Como resultado, atualmente os bancos oferecem o atendimento humano e eletrônico, sendo que este último está relacionado com a eficiência das transações eletrônicas, que são até dez vezes mais econômicas que o atendimento no caixa com funcionário à disposição (MEIRELLES, 2004).

O crescimento contínuo de investimentos e despesas em TI, conforme dados apontados pela FEBRABAN (2012), contribuiu de forma profunda nas alterações dos serviços financeiros oferecidos pelos bancos nos últimos anos. Tais medidas tornaram possível a criação de novos canais de relacionamento com os clientes e permitiram uma crescente sofisticação e complexidade nos produtos e serviços e, a partir disto, a TI passou a ser fator crítico de sucesso para o gerenciamento dos riscos envolvidos no negócio da indústria bancária brasileira (MAÇADA, 2011).

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

Segundo Mallick (2010), especificamente na maioria dos bancos e outras indústrias de serviços, a TI é vista como a principal ferramenta para reduzir custos operacionais. Para o autor, a Internet, por exemplo, ajuda os bancos a conduzir de forma padronizada transações de baixo valor agregado através de um canal online, podendo então focar seus recursos em transações especiais de alto valor agregado através das agências físicas.

Decorrente de que os investimentos em TI pelos bancos brasileiros têm crescido no período analisado (2000 a 2011) e que novos canais de transações financeiras (caixas eletrônicos e Internet banking) têm surgido nesse mesmo período, facilitando o acesso de mais clientes, chega-se então a questão da pesquisa: *A estratégia da indústria bancária brasileira de investimentos em TI tem gerado vantagem competitiva em termos de custos operacionais e contribuído na evolução dessa indústria?* Coloca-se então o objetivo da presente pesquisa que é identificar os investimentos realizados em TI pelos bancos brasileiros no período de 2000 a 2011 e a possível relação com a redução de custos operacionais, gerando vantagem competitiva. Para isto, fica estabelecida a seguinte sequência: primeiramente, é feita uma revisão da literatura onde os temas estratégia, custos operacionais, TI e indústria bancária são investigados. Em seguida, é apresentada a metodologia utilizada nesse trabalho. Depois, são apresentados os resultados onde são mostrados os números do setor no período de 2000 a 2011, os novos canais disponibilizados (caixas eletrônicos e Internet Banking) e sua relação de custos operacionais, comparando-se com os canais anteriormente utilizados. Na sequência são apresentadas as conclusões e recomendações.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. Estratégia no contexto da indústria bancária**

Segundo Porter (1986) em qualquer indústria analisada existem cinco forças que dirigem a concorrência, conforme mostrado na figura 1. O autor defende a ideia de que, dependendo da indústria analisada, estas forças aparecem de forma diferente com relação à influência causada na indústria em si. De qualquer forma, segundo o autor, estas forças conduzem a própria indústria (e as empresas que a constituem) a um grau de concorrência que determina o potencial de lucro final da indústria, tendo como medição o retorno em longo prazo sobre o capital investido e este potencial de lucro dependendo da composição destas forças difere de indústria para indústria. O autor ao mesmo tempo apresenta em conjunto com estas forças três tipos de estratégias genéricas: liderança no custo total; diferenciação e enfoque e o gerenciamento das cinco forças juntamente com a escolha correta da ou das estratégias genéricas há serem utilizadas, segundo Porter (1986 e 2001) conduz a indústria a uma vantagem competitiva.

Em indústrias como a bancária, onde os produtos são os serviços oferecidos, observa-se que no período dos anos 1970 havia uma definição limitada e estável de produtos (pagamentos, empréstimos e investimentos) e os bancos atendiam a mercados segmentados, atuando de forma complementar entre si. Estas características passam a sofrer uma série de alterações ao longo dos anos e os bancos passam a operar como bancos

múltiplos através de redes de agências em contínua expansão. Desta forma, na realidade atual os produtos oferecidos estão muito mais diversificados, porém os principais bancos múltiplos oferecem praticamente os mesmos produtos e com isto a estratégia em termos de custos passa a ser vital, principalmente depois da segunda metade do ano de 1994 onde a economia passou a ficar cada vez mais estabilizada (LARANJEIRA, 1997).

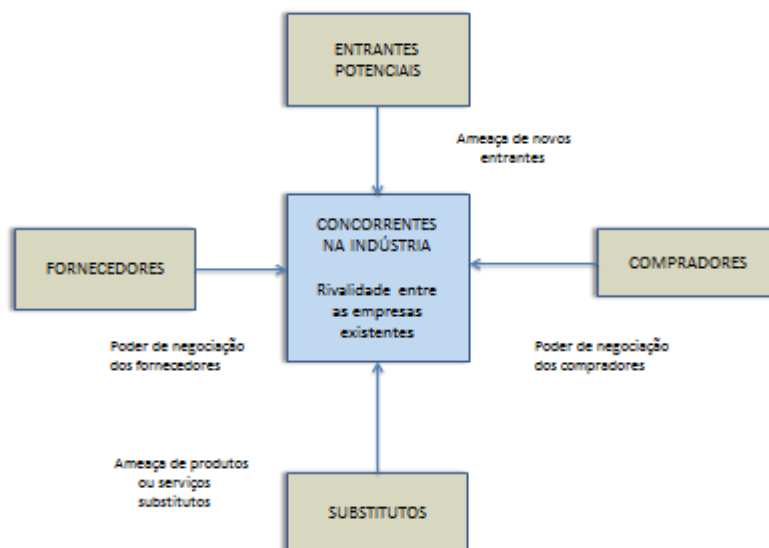


Figura 1 – Forças que dirigem a concorrência na indústria – Porter (1990)

Ao oferecer novos canais de transações financeiras para os clientes nestes últimos anos, como caixas eletrônicos (autoatendimento) e Internet Banking, os bancos conseguem atrair mais clientes pelo fato dos serviços estarem mais acessíveis e terem custos bem menores e sem a necessidade da presença física em agências (MAÇADA, 2011).

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

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

## 2.2. A TI e os custos operacionais nas indústrias

A tecnologia da informação (TI) é um conjunto de todas as atividades e soluções providas por recursos de computação. À medida que a computação evoluiu e se tornou mais acessível, as aplicações para TI ficaram ao longo das últimas décadas cada vez mais abrangentes, envolvendo as mais diversas áreas tais como finanças, planejamento de materiais, produção, transportes, pesquisa e desenvolvimento e ainda a produção, não só de

bens, como também de serviços, produção musical e cinematográfica, no rádio e na televisão (KENN, 1996).

Vantagem competitiva e TI estão interligados. Uma estratégia competitiva é formada por pontos identificados por uma empresa para competir, definindo seus objetivos e os planos e políticas necessários para atingir esses objetivos e é através da estratégia competitiva que uma organização persegue uma vantagem competitiva. Assim, a TI oferece ferramentas que permitem potencializar o sucesso de uma organização através de suas fontes de vantagem competitiva, tais como baixo custo, serviço excelente ao cliente, gerenciamento superior da cadeia de suprimentos, aumento expressivo no volume de transações e outros, ajudando ainda a organização a implementar de maneira mais efetiva suas metas estratégicas e também aumentar seu desempenho e produtividade (TURBAN, 2007).

A indústria bancária privada brasileira, através de alguns bancos pioneiros, percebeu a vantagem competitiva que poderia obter investindo em TI e implantando sistemas e arquiteturas cada vez mais adequadas ao seu negócio, sendo atualmente um dos setores que mais investem em TI no Brasil, em torno de 18% do total investido (FEBRABAN, 2011).

Para Mallick (2010), o uso da TI pode levar a redução dos custos operacionais aumentando desta forma o desempenho dos bancos. O autor enfatiza que com o advento dos novos canais de transações financeiras, caixas eletrônicos e Internet Banking, além da redução dos custos operacionais que estes novos canais propiciam, os bancos então passaram a alterar o modelo de suas agências bancárias utilizando cada dez menos caixas humanas e cada vez mais gerentes qualificados para alavancarem a venda de produtos mais sofisticados de maior valor agregado para os bancos e também para os clientes de maior potencial de investimento.

Outro movimento estratégico que sempre esteve aliado aos investimentos em TI no sentido de redução de custos operacionais são as fusões que passaram a ocorrer mais fortemente dos anos 1990 para cá e que permitiram uma capilaridade cada vez maior e com o uso da tecnologia que já possuíam passar a apresentar uma melhor eficiência aos usuários em uma dimensão geográfica cada vez mais abrangente. Desta forma os maiores bancos múltiplos privados brasileiros conseguem se posicionar sempre na frente levando-se em conta suas estratégias estabelecidas principalmente com relação à lucratividade e redução dos custos operacionais sendo que no caso de um deles especificamente o banco Santander salta para a posição de terceiro maior banco privado brasileiro (GULATI, 1998 e 2000).

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

### **2.3. A indústria bancária brasileira**

Existem quatro setores econômicos industriais principais: o setor primário, formado em grande parte por indústrias de matérias-primas, como por exemplo, a mineração, agricultura, pesca, pecuária, atividades extrativas gerais; o setor secundário, composto pelas atividades que envolvem processos de produção industrial, como por exemplo refinaria, construção e manufatura; o setor terciário, que trata de serviços (tais como o direito e a medicina, os bancos, telecomunicações) e distribuição de bens manufaturados; e

do setor quaternário, que se trata de um tipo relativamente novo de indústria do conhecimento envolvendo design, pesquisa e desenvolvimento, tais como programação de computador e bioquímica (SOUZA, 2009).

A indústria bancária está inserida no setor terciário (serviços) e tem uma grande importância em termos de economia, pois têm representado em média 5% do PIB mundial. A indústria bancária brasileira é uma das mais importantes do mundo, representando em 2010 cerca de 10% desta receita total mundial (MCKINSEY, 2010). O relatório Mckinsey (2010) projeta para 2020 uma participação da indústria bancária brasileira de 15% e prevendo uma movimentação das fronteiras bancárias em direção à Ásia, Pacífico e América Latina, com uma importância bastante significativa para o Brasil. O relatório mostra ainda que os países emergentes puxarão a demanda de crédito, que, pelo estudo, deverá saltar de US\$ 116 trilhões agora para US\$ 213 trilhões em 2020. Conforme o relatório existe 2,5 bilhões de adultos que não possuem conta em banco e 250 a 300 milhões de microempresas (60% do total global) sem acesso a empréstimos bancários.

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

Principalmente após a introdução do Plano Real em 1994, os bancos têm se desenvolvido muito rapidamente e esta evolução foi encabeçada por alguns bancos, mas principalmente o Bradesco que nos anos 1970 foi o principal ator na concepção do precursor da automação bancária: o leitor de código de barras, instrumento que é capaz de ler através de emissão de luz, códigos impressos na forma de barras nas contas de água, luz, telefones, etc. As mudanças que ocorreram no sistema bancário brasileiro, nas duas últimas décadas estão centradas principalmente nos seguintes aspectos: o processo inflacionário, a desregulamentação do mercado, instituída pela Constituição de 1988 e a implementação do Plano Real em 1994, que objetivava principalmente estabilizar e reordenar a economia, com base principalmente no controle da inflação. Se no primeiro momento, o processo inflacionário garantia receitas extras aos bancos, após a estabilização inflacionária, a indústria bancária começa então a buscar outras formas de receitas, principalmente através da oferta de novos tipos de serviços, investimentos em tecnologia e redução de custos operacionais (MEIRELLES, 2004 e LARANGEIRA, 2001).

Segundo Larangeira (2001), o processo inflacionário garantia ao sistema financeiro uma lucratividade muito alta, o que permitiu aos bancos grandes investimentos em equipamentos e programas de informática e telecomunicações (US\$ 3.8 bilhões, em 1993; mais de US\$ 4 bilhões, em 1994), com enorme difusão do uso da TI, fazendo com que os bancos brasileiros ficassem cada vez mais próximos à condição dos bancos dos países altamente industrializados. A partir de 1995, os investimentos sofrem reduções, mas permanecem bastante elevados quando comparados com os demais setores econômicos.

Os investimentos permanecem elevados a partir da entrada no século 21 (que é o período foco deste estudo) e os bancos continuam constituindo a indústria que mais investe em TI no Brasil, sendo que em 2011 os investimentos totalizaram cerca de R\$ 18 bilhões (crescimento de 12% em relação a 2010) (FEBRABAN, 2012).

Para este estudo consideramos a TI da indústria bancária composta por: equipamentos de automação bancária utilizados em autoatendimento e operações automáticas; equipamentos utilizados nos POS (pontos de venda no comércio); equipamentos utilizados nos caixas das agências; equipamentos utilizados no sistema de

compensação de cheques; equipamentos utilizados nos correspondentes não bancários; equipamentos utilizados nos Call Centers (atendimento ao cliente) e equipamentos utilizados para o Internet Banking. Entenda-se por equipamento o conjunto de hardware e software envolvido. Dentro desta divisão o autoatendimento (incluindo operações automáticas) representa 55% do total de transações e a Internet Banking representa 23% do total de transações indicando a concentração nestes dois tipos de operações (FEBRABAN, 2011).

Um fator a ser considerado que auxiliou muito na tomada de decisão para investimentos em tecnologia por partes da indústria bancária deve-se à evolução exponencial da TI nas últimas três décadas. Ao mesmo tempo em que a TI evolui, ela se tornou mais acessível e com custos cada vez mais reduzidos (MEIRELLES, 2004).

### Panorama atual da indústria bancária do Brasil

A FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos) possui atualmente uma relação de 126 bancos associados (privados e públicos) que representam a indústria bancária brasileira. É uma indústria que em 2010 teve um total de R\$ 462 bilhões de faturamento o que representou mais de 15% do total do PIB do Brasil (FEBRABAN, 2011).

A característica da indústria bancária brasileira (bancos múltiplos) é de que cinco bancos, dentre os quais três privados e dois públicos (Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal) detêm em torno de 65% dos ativos, 66% dos lucros, 82% dos funcionários e 87% das agências. Os três maiores bancos múltiplos privados, que são por ordem (levando em conta lucro líquido trimestral) Banco Itaú, Bradesco e Santander detêm quase 50% do mercado, sendo que este último saltou para a terceira posição após as aquisições realizadas nos últimos anos. Estes três bancos privados seguidos dos dois maiores bancos públicos são os que mais investem em TI no Brasil (FEBRABAN, 2011).

Este estudo verifica em particular números relativos aos investimentos em TI realizados pela indústria bancária e seu crescimento de uma forma geral e em particular analisa também alguns números relevantes a investimentos e crescimento dos três maiores bancos múltiplos privados do Brasil (Itaú, Bradesco e Santander).

**Tabela 1** – Principais bancos múltiplos privados do Brasil

<b>Nome do Banco</b>	<b>Agências</b>	<b>Postos</b>
Banco Bradesco S.A.	4634	17922
Itaú Unibanco S.A.	3834	5082
Banco Santander (Brasil) S.A.	2463	4445
HSBC Bank Brasil S.A. - Banco Múltiplo	867	1470
Banco Mercantil do Brasil S.A.	164	3
Banco Citibank S.A.	126	69
Banco Safra S.A.	101	16
Banco Triângulo S.A.	47	1
Banco Industrial e Comercial S.A.	35	0
Banco Votorantim S.A.	34	0
Banco Daycoval S.A.	31	12
Banco Rural S.A.	26	2
Total	12362	29022

Fonte: FEBRABAN (2012).

A tabela 1 apresenta a relação dos principais bancos múltiplos privados do Brasil (selecionados os bancos associados FEBRABAN que representam 98% do total de agências e cada um com mais de 20 agências) e a quantidade de agências e postos bancários de cada um deles. Dos bancos múltiplos privados brasileiros, os três maiores (Itaú, Bradesco e Santander) possuem em torno de 88% do total, como pode ser observado na tabela 1.

A tabela 2 apresenta os dois maiores bancos públicos do Brasil e a quantidade de agências e postos bancários de cada um deles. O total geral de agências dos bancos associados FEBRABAN é de 20.915 e os dois maiores bancos públicos (Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal) juntamente com os três maiores bancos múltiplos privados possuem em torno de 86% do total geral de agências.

**Tabela 2** – Principais bancos Públicos do Brasil.

<b>Nome do Banco</b>	<b>Agências</b>	<b>Postos</b>
Banco do Brasil S.A.	5152	13227
Caixa Econômica Federal	2266	1697
<b>Total de Agências e Total de Postos</b>	<b>7418</b>	<b>14924</b>

Fonte: FEBRABAN (2012).

Um fator que se torna fundamental para o crescimento desta indústria é o surgimento e popularização da internet, que conjuntamente com o uso da automação bancária disponibilizada nas agências através dos equipamentos de autoatendimento, fez com que as transações bancárias aumentem de forma exponencial neste período analisado. Como decorrência, tal movimento acaba por atrair e atender cada vez mais correntistas, ampliando assim a base de clientes dos bancos que mais investiram em tecnologia da informação (MEIRELLES e ROXO, 2011).

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória com análise qualitativa dos dados coletados. Segundo Gil (2008) e Lakatos (2007), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar mais familiaridade com o problema, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas a tornar o problema mais explícito ou que se construam hipóteses que possam ser utilizadas em estudos posteriores e para que se disponibilize uma maior compreensão do tema e do contexto, examinando desta forma a viabilidade do estudo e identificando sua relevância.

Esta pesquisa envolveu levantamento da literatura existente sobre a estratégia de investimentos em TI, custos operacionais e ainda as características e evolução (panorama) da indústria bancária nos últimos dez anos.

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental em sites dos três maiores bancos múltiplos privados brasileiros e dos dois maiores bancos públicos brasileiros, assim como no site da FEBRABAN, onde foram coletadas as informações mais relevantes através de números da indústria bancária brasileira, sendo focado para esta pesquisa o período de 2001 a 2011. A escolha dos três maiores bancos privados brasileiros como amostragem para coleta dos dados, dentro do universo de 126 bancos associados à FEBRABAN se deu por critério de conveniência da pesquisa, assim como o fato dos três representarem 50% do mercado considerando todo o universo e mais de 80% em termos de



lucro líquido, se considerados apenas os bancos privados. Os três bancos possuem ainda mais de 50% do total de agências de todo o universo dos 126 bancos, o que demonstra a sua representatividade.

Para se atingir o objetivo principal do trabalho, foram estabelecidos os seguintes macro-parâmetros relacionados à estratégia de investimentos contínuos da indústria bancária brasileira (todos investigados no período de 2000 a 2011: a) Quantidade de bancos brasileiros (I1); b) Rede de Atendimento (I2); c) Administração de Recursos de Terceiros (I3); d) Número de Contas (I4); e) Quantidade de Transações (I5); f) Quantidade de Caixas Eletrônicos (I6); g) Despesas e Investimentos em TI (I7). Estes parâmetros foram escolhidos por serem os mais utilizados em estudos como indicadores da evolução da indústria bancária brasileira, principalmente pela FEBRABAN. Também foram estabelecidos os seguintes parâmetros relacionados aos Custos de Transação de acordo com o canal utilizado: a) Plataforma de Agência (CT1); b) Call Center (CT2); c) Sistema de Resposta Interativa de Voz (CT3); d) ATM - caixas eletrônicos (CT4); e) Internet Banking (CT5); f) Mobile Banking (CT6). Para estabelecer tais parâmetros a respeito de custos de transação foram considerados os vários tipos de canais para transações financeiras que a indústria bancária introduziu no mercado ao longo dos últimos anos.

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

A tabulação de dados, segundo Gil (2008), é o processo de juntar e contabilizar os casos que estão distribuídos nos vários macros- parâmetros de análise podendo haver uma tabulação simples, que consiste na simples contagem das frequências ou cruzada que consiste na contagem e cruzamento das frequências que ocorrem em mais de uma tabela. No caso desta pesquisa é utilizada a tabulação simples.

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

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

Atualmente a indústria bancária brasileira é considerada a mais informatizada e relativamente e que mais gasta e investe em TI. São produzidos no Brasil todos os tipos de equipamentos necessários para que se torne possível a total automação de todos os serviços disponibilizados aos usuários das redes bancárias em suas agências espalhadas em todo o

território nacional. Além das agências, nos últimos anos percebe-se uma tendência cada vez maior no sentido de instalação de equipamentos de autoatendimento em quiosques, postos de gasolina, shopping centers, farmácias e tantos outros locais que permitam sua utilização. A principal preocupação dos bancos brasileiros atualmente tem relação direta com a necessidade de reduzir custos e oferecer serviços compatíveis para manter e aumentar a carteira de clientes e a automação bancária nestes últimos anos acompanhou esta visão estratégica dos bancos e novos canais para transações financeiras surgiram sempre no sentido de facilitar o acesso pelos usuários e sem a necessidade de um funcionário do banco (MEIRELLES e MAIA, 2004).

Conforme Mallick (2010) nos últimos anos, com a introdução dos novos canais de transações financeiras, principalmente os caixas eletrônicos e Internet Banking foi possível reduzir os custos operacionais, pois os custos por transação destes canais quando comparados com os custos da plataforma agências de fato são muito menores e por outro lado, as agências passam a focar cada vez mais o seu espaço para trabalhar os produtos mais sofisticados para os clientes de maior poder aquisitivo.

A indústria bancária brasileira, acompanhando o crescimento da economia brasileira tem evoluído continuamente nos últimos dez anos. Neste estudo esta evolução é representada pelos números conforme apresentados a seguir (representando toda a indústria bancária brasileira) e que anteriormente foram denominados de macroparâmetros relacionados com a estratégia de investimento em TI:

#### 4.1. Estratégias de Investimentos em TI

##### I1 - Quantidade de Bancos Brasileiros:

Neste período analisado houve uma redução inicial de instituições resultante de fusões entre bancos brasileiros e entre brasileiros e estrangeiros, mas que, após 2005 permanece bastante estável.

**Tabela 3** – Quantidade de bancos brasileiros (todas as origens), no período 2000-2010.

ANO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Número de Bancos	192	182	167	165	164	161	159	156	159	158	157

Fonte: Adaptada de FEBRABAN (2012).

##### I2 - Rede de Atendimento:

**Tabela 4** – Rede de Atendimento – Evolução no período de 2000-2011.

ANO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Número de Agências	16.396	16.841	17.049	16.829	17.260	17.627	18.087	18.572	19.142	20.046	19.813	21.300
Postos Tradicionais	9.495	10.241	10.148	10.054	9.856	9.985	10.220	10.555	11.661	12.131	12.670	13.000
Postos Eletrônicos	14.453	16.748	22.428	24.367	25.595	30.112	32.776	34.669	38.710	41.472	45.087	48.000
Correspondentes Bancários	13.731	18.653	32.511	36.474	46.035	69.546	73.031	95.849	108.074	149.507	165.228	161.000
Total	54.075	62.483	82.136	87.724	98.746	127.270	134.114	159.645	177.587	223.156	242.798	243.300

Fonte: Adaptada de FEBRABAN (2012).

A rede de atendimento no período analisado aumentou em mais de quatro vezes, sendo que a quantidade de agências têm aumentado em média 2% enquanto os dois grandes aumentos ficaram por conta dos postos eletrônicos (caixas eletrônicos) e correspondentes não bancários que contribuem de forma importante para garantir a capilaridade da oferta de serviços bancários.

### I3 - Administração de Recursos de Terceiros:

**Tabela 5** – Administração de recursos de terceiros, no período 2000-2010.

<b>Captações (saldos no fim do exercício em R\$ bilhões)</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Depósitos: à vista / poupança / a prazo / Fundos	501,3	563,9	623,6	763,0	898,4	1067,5	1259,0	1475,8	1725,9	1963,3	2271,0

Fonte: Adaptada de FEBRABAN (2012).

Os depósitos realizados no período cresceram continuamente o que demonstra a confiabilidade dos clientes com relação ao sistema financeiro.

### I4 - Número de Contas, Contas de Internet Banking e de Mobile Banking:

**Tabela 6** – Contas-correntes, contas de *Internet Banking* e *Mobile Banking*, no período 2000-2011.

<b>ANO</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Contas-correntes *	48	53	56	61	67	71	74	77	82	83	89	92
<i>Internet Banking</i> *	8,3	8,8	9,2	11,7	18,1	26,3	27,3	29,8	32,3	35,1	37,8	42
<i>Mobile Banking</i> *										1,3	2,2	3,3

Fonte: Adaptado de FEBRABAN (2012).

\* em milhões

No período analisado, o número de contas correntes mais que dobrou e o número de clientes com Internet Banking mais que quadruplicou o que mostra um resultado eficiente para os investimentos que foram realizados neste canal. Além disso, a partir de 2009 o canal Mobile Banking passa a aparecer e já mostra um crescimento muito importante de 2009 para 2010.

### I5 - Quantidade de Transações (por origem de canal):

O total de transações no período analisado evoluiu enormemente, praticamente triplicando o volume de transações financeiras. É importante notar que o canal de autoatendimento é o mais importante respondendo por quase um terço do total de transações e o canal Internet Banking já é o segundo mais importante. As transações nos caixas, que já representaram mais de 20% do total, atualmente são apenas 9%, e declínios ocorreram também com os canais cheques compensados e Call Center, o que demonstra o comportamento de migração para canais em que os clientes tenham mais facilidade. A evolução extraordinária do canal correspondentes não bancários demonstra o sucesso da estratégia da indústria bancária ao introduzir este canal que aumentou a capilaridade dos bancos e facilitou as operações bancárias para os clientes.

**Tabela 7** – Quantidade de transações (em bilhões), no período 2000-2011.

ANO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	% do Total 2011
Automáticas (origem externa e interna)	4,2	4,5	4,5	7,4	8,2	10,1	9,3	15,6	17,3	16,4	17,0	19,5	29%
Autoatendimento (com movimento financeiro)	4,3	5,0	3,9	4,8	6,0	6,8	7,5	7,7	8,2	8,1	8,6	9,0	14%
Cartões (autoatendimento)	2,3	2,8	2,2	2,7	3,9	4,2	4,3	4,4	5,3	6,1	7,1	8,3	13%
<i>Internet Banking</i>	0,7	1,5	2,1	2,6	3,9	5,5	5,7	6,0	6,9	10,7	13,1	15,7	24%
Transações nos caixas de agências	4,0	5,2	4,5	4,5	3,6	3,7	3,8	5,2	5,6	5,8	6,5	7,2	11%
Cheques compensados	2,6	2,6	2,4	2,2	2,1	1,9	1,6	1,3	1,3	1,2	1,1	1,0	2%
<i>Call Center</i>	1,3	1,6	1,5	1,3	1,2	1,4	1,2	1,1	1,2	1,4	1,6	1,5	2%
Correspondentes bancários				0,1	0,2	0,3	1,4	1,8	2,3	2,8	3,1	3,5	5%
Outras	0,3	0,4	0,5	0,7	1,0	1,1	1,3		0,8	0,4	1,2	0,7	1%
<b>Total</b>	<b>19,8</b>	<b>23,4</b>	<b>21,6</b>	<b>26,3</b>	<b>30,0</b>	<b>35,0</b>	<b>36,1</b>	<b>43,1</b>	<b>48,9</b>	<b>52,9</b>	<b>59,3</b>	<b>66,4</b>	<b>100%</b>
Autoatendimento total %	33%	33%	28%	29%	33%	31%	33%	28%	28%	27%	26%	26%	

Fonte: Adaptada de FEBRABAN (2012).

#### I6 – Quantidade de Caixas Eletrônicos:

A expansão do número de caixas eletrônicos no período analisado foi em torno de 70% o que demonstra a estratégia correta dos bancos investirem na tecnologia que corresponde ao canal mais utilizado pelos clientes. Esta pesquisa inclui todos os tipos de caixas eletrônicos e foi constatado que o crescimento maior nos últimos anos foi para os equipamentos com todas as funções, o que mostra uma tendência de declínio contínuo para os caixas eletrônicos que realizam um número limitado de operações.

**Tabela 8** – Quantidade de caixas eletrônicos, no período 2000-2011.

ANO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Em Agências	95.791	117.159	106.325	107.690	109.972	115.330	120.861	128.986	132.768	133.948	132.165	133.100
Quiosques em locais públicos	4.094	5.063	7.993	10.132	9.927	10.405	9.126	8.812	9.939	9.934	14.240	15.150
Em Postos de Atendimento	8.516	9.848	10.113	10.902	20.618	22.712	26.070	28.975	27.538	29.557	32.332	35.000
<b>Total *</b>	<b>108.401</b>	<b>132.070</b>	<b>124.431</b>	<b>128.724</b>	<b>140.517</b>	<b>148.447</b>	<b>156.057</b>	<b>166.773</b>	<b>170.245</b>	<b>173.439</b>	<b>178.737</b>	<b>183.250</b>

Fonte: Adaptada de FEBRABAN (2012).

\* Inclui: ATMs, *Cash-dispenser*, Terminal de depósito, de extrato e saldo e Dispensador de cheque.

#### I7 – Despesas e Investimentos em TI:

As despesas de TI em 2011 foram de R\$ 18 bilhões, um crescimento de 12% em relação a 2010. Este incremento direcionado para as tecnologias que convergem para a demanda de serviços dos clientes levou aos resultados apresentados nos indicadores anteriores que neste estudo foram chamados de macro-parâmetros. Na série histórica de 2007 a 2011, nota-se que os investimentos em equipamentos são contínuos e representam mais que um quarto de todas as despesas e investimentos.

Dos equipamentos que são adquiridos por ano pelos bancos privados neste período os três maiores bancos privados (Itaú, Bradesco e Santander) são responsáveis por mais de 80% do total de equipamentos e demais investimentos em tecnologia. (SITES dos bancos

BRADESCO, ITAÚ e SANTANDER, 2011). No caso dos bancos públicos, o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal são responsáveis por mais de 90% dos investimentos em equipamentos de tecnologia.

**Tabela 9** – Despesas e investimentos em TI, no período 2007-2011.

Realizado em *	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%	2010 / 2009	2011	%	2011 / 2010
Hardware	3.422	29%	4.100	33%	3.859	27%	4.962	31%	29%	4.572	26%	-8%
Telecomunicações	2.341	20%	2.520	20%	3.087	22%	3.773	23%	22%	3.629	20%	-4%
Softwares de terceiros	1.610	14%	2.238	18%	2.523	18%	2.712	17%	7%	3.700	21%	36%
Software In House	1.862	16%	1.724	14%	1.425	10%	1.697	11%	19%	1.883	11%	11%
Infraestrutura	1.586	14%	1.173	9%	2.032	14%	2.158	13%	6%	2.180	12%	1%
Outras despesas	926	8%	597	5%	1173	8%	814	5%	-31%	1952	11%	140%
Total Investimentos (Imobilizado)	11.747	100%	12.352	100%	14.099	100%	16.116	100%	14%	17.916	100%	11%

Fonte: Adaptada de FEBRABAN (2012).

\* Despesas e Investimentos em R\$ milhões

Estes cinco bancos, que juntos são responsáveis por mais de 80% de todo investimento realizado em TI têm apresentado resultados positivos e expressivos em termos de desempenho levando-se em conta o indicador lucro líquido. A tabela 10 apresenta os resultados de 2009, 2010 e 2011 em termos de lucro líquido (DIEESE, 2011 e 2010). Como mostra a tabela, verifica-se um crescimento expressivo de 2009 para 2010 e de 2010 para 2011 continua positivo, principalmente se considerada a situação econômica global.

**Tabela 10** – Lucro líquido (em R\$ bilhões) dos principais bancos de 2009 a 2011

Banco	2009	2010	2010 / 2009	2011	2011 / 2010
Itaú Unibanco S.A.	10,06	13,32	32%	14,6	10%
Banco do Brasil S.A.	10,14	11,7	15%	12,1	3%
Bradesco S.A.	8,01	10,02	25%	11,028	10%
Santander S.A.	5,5	7,38	34%	7,75	5%
Caixa Econômica Federal	3	3,76	25%	5,7	52%

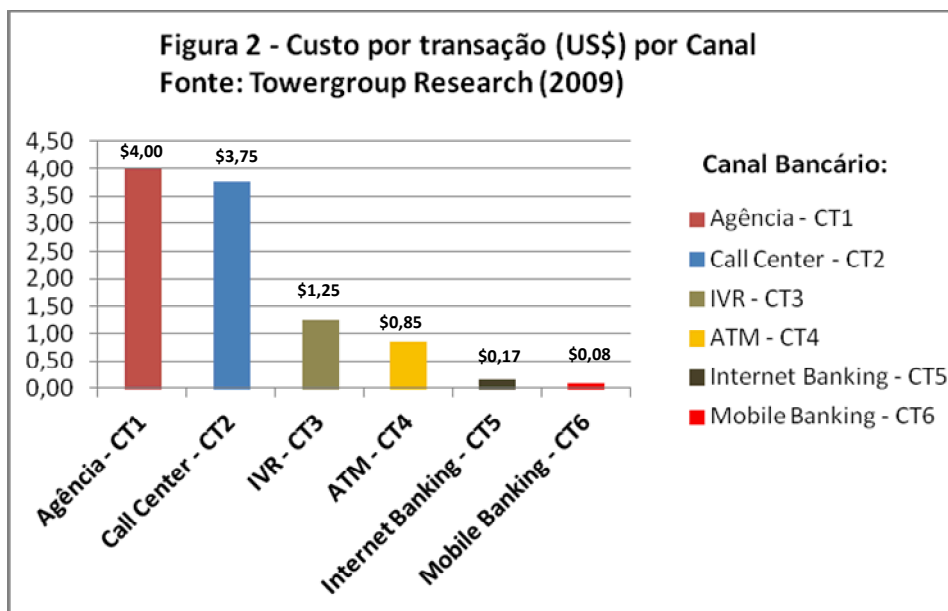
Fonte: DIEESE (2010, 2011).

## 4.2. Custos de Transação

Em sua sequência, este estudo apresenta os parâmetros relacionados com Custo de Transação de acordo com o canal utilizado: Plataforma de Agência (CT1); Call Center (CT2); Sistema de Resposta Interativa de Voz - IVR (CT3); ATM - caixas eletrônicos (CT4); Internet Banking (CT5); Mobile Banking (CT6) e o custo por transação que cada um destes canais tem, levando em conta pesquisa realizada pela Towergroup Research (2009) que é a empresa líder em pesquisas para indústrias de serviços financeiros. A figura 2 apresenta os custos por transação de cada canal bancário.

Conforme pode ser verificado na figura 2, à medida que novos canais bancários foram sendo introduzidos ao longo destes últimos dez anos, o custo por transação vem

caindo de forma brutal, sendo que os três canais que têm apresentado maior crescimento tanto de investimento como de utilização são os canais com menor custo por transação.



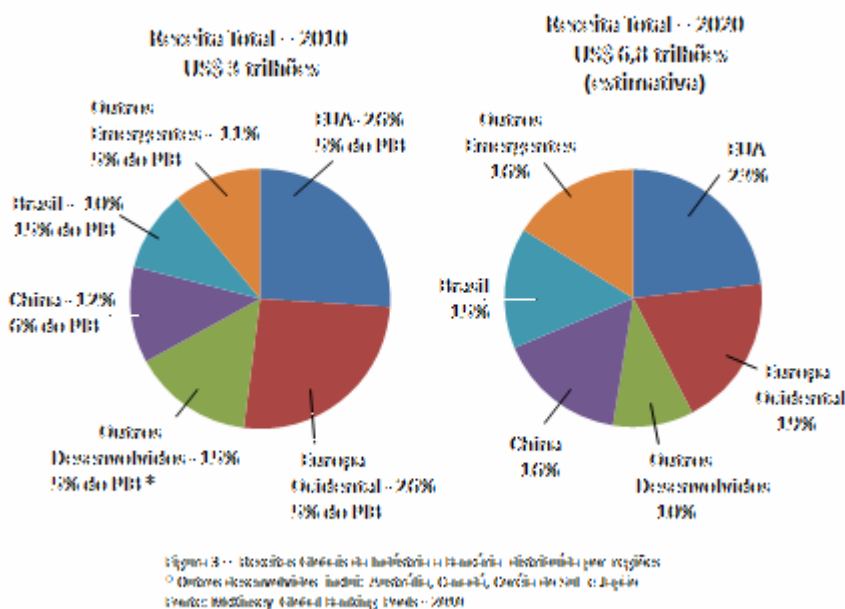
Segundo a pesquisa da Towergroup, estas reduções só puderam ser atingidas graças às novas tecnologias de informação que foram surgindo e conforme a figura 2 a diferença do canal tradicional de uso do atendente humano na agência para o autoatendimento já representa uma redução de aproximadamente cinco vezes e quando usado o canal Internet Banking representa uma redução de mais de vinte vezes o custo por transação. Finalmente, o canal mais recentemente criado que é o Mobile Banking representa uma redução de 50 vezes (sempre comparando com o canal tradicional de atendimento humano nas agências).

A pesquisa aponta então que os três canais mais importantes em termos de vantagens para os bancos em termos de redução de custos são: CT4, CT5 e CT6 e o mais importante ainda segunda a Towergroup é que os bancos não invistam no sentido dos usuários migrarem dentro destes três que já são vantajosos e sim consiga trazer os usuários totalmente off-line (que usam as agências e os Call Centers) para os três canais caminhando para uma situação cada vez mais on-line. E os bancos no Brasil (principalmente os cinco maiores) têm conseguido fazer este processo de migração conforme aponta o relatório da FEBRABAN (2010 e 2011) com relação ao macro-parâmetro chamado neste trabalho como I5 (vide tabela 7) onde fica claro que esta migração de canais está ocorrendo de forma contínua, o que demonstra que as estratégias dos bancos brasileiros em investimentos em tecnologia para vantagem competitiva em termos de reduções de custos têm apresentado a eficiência esperada.

## 5. CONCLUSÕES

Do total de US\$ 3 trilhões de receitas bancárias no mundo todo (que representam em torno de 5% do PIB mundial, conforme já descrito), levando em conta os 300 maiores bancos alocados em 79 países, as receitas bancárias brasileiras representam em torno de 10% deste total, o que denota sua importância no cenário mundial. As receitas bancárias

mundiais estão distribuídas conforme mostra a figura 3, onde está identificada a situação de 2010 e a estimativa para 2020 (MCKINSEY, 2010).



Os bancos brasileiros tem importância expressiva dentro do cenário global, como pode ser visto na figura 3 e pela estimativa para 2020 a parcela da indústria bancária brasileira vai crescer ainda mais além do que pode ser verificado também que as parcelas dos EUA, Europa Ocidental e Outros Desenvolvidos vão diminuindo. Além disto, outro fator muito importante, como mostrado na figura 3 é o percentual que as receitas bancárias representam do PIB de cada região em 2010. Em todas as regiões (ou países nos casos de EUA, China e Brasil) as receitas bancárias representam em torno de 5% do PIB da região (ou país) exceto no Brasil onde a representatividade é de 15% do PIB brasileiro.

Dentro deste contexto de grande importância da indústria bancária brasileira no Brasil e no mundo, os resultados apresentados neste estudo, que faz uma análise geral da evolução da indústria bancária brasileira através do uso dos números que representam o setor no período de 2001 a 2011, possibilita identificar o comportamento desta indústria com relação à estratégia de investimentos em TI neste período, assim como caracterizar a tendência para os próximos anos. Através da análise dos macroparâmetros que foram definidos como relacionados à estratégia de investimentos em TI (I1 a I7), pode ser verificado que:

- A quantidade de bancos brasileiros tem permanecido estável nos últimos cinco anos (I1);
- A rede de atendimento tem crescido de forma significativa, notadamente apoiada pelos novos canais bancários que têm surgido no período analisado (I2);
- Os depósitos cresceram continuamente no período pesquisado, o que aponta uma confiabilidade em relação ao sistema financeiro brasileiro (I3);
- O número de correntistas tem aumentado consistentemente no período analisado, apoiado principalmente pelas facilidades que os novos canais bancários têm trazido com a introdução dos caixas eletrônicos (ATMs) e, mais recentemente, com o Internet Banking, que quadruplicou no período analisado, e também o Mobile Banking, que em apenas um ano já dobrou a quantidade de usuários (I4);

- Em 2011 as transações financeiras atingiram a marca de 66 bilhões de reais, o que significa o triplo do que era em 2000. Mais uma vez esta situação foi impulsionada pelos novos canais bancários que já são os mais importantes em termos de quantidade de transações. Ressalta-se a evolução dos canais correspondentes bancários, nos quais a quantidade quase duplicou só de 2007 a 2011 e que apresentam vantagens para os clientes por serem formas de oferecer serviços em um estabelecimento onde os consumidores já estão acostumados a frequentar, como lotéricas, supermercados, drogarias, agências de Correios, lojas de móveis e outros. Para os bancos, a vantagem estratégica é de que apesar do custo por transação ser muito parecido com o de uma agência, o custo de instalação de um correspondente é muito menor, diminuindo desta forma os custos operacionais dos bancos e aumentando sua capilaridade (I5);
- O fato do canal autoatendimento (através do uso dos caixas eletrônicos) ser o mais importante respondendo por um terço do total de transações justifica o investimento contínuo nesta tecnologia onde no período analisado o número de caixas eletrônicos cresceu em torno de 70%. (I6);
- A indústria bancária é a que mais investe em TI no Brasil e em 2011 estes investimentos chegaram aos R\$ 18 bilhões de reais, crescendo 12% em relação a 2010 e representando 6% do total investido no mundo todo em TI, o que é surpreendente levando-se em conta uma única indústria em um único país. Importante notar que os investimentos realizados no período de análise foram direcionados fortemente para os canais bancários que convergiram para a demanda dos serviços financeiros, o que demonstra mais uma vez o acerto estratégico dos bancos (I7).

Em conjunto com esta análise dos principais números envolvendo o setor bancário, foram estabelecidos neste estudo parâmetros relacionados aos custos por transação dos vários canais bancários utilizados no Brasil neste período estudado. Os custos por transação dos canais bancários (denominados de CT1 a CT6) foram comparados. O que se verifica é que os custos por transação têm apresentado queda expressiva e contínua na medida em que os novos canais bancários foram sendo estabelecidos. Os canais que apresentam maior vantagem em termos de custos são o autoatendimento (CT4), Internet Banking (CT5) e Mobile Banking (CT6); sendo que este último só começou a aparecer nos números da indústria bancária a partir de 2009, sendo o mais recente canal bancário estabelecido. Estes três canais são exatamente os mais utilizados atualmente para a realização de transações financeiras no Brasil, o que demonstra que os bancos vêm obtendo vantagem competitiva por meio de reduções de custos por transação. Além disso, os resultados dos principais bancos múltiplos privados e públicos em termos de lucro líquido parecem apontar para esta direção de convergência entre investimentos em TI e a redução de custos operacionais via diminuição de custos por transação, o que permitiu vantagem competitiva e sustentabilidade à indústria bancária brasileira. Portanto, a conclusão é que os investimentos contínuos em TI pela indústria bancária brasileira têm conduzido a reduções dos custos operacionais através da diminuição de custos por transação, gerando desta forma uma vantagem competitiva.

O fato de esta análise estar focando mais nos cinco maiores bancos brasileiros, assim como terem sido adotados alguns parâmetros específicos se tornam limitantes para este trabalho, e desta forma outros estudos poderiam analisar outros parâmetros assim como incluir mais bancos na análise para dar mais profundidade nas conclusões.

Recomenda-se uma continuidade no acompanhamento dos números do setor bancário principalmente para investigar a evolução do último canal bancário introduzido, que é o Mobile Banking, assim como continuar acompanhando a evolução dos canais de



autoatendimento e Internet Banking para buscar confirmar a consolidação destes canais que apresentam um custo por transação bastante vantajoso com relação aos demais. Além disto, outra recomendação é dar continuidade na análise para confirmação da contínua e crescente parcela de participação da indústria bancária brasileira no mundo tanto em relação às receitas bancárias como em relação ao PIB do país (ou região) juntamente com o acompanhamento dos investimentos em TI.

## REFERÊNCIAS

- BRADESCO – Banco Brasileiro de Descontos S.A. **Resultados econômicos**. São Paulo: Bradesco, 2009. Disponível em: <http://www.bradesco.com.br>. Acesso em: 17 nov. 2011.
- BRADESCO – Banco Brasileiro de Descontos S.A. **Resultados econômicos**. São Paulo: Bradesco, 2010. Disponível em: <http://www.bradesco.com.br>. Acesso em: 15 dez. 2011.
- BRADESCO – Banco Brasileiro de Descontos S.A. **Resultados econômicos**. São Paulo: Bradesco, 2011. Disponível em: <http://www.bradesco.com.br>. Acesso em: 15 dez. 2011.
- DIEESE – Departamento de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos. **Nota técnica**. São Paulo: DIEESE, 2010. Disponível em: <http://www.dieese.org.br>. Acesso em: 15 dez. 2011.
- FEBRABAN - Federação Brasileira das Associações dos Bancos. **O setor bancário em números**. São Paulo. 2010, 2011 e 2012. Disponível em: <http://www.febraban.com.br>. Acessos em: 15 dez. 2011, 15 maio 2012 e 17 out. 2012.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GULATI, R.; KHANNA, T.; NOHRIA, N. The economic modeling of strategy process. 'Clean Models' and 'Dirty Hands'. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 781-90, 2000.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.
- ITAÚ – Banco Itaú Unibanco S.A. **Resultados econômicos**. São Paulo: Itaú, 2009. Disponível em: <http://www.italu.com.br>. Acesso em: 15 dez. 2011.
- ITAÚ – Banco Itaú Unibanco S.A. **Resultados econômicos**. São Paulo: Itaú, 2010. Disponível em: <http://www.italu.com.br>. Acesso em: 15 dez. 2011.
- ITAÚ – Banco Itaú Unibanco S.A. **Resultados econômicos**. São Paulo: Itaú, 2011. Disponível em: <http://www.italu.com.br>. Acesso em: 15 dez. 2011.
- KENN, P. G. W. **Guia gerencial para a tecnologia da informação**: conceitos essenciais e terminologia para empresas e gerentes. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LARANGEIRA, S. M. G. Reestruturação produtiva no setor bancário: A realidade dos anos 90. **Educação & Sociedade**, n. 61, 1997.
- LARANGEIRA, S. M. G. Reestruturação em bancos e telecomunicações do Brasil: excluídos e beneficiados. **Trabajo, género y ciudadanía en los países del cono sur**, 2001.
- MAÇADA, A. C. G.; FARIA, F. A. Impacto dos investimentos em TI no resultado operacional dos bancos brasileiros. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, 2011.
- MALLICK, S. K.; HO, S. J. The impact of information technology on the banking industry. **Journal of The Operational Research Society**, v. 61, n. 2, p. 211-21, 2010.
- MEIRELLES, F. S.; DINIZ, E. H.; FONSECA, C. E.; ROXO, G. Visão de futuro da tecnologia bancária. Panorama do setor bancário e visão do futuro. **Anuário Ciab-Febraban da FGV-RAE**, v.1, p. 42-68, 2011.

- MEIRELLES, F. S.; MAIA, M.C. Avaliação, evolução e tendências dos gastos e investimentos em tecnologia de informação dos principais bancos nacionais. SIMPOI, VII, 2004, **Anais...** São Paulo: SIMPOI, 2004.
- MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MCKINSEY Global Banking Pools. **Relatório McKinsey de 2010**. 2011. Disponível em: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com). Acesso em: 14 out. 2011.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. Strategy and the internet. **Harvard Business Review**, 2001.
- SANTANDER – Banco Santander S.A. **Resultados econômicos**. São Paulo. 2009. Disponível em: <http://www.santander.com.br>. Acesso em: 17 nov. 2011.
- SANTANDER – Banco Santander S.A. **Resultados econômicos**. São Paulo. 2010. Disponível em: <http://www.santander.com.br>. Acesso em: 17 nov. 2011.
- SANTANDER – Banco Santander S.A. **Resultados econômicos**. São Paulo. 2009. 2010. 2011. Disponível em: <http://www.santander.com.br>. Acesso em: 15 dez. 2011.
- SOUZA, V. M. Atividades econômicas, meios geográficos e setores da economia: evolução e retração. **Geografia**, 2009.
- TOWERGROUP – Towergroup Research. **New research reveals untapped market for mobile banking among offline consumers**. Boston: 2009. Disponível em: <http://www.towergroup.com>. Acesso em 19 dez. 2011.
- TURBAN, E.; RAINER, K.; POTTER, R. E. **Introdução a sistemas de informação – Uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.