

## **Estratégia de Investimentos em Tecnologia da Informação e Comunicação e a Evolução da Indústria Bancária Brasileira: Análise Geral e dos Maiores Bancos Privados**

### **Strategy of investments in Information Technology and Communication and the Evolution of Brazilian Banking Industry: General Analysis and the Biggest Private Banks**

Oscar Bombonatti Filho

Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul.  
Professor da Universidade de Santo Amaro – UNISA, São Paulo, Brasil  
obombonatti@hotmail.com.

Marcos Antonio Gaspar

Doutor em Administração pela USP.  
Professor do Programa de Pós-graduação em Administração (M/D) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, Brasil  
marcos.gaspar@uscs.edu.br

Marco Antonio Pinheiro da Silveira

Doutor em Administração pela FGV-SP  
Professor do Programa de Pós-graduação em Administração (M/D) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, Brasil  
marcos.pinheiro@uscs.edu.br

Edmilson Alves de Moraes

Doutor em Administração pela FGV-SP;  
Professor do Programa de Pós-graduação em Administração (M/D) do Centro Universitário da FEI, São Paulo, Brasil  
edmilson@fei.edu.br

Editor Científico: José Edson Lara  
Organização Comitê Científico  
Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 26.10.2012  
Aprovado em 07.12.2012



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

## RESUMO

A indústria bancária brasileira investe de forma contínua em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e cinco bancos detêm mais de 60% dos ativos, lucros e agências. A partir deste cenário, o objetivo desse trabalho foi evidenciar os números relativos aos investimentos em TIC realizados pela indústria bancária no período de 2000 a 2011 e seu correspondente crescimento de uma forma geral. Em particular, evidencia ainda números relevantes aos investimentos e o respectivo crescimento dos dois maiores bancos múltiplos privados atuantes no Brasil (Itaú e Bradesco). Por meio de pesquisa documental e revisão da literatura, são apontados os principais indicadores que levam a concluir sobre a continuidade crescente do setor, sobre o fortalecimento dos bancos Bradesco e Itaú, assim como a relação com investimentos contínuos em TIC.

**Palavras-chave:** Estratégia. Tecnologia da Informação e Comunicação. Indústria bancária. Indústria bancária brasileira.

## ABSTRACT

The Brazilian banking industry invests continuously in ITC (Information & Communication Technology) and five banks hold over than 60% of assets, profits and branches. From this scenario, the objective of this paper was to evidence the data related with the investments in ITC realized by banking industry in the period from 2000 to 2011 and the corresponding general growing and, in particular, to evidence the numbers related to the investments and corresponding growing of the two biggest private bank operating in Brazil – Bradesco and Itaú. Through documental research and literature review it was presented indicators and the conclusion was the continuous growing of this sector, the strengthening of banks Bradesco and Itaú and the relation with the continuous investments in ITC.

**Key-words:** Strategy. Information and communication technology. Banking industry. Brazilian banking industry.

## 1 INTRODUÇÃO

É notória a importância econômica da indústria bancária no mundo inteiro por ser parte integrante e essencial do sistema econômico e pela representação de suas receitas. Em 2010, as receitas dessa indústria, no mundo, tendo como base os maiores bancos operando em mais de 70 países, foram de US\$ 3 trilhões, representando em torno de 5% do PIB mundial e, até 2020, a projeção é que as receitas bancárias atinjam em torno de US\$ 6,8 trilhões, ou seja, o valor mais que duplicará em um período de dez anos. Nessa projeção é esperado que as receitas dos bancos nos países emergentes garantam em torno de 60% desse crescimento total esperado entre 2011 e 2020 (McKinsey, 2011).

Dentro desse cenário, a indústria bancária brasileira tem uma participação importante, pois as receitas bancárias no Brasil em 2010 foram de R\$ 462 bilhões e representaram nesse ano em torno de 10% das receitas mundiais. Segundo o relatório McKinsey, de 2010 até 2020 as receitas bancárias brasileiras já representarão em torno de 15% do total mundial. Outro fato marcante apontado pelo relatório é que o Brasil, dentro dessa projeção, é o país que mais terá crescimento em receitas bancárias e um dos fatores apontados para esse crescimento é o aumento da bancarização no Brasil, que, de 2002 a 2011, aumentou em mais de 90%.

Essa evolução contínua da indústria bancária mundial e particularmente da indústria bancária brasileira tem sido acompanhada pela também contínua evolução da automação bancária por meio dos investimentos crescentes e contínuos em TIC (Tecnologia de Informação e Comunicação) pelos bancos brasileiros (Maçada, 2011).

A indústria bancária brasileira está entre as que mais investem em TIC no mundo todo, sendo que, em 2011, as despesas e investimentos em TIC feitas por bancos no Brasil atingiram praticamente R\$ 18 bilhões e isso representou cerca de 5% do total investido em TIC pela indústria bancária do mundo todo. Esse número de 2011 representa um crescimento de 12% em relação a 2010, de 2008 para 2009 cresceu 13% e de 2009 para 2010 cresceu 14%, o que demonstra um crescimento

contínuo. Projeções indicam que os bancos brasileiros vão aumentar ainda mais o seu nível de despesas e investimentos em tecnologia, esperando-se um aumento de 42% até 2015. Além disso, outra informação relevante é que considerando o total de investimentos em TIC feito no Brasil por todas as indústrias, o maior percentual, em torno de 18%, é realizado pela indústria bancária (FEBRABAN, 2012).

Na visão de Maçada (2011), a indústria bancária investe continuamente em TIC de forma estratégica, devido à necessidade de melhorar sua eficiência para manter/fortalecer suas condições de competitividade.

A indústria bancária brasileira passa a ter uma transformação importante a partir da década de 60, quando os principais bancos brasileiros começaram a instalar seus primeiros computadores de grande porte. Os maiores bancos nessa época eram o Bradesco e o Banco do Brasil. Em paralelo, estava o banco Itaú, em meados de 1966, o qual implanta uma cultura de engenharia e a partir disso, começa a incentivar e investir no uso do computador, racionalização dos processos e a eficácia dos controles financeiros e contábeis. Dessa forma se inicia o processo de automação bancária que não parou de evoluir até os dias de hoje (Fonseca, Meirelles & Diniz, 2010).

A automação bancária brasileira sempre evoluiu com dois focos principais: facilitação cada vez maior da vida dos usuários com a oferta de produtos e serviços cada vez mais adequados e reduções de custos operacionais para garantir competitividade na indústria. Com as mudanças e inovações no campo da TI ocorridas desde a década de 60 até o momento atual, os bancos passaram a oferecer, além do atendimento humano, o atendimento eletrônico. Com isso, as transações bancárias passaram a ganhar eficiência, pois as transações eletrônicas chegam a ser até dez vezes mais econômicas que o atendimento no caixa com funcionário à disposição (Meirelles & Maia, 2004).

Segundo Mallick (2010), o uso da TIC aplicado à automação bancária pode levar à redução dos custos operacionais, o que mostra ser positiva a estratégia dos bancos brasileiros de investirem continuamente em tecnologia, buscando liderança de custo, ao mesmo tempo em que buscam diferenciais a serem oferecidos aos clientes, tanto com relação a novos serviços como na comodidade de uso.

Dessa forma, o processo de evolução da indústria bancária do Brasil se relaciona com o conceito das três estratégias genéricas definidas por Porter (1986) como: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. No caso dos bancos, com a

evolução da automação bancária proporcionada pelo desenvolvimento da TIC, percebe-se o uso de duas dessas estratégias: a liderança no custo total, com a busca da redução dos custos operacionais e também a diferenciação, com a oferta de produtos e serviços com valor agregado aos seus clientes (Meirelles & Maia, 2004).

O crescimento contínuo de investimentos e despesas em TIC, conforme dados apontados pela FEBRABAN (2012), possibilitou o avanço da automação bancária e novos serviços puderam ser oferecidos pelos bancos através do surgimento dos novos canais de relacionamento com os clientes e surgimento de serviços mais complexos e sofisticados, sendo que esse processo passa a ter sua evolução cada vez mais rápida a partir dos anos 80 (Maçada, 2011).

Para Mallick (2010), os canais de autoatendimento e Internet Banking ajudam os bancos a conduzir de forma padronizada transações de baixo valor agregado, possibilitando que foquem recursos em transações especiais de alto valor agregado através das agências físicas. De fato, os bancos brasileiros, principalmente na década de 90 e de 2000, passaram a direcionar a maior quantidade de seus serviços para os canais de autoatendimento e Internet Banking (com custos operacionais bem inferiores) e qualificaram cada vez mais seus gerentes e pessoal interno das agências para o atendimento dos clientes com maior poder aquisitivo, oferecendo a eles produtos mais sofisticados.

O período analisado nesta pesquisa com relação aos números de todo o setor bancário e em particular com foco nos dois maiores bancos múltiplos privados brasileiros (Bradesco e Itaú) é o de 2000 a 2011. Com base de que nesse período os investimentos realizados em TIC pelos bancos brasileiros têm crescido de forma contínua, chega-se então a questão da pesquisa: o crescimento da indústria bancária brasileira no período de 2000 a 2011 pode ter sido impulsionado pelos investimentos em TIC efetuados neste mesmo período? Dessa forma, tem-se então como objetivo geral dessa pesquisa evidenciar os números relativos aos investimentos em TIC realizados pela indústria bancária no período 2000 a 2011 e seu correspondente crescimento de uma forma geral e, em particular, evidenciar ainda números relevantes aos investimentos e o respectivo crescimento dos dois maiores bancos múltiplos privados atuantes no Brasil (Itaú e Bradesco).

Para tanto, estabeleceu-se a seguinte sequência: inicialmente, é feita uma revisão da literatura onde são investigados os temas *estratégia*, *TIC* e *indústria bancária brasileira*. Em seguida, é apresentada a metodologia utilizada e, na sequência do trabalho, estão os resultados em que são apresentados os números do setor bancário em geral e, de forma específica, dos bancos Bradesco e Itaú no período de 2000 a 2011, os novos canais disponibilizados (caixas eletrônicos e Internet Banking) e a evolução da indústria bancária com a análise dos números ao longo do período analisado. Finalmente, são apresentadas as conclusões e recomendações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Estratégia no contexto da indústria bancária

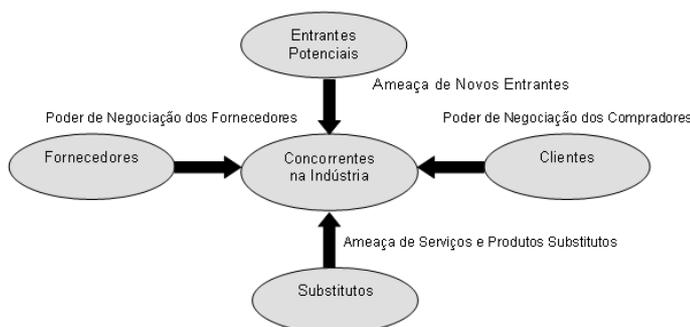
Para Hax e Majluf (1988) estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na disponibilização de recursos.

Segundo Kim e Mauborgne (2007), estratégia e competição estão intimamente ligadas, e em um planeta onde os recursos são limitados, a única forma de se ganhar território é a derrota do outro. Esses autores afirmam também que, apesar de as pessoas, de uma forma geral, admirarem vencedores e novos negócios que abram novos espaços de mercado, se ainda criarem novas demandas que possibilitem a melhorias na vida das pessoas, serão mais admirados ainda. Dessa forma, estratégia determina uma estrutura que leva a um desempenho melhor para todos envolvidos.

Porter (1986) sustenta em seus estudos sobre estratégia e competitividade que em qualquer indústria analisada existem cinco forças que dirigem a concorrência, conforme mostrado na Figura 1. Dependendo da indústria analisada, estas forças aparecem de forma diferente com relação à influência causada na indústria em si. 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 a serem utilizadas. Segundo Porter (1986; 2001), isso conduz a indústria ao sucesso dentro de um mercado competitivo.

**Figura 1 - Forças que dirigem a concorrência na indústria**



Fonte: Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

No caso da indústria bancária, os produtos são os serviços oferecidos e, no período dos anos 1970, havia uma definição limitada e estável de produtos (pagamentos, empréstimos e investimentos), sendo que os bancos atendiam a mercados segmentados. Com a evolução da tecnologia bancária, essas características foram se alterando ao longo dos anos e os bancos passam a operar como bancos múltiplos através de redes de agências em contínua expansão. Atualmente os bancos oferecem produtos muito mais diversificados, porém, os principais bancos múltiplos oferecem praticamente produtos iguais. Com isto, a estratégia em termos de custos passa a ser vital, principalmente depois da segunda metade do ano de 1994, em que a economia passou a ficar cada vez mais estabilizada (Larangeira, 1997).

Ao oferecer novos serviços cada vez mais diversificados e ao mesmo tempo alavancados pelos novos canais de transações financeiras para os clientes nestes últimos anos, principalmente a partir dos anos 90, como caixas eletrônicos (autoatendimento) e Internet Banking, os bancos conseguem atrair mais clientes pelo fato de os serviços estarem mais acessíveis (Maçada, 2011).

Esses dois canais de transação, Internet Banking e autoatendimento, têm relação direta com as estratégias de custo e diferenciação. O sucesso dessa estratégia está apontado pelo crescimento de volume de transações que, no caso do Internet Banking, em 2010 apresentou 13,1 bilhões de transações e em 2011 teve

15,7 bilhões (20% de crescimento), ficando atrás somente do autoatendimento que em 2010 apresentou 15,7 bilhões de transações e em 2011 ficou com 17,3 bilhões (10% de crescimento), segundo dados da FEBRABAN (2012).

O crescimento da utilização do canal de Internet Banking para a realização de operações bancárias juntamente com a consolidação dos caixas eletrônicos (autoatendimento) indica que os bancos estão dando continuidade à estratégia de garantir a conveniência dos clientes com uma oferta maior de serviços com custos menores e em qualquer lugar em que o consumidor estiver (Roxo, Meirelles & Fonseca, 2011).

## 2.2 A TIC e a evolução da tecnologia bancária

A Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) é um conjunto de todas as atividades e soluções providas por recursos de computação que têm se tornado cada vez mais acessíveis ao longo das últimas décadas (principalmente depois do advento dos microprocessadores). Com isso, as aplicações para a TIC se tornaram cada vez mais abrangentes, envolvendo praticamente todas as áreas, tais como finanças, planejamento de materiais, produção, transportes, pesquisa e desenvolvimento e ainda a produção de bens e de serviços (Kenn, 1996).

Existe uma interligação muito forte entre vantagem competitiva e TIC, sendo que uma estratégia competitiva se constrói por meio de pontos identificados por uma empresa para competir, definindo seus objetivos e os planos e políticas necessários para atingi-los. Utilizando sua estratégia competitiva, uma organização pode obter vantagem competitiva no mercado em que atua (Turban, 2007).

A indústria bancária privada brasileira, principalmente a partir do fim da década de 60 e início da década de 70, acompanhou e soube tirar proveito da evolução da TIC, desenvolvendo uma tecnologia bancária considerada uma das mais evoluídas no mundo, implantando sistemas e arquiteturas cada vez mais adequados ao seu negócio (Meirelles & Maia, 2004). Atualmente é um dos setores que mais investem em TIC no Brasil e respondem por aproximadamente 18% de tudo o que se investe em TIC no Brasil (FEBRABAN, 2011).

Com o uso crescente da TIC pelos bancos, além da redução dos custos operacionais que aumentam o desempenho dos bancos e reduzem os custos dos serviços aos clientes, com o advento dos novos canais de transações financeiras,

caixas eletrônicos e Internet Banking, os bancos puderam alterar o modelo de suas agências bancárias, que nos últimos dez anos passaram a possuir cada vez menos caixas humanas e mais gerentes qualificados, alavancando, dessa forma, a venda de produtos de maior valor agregado para os clientes de maior potencial de investimento (Mallick, 2010).

Desta forma, os maiores bancos múltiplos privados brasileiros conseguem se posicionar sempre na frente com suas estratégias estabelecidas, principalmente com relação à lucratividade, redução dos custos operacionais e diversificação de serviços (Fonseca, Meirelles & Diniz, 2010).

Em termos de novas tecnologias aplicadas à automação bancária, além do crescimento contínuo dos canais de transações financeiras, caixas eletrônicos e Internet Banking, que já representam 26% e 24% das transações bancárias respectivamente, destaca-se o mais recente canal, o Mobile Banking, que teve um crescimento em contas correntes de 72% de 2009 para 2010, 49% de 2010 para 2011 e já surge como o novo canal de importância em termos de transações bancárias (FEBRABAN, 2012).

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

A indústria é formada por quatro setores econômicos principais: o setor primário, formado em grande parte por indústrias de matérias-primas; o secundário, composto pelas atividades que envolvem processos de produção industrial, como por exemplo refinaria, construção e manufatura; o terciário, que trata de serviços (como o direito e a medicina, os bancos, as telecomunicações) e distribuição de bens manufaturados; e o quaternário, que trata de um tipo relativamente novo de indústria do conhecimento, envolvendo design, pesquisa e desenvolvimento (Souza, 2009).

A indústria bancária pertence ao setor de serviços e tem uma importância muito grande no cenário econômico mundial. Suas receitas representam em torno de 5% de todo o PIB mundial, tomando como base o ano de 2010, em que as receitas mundiais bancárias foram de US\$ 3 trilhões. O Brasil tem força expressiva nesse contexto, pois suas receitas bancárias representaram 10% do total mundial, um terço do total das receitas mundiais de países emergentes, incluindo-se a China. Até

2020, a projeção é que as receitas bancárias brasileiras já representem 15% do total no mundo todo. Além disso, a demanda de crédito, na projeção feita até 2020, será puxada pelos países emergentes. Existem 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. Nos países emergentes existe um bilhão de pessoas que possuem celulares, mas que não possuem cheques ou qualquer serviço bancário (McKinsey, 2010).

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. Esses serviços são oferecidos através de suas agências e caixas eletrônicos e, mais recentemente, através do uso da tecnologia da internet (Meirelles & Maia, 2004).

A evolução da automação bancária sempre foi acompanhada pela evolução tecnológica e o instante marcante que dá impulso a esse processo evolutivo ocorreu em meados da década de 1960, quando os bancos brasileiros começaram a instalar os primeiros grandes computadores (mainframes) e os maiores bancos dessa época eram o Bradesco e o Banco do Brasil, seguidos de perto pelo Banco Itaú. Estes foram os pioneiros desse processo.

Na década de 1970, com a reserva de mercado, a indústria brasileira de automação bancária inicia um processo de desenvolvimento intenso que continua pelas próximas décadas até o momento atual. Primeiramente, surgiram os terminais bancários, que permitiam concentrar nas agências a maior quantidade de transações bancárias possíveis. Depois, ocorreu o advento de computadores cada vez mais compactos, mais velozes e com um custo cada vez menor aliado à necessidade de desenvolvimento local imposto pela reserva de mercado. Ao mesmo tempo, ocorreu o financiamento dos bancos que, durante o período inflacionário, devido aos altos ganhos, podiam investir enormes quantias em tecnologia. A automação bancária não parou mais de evoluir, passando então pelo surgimento do autoatendimento (caixas eletrônicos) no fim dos anos 80 e início dos anos 90 e depois pela Internet Banking no final dos anos 90 e início dos anos 2000. Os bancos Bradesco e Itaú sempre foram os pioneiros e líderes da indústria bancária brasileira por todo esse período (Fonseca, Meirelles & Diniz, 2010).

Se no primeiro momento o processo inflacionário garantia receitas extras aos bancos e a alta lucratividade permitia a eles grandes investimentos em equipamentos e programas de TIC (US\$ 3.8 bilhões, em 1993; mais de US\$ 4 bilhões, em 1994), após a estabilização inflacionária (plano Real de 1994), a indústria bancária começa a buscar outras formas de receitas, principalmente através da oferta de novos tipos de serviços. Os investimentos em tecnologia passam a focar redução de custos operacionais e, dessa forma, mesmo após a estabilização financeira, os investimentos em TIC feitos pelos bancos brasileiros continuam de forma crescente. Os bancos são os maiores investidores em TIC no Brasil, destinando anualmente em torno de 8,5% do patrimônio a esse tipo de investimento, enquanto a média nacional é de 3,8% (Meirelles & Maia, 2004; Larangeira, 2001).

No período focado nesse estudo (2000 a 2011), os investimentos permanecem elevados, sendo que em 2011 os investimentos totalizaram cerca de R\$ 18 bilhões (crescimento de 12% em relação a 2010), segundo dados da FEBRABAN (2012).

Segundo Meirelles e Maia (2004), ao mesmo tempo em que a TIC evoluiu, se tornou mais acessível e com custos mais reduzidos, o que permitiu a melhoria contínua da tecnologia bancária com a introdução de novos canais de transação com custos operacionais cada vez mais reduzidos. Como resultado desta evolução constante, os bancos passaram a oferecer atendimento humano e eletrônico, sendo que o eletrônico está relacionado à eficiência, uma vez que as transações eletrônicas são até dez vezes mais econômicas que o atendimento no caixa com funcionário à disposição.

Este estudo considera a TIC da indústria bancária composta por: 1) equipamentos de automação bancária utilizados em autoatendimento e operações automáticas; 2) equipamentos utilizados nos POS (pontos de venda no comércio); 3) equipamentos utilizados nos caixas das agências; 4) equipamentos utilizados no sistema de compensação de cheques; 5) equipamentos utilizados nos correspondentes bancários; 6) equipamentos utilizados nos Call Centers (atendimento ao cliente) e 7) equipamentos utilizados para o Internet Banking. Entenda-se por equipamento o conjunto de hardware e software envolvidos (FEBRABAN, 2011).

### Panorama atual da indústria bancária do Brasil

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

A característica da indústria bancária brasileira (bancos múltiplos) é de que cinco bancos, entre os quais três privados e dois públicos (Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal), detêm em torno de 65% dos ativos, 66% dos lucros, 82% dos funcionários e 87% das agências. Os três maiores bancos múltiplos privados, que são por ordem (levando em conta lucro líquido trimestral) Banco Itaú, Bradesco e Santander, detêm quase 50% do mercado. Estes três bancos privados, seguidos dos dois maiores bancos públicos, são os que mais investem em TI no Brasil (FEBRABAN, 2011).

Este estudo investiga os números relativos aos investimentos em TIC realizados pela indústria bancária e seu crescimento de uma forma geral, e, em particular, investiga alguns números relevantes a investimentos e crescimento dos dois maiores bancos múltiplos privados do Brasil (Itaú e Bradesco). A Tabela 1 apresenta a relação dos dez principais bancos múltiplos privados do Brasil (selecionados dos bancos associados à FEBRABAN, que representam 98% do total de agências e cada um com no mínimo dez agências) e a quantidade de agências e postos bancários de cada um deles. Os dois maiores bancos (Itaú e Bradesco) possuem em torno de 70% do total de agências.

As transações bancárias chegaram a 66 bilhões de operações em 2011 (um aumento de 12% em relação ao ano de 2010) e o Internet Banking representa 26% do total. O total de caixas eletrônicos aumentou em torno de 70% de 2000 a 2011, o que mostra a busca constante dos bancos para aumentar a conveniência para os seus clientes (FEBRABAN, 2011).

**Tabela 1-** Principais bancos múltiplos privados do Brasil – Agências e Postos

Nome do Banco	Agências	Postos
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
Total	12305	29008

Fonte: FEBRABAN (2011).

O autoatendimento e o Internet Banking atualmente são os dois canais de transação mais utilizados no Brasil (26% e 24% do total, respectivamente). A conveniência para o usuário final, aliada à redução dos custos operacionais para os bancos trazida por esses dois canais, fez com que as transações bancárias aumentassem de forma exponencial no período investigado (2000 a 2011). 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 & Roxo, 2011).

### 3 METODOLOGIA

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 torná-lo mais explícito. Hipóteses podem ser construídas na intenção de que possam ser utilizadas em estudos posteriores, para que se disponibilize uma maior compreensão do tema e do contexto, examinando dessa forma a viabilidade do estudo e identificando sua relevância. Esta pesquisa envolveu levantamento da literatura

sobre a estratégia no contexto da indústria bancária, TIC, a evolução da tecnologia bancária 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 dois maiores bancos múltiplos privados brasileiros, assim como no site da FEBRABAN, focando o período de 2000 a 2011, além do relatório da McKinsey Global Banking Pools (2010).

A escolha dos dois maiores bancos privados brasileiros para coleta dos dados, dentro do conjunto de 126 bancos associados à FEBRABAN, se deu por critério de conveniência da pesquisa, assim como o fato de os dois representarem 70% do total de agências e mais de 50% do total das receitas bancárias brasileiras. São ainda os dois bancos privados que apresentam os maiores lucros líquidos no período analisado, o que demonstra a representatividade desses dois escolhidos.

Para se atingir o objetivo do trabalho, foram estabelecidos os seguintes parâmetros relacionados à estratégia de investimentos contínuos da indústria bancária brasileira como um todo (todos investigados no período de 2000 a 2011: a) Rede de Atendimento (EI1); b) Quantidade de Contas (EI2); c) Bancarização (EI3); d) Quantidade de Transações (EI4); f) Quantidade de Caixas Eletrônicos (EI5); g) Despesas e Investimentos em TI (EI6). Estes parâmetros foram escolhidos por serem os mais utilizados em estudos como indicadores da evolução da indústria bancária brasileira, principalmente pela FEBRABAN.

Posteriormente, foram estabelecidos parâmetros para os bancos escolhidos para a pesquisa, todos relacionados a dados envolvendo estratégias de investimento em TIC e um possível fortalecimento desses bancos: a) agências (PB1, PI1); b) equipamentos de autoatendimento (PB2 e PI2); c) correntistas (PB3 e PI3); lucro líquido (PB4 e PI4), em que PB equivale aos parâmetros do Bradesco e PI aos parâmetros do Itaú.

Uma vez tabulados os dados de cada tabela relativa aos parâmetros, foi realizada uma análise qualitativa no sentido de verificar as possíveis relações das estratégias de investimento em TIC e a evolução e crescimento da indústria bancária brasileira. A tabulação de dados, segundo Gil (2008) e Martins (2009), é o processo de juntar e contabilizar os casos que estão distribuídos nos vários parâmetros de análise, podendo haver uma tabulação simples, que consiste na contagem das frequências ou cruzada, que consiste na contagem e cruzamento das frequências

que ocorrem em mais de uma tabela. Nesta pesquisa é utilizada a tabulação simples. A etapa final da pesquisa consiste na conclusão da investigação, amparada pela revisão da literatura, apresentação e análise dos dados coletados e aplicabilidade aos parâmetros estabelecidos. Foram reunidos os pontos essenciais previamente analisados e interpretados de maneira que haja uma convergência com o problema de pesquisa e o objetivo apresentados no início do estudo.

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A indústria bancária brasileira tem investido continuamente em TIC no período investigado para análise e é considerada uma das mais informatizadas, com a característica positiva de que todos os tipos de equipamentos necessários para a automação bancária, que se torna cada vez mais complexa e com mais usuários, são produzidos no Brasil. A cada ano têm surgido novos serviços mais acessíveis e com relação custo-benefício maior como, por exemplo, a instalação de equipamentos de autoatendimento em quiosques, postos de gasolina, shoppings centers, farmácias e tantos outros locais que permitam sua utilização.

Uma preocupação constante dos bancos brasileiros neste processo evolutivo têm sido reduções de custos, tanto para os bancos como para os clientes. A TIC tem permitido esta melhoria, pois os novos canais de transação bancária têm apresentado reduções de custo expressivas quando comparados à canais anteriores. No uso dos serviços em terminal caixa humano comparado ao uso do autoatendimento, a relação de custo é de cerca de cinco vezes menor por transação. Se a comparação é feita levando-se em conta o Internet Banking, a relação de custo é de mais de vinte vezes menor por transação (Meirelles & Maia, 2004).

Os novos canais de transações financeiras que foram surgindo, principalmente caixas eletrônicos (autoatendimento) e Internet Banking, permitiram também aos bancos focarem os seus serviços nas agências, promovendo produtos mais sofisticados que atendem aos clientes de maior poder aquisitivo, o que conferiu aos bancos que mais investiram em TIC mais essa vantagem competitiva em termos estratégicos (Mallick, 2010). Através dos parâmetros escolhidos, as tabelas a seguir

apresentam a evolução que a indústria bancária percebeu no período de 2000 a 2011.

#### 4.1 Parâmetros relacionados à estratégia de investimento em TIC de toda a indústria bancária brasileira

##### E11 - Rede de Atendimento

A rede de atendimento no período de 2000 a 2011 aumentou em mais de quatro vezes. 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.

**Tabela 2 - Rede de Atendimento – Evolução no período 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: FEBRABAN (2012).

##### E12 – Número de Contas, Contas de Internet Banking e de Mobile Banking

**Tabela 3 - Quantidade de Contas, Contas de Internet Banking/Mobile Banking: período 2000-2011**

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

Fonte: FEBRABAN (2012).

\* Em milhões

No período de 2000 a 2011, o número de contas (ativas) correntes dobrou e o número de clientes com Internet Banking quintuplicou, o que mostra um resultado eficiente para os investimentos que foram realizados neste canal. Além disto, a partir

de 2009, o canal Mobile Banking passa a aparecer e já mostra um crescimento muito importante de 2009 para 2011.

### EI3 – Bancarização

**Tabela 4-** Bancarização: Evolução no período 2002-2011

ANO	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
População Bancarizada *	28	31	32	34	37	40	45	48	50	54

Fonte: FEBRABAN (2012).

\* Em milhões de pessoas

Além do crescimento contínuo de contas correntes, entre 2002 e 2011 percebe-se também aumento da bancarização em mais de 90% (de 2010 para 2011 cresceu 8%). Com isso, o perfil do cliente bancário tem se diversificado, fazendo com que os bancos se adaptem e customizem seus modelos de atendimento de acordo com as diferentes necessidades e demandas. A automação bancária tem proporcionado os ajustes necessários por meio dos diferentes canais de atendimento – agência, internet, móbil, autoatendimento e, principalmente para as pessoas de mais baixa renda, correspondente bancário.

### EI4 - Quantidade de Transações

**Tabela 5-** Quantidade de Transações (em bilhões): Evolução 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%
Internet Banking	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%
Call Center	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: FEBRABAN (2012).

O total de transações financeiras mais que triplicou no período e o canal de autoatendimento ainda é o mais representativo, com 26% do total de transações. O Internet Banking é o segundo, com 24% do total. As transações nos caixas, que já representaram mais de 20% do total, atualmente representam 11%, e declínios ocorreram também com o canal cheques compensados. O *Call Center* permanece estável e baixo, demonstrando migração para canais em que os clientes tenham mais facilidade. A evolução extraordinária do canal correspondentes bancários demonstra o sucesso da estratégia da indústria ao introduzi-lo, tendo ele aumentado a capilaridade dos bancos e facilitado as operações para os clientes, principalmente os de mais baixa renda.

#### E15 - Quantidade de Caixas Eletrônicos

A expansão do número de caixas eletrônicos no período de 2000 a 2011 ocorreu em torno de 70%, o que demonstra a estratégia correta dos bancos de investirem na tecnologia que corresponde ao canal mais utilizado pelos clientes. Estão inclusos todos os tipos de caixas eletrônicos. O crescimento maior nos últimos anos foi para os equipamentos com todas as funções (ATM Full Function), apontando para um declínio contínuo para os caixas eletrônicos que realizam um número limitado de operações.

**Tabela 6 - Quantidade de Caixas Eletrônicos: Evolução no período 2000-2011**

Incluídos: ATM's, Cash-dispenser, Terminal de depósito, Terminal de extrato e saldo e Dispensador de cheques												
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: FEBRABAN (2012).

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

### EI6 - Despesas e Investimentos em TI

As despesas de TI em 2011 foram de quase R\$ 18 bilhões, um crescimento de 12% em relação a 2010. O aumento foi superior a 50% no período de 2007 a 2011. Este incremento foi direcionado principalmente para as tecnologias (hardware) que convergem para a demanda de serviços dos clientes e para reduções de custos operacionais. Os investimentos em equipamentos são contínuos e representam um quarto de todas as despesas e investimentos. Destaca-se também o crescimento nos investimentos em software, justificados pelo uso intensivo de canais que necessitam mais desse tipo de investimento (autoatendimento e Internet Banking) e também pela questão da segurança. Dos equipamentos que são adquiridos por ano pelos bancos privados no período analisado, os dois maiores bancos privados atuantes no país (Itaú e Bradesco) são responsáveis por quase 40% do total de equipamentos, segundo os sites de informações desses próprios bancos.

**Tabela 7 - Despesas e Investimentos em TI: Evolução 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: FEBRABAN (2012).

\* Despesas e Investimentos em R\$ milhões

#### 4.2 Parâmetros relacionados ao banco Bradesco e ao banco Itaú

Os bancos Bradesco e Itaú foram escolhidos para este estudo por sua importância no cenário da indústria bancária brasileira e por serem pioneiros em investimentos em TIC, impulsionando novas tecnologias. Os parâmetros relacionados ao fortalecimento, definidos na metodologia, são apresentados nas tabelas a seguir, obtidos entre o período de 2006 a 2011:

##### PB1 (Bradesco) e PI1 (Itaú) – Quantidade de Agências

**Tabela 8 - Quantidade de Agências: Bradesco e Itaú: Evolução no período 2007-2011**

Ano	2007	2008	2009	2010	2011
Bradesco*	3148	3339	3430	3763	4634
Itaú*	2900	3644	3750	3766	3834

Fonte: FEBRABAN (2012); Itaú (2012); Bradesco (2012).

\* Para esse parâmetro, dados disponíveis a partir de 2007.

O Bradesco foi o banco que teve maior crescimento em termos de quantidade de agências, com um aumento de mais de 40%, sendo atualmente o banco com maior quantidade de agências no Brasil, o que proporciona grande capilaridade no país, facilitando ainda mais seu crescimento como empresa. Já o banco Itaú teve um crescimento de mais de 30% em quantidade de agências, sendo o segundo no

Brasil nesse parâmetro. O Itaú segue de perto os números do Bradesco, assim como a capilaridade atingida.

### PB2 (Bradesco) e PI2 (Itaú) – Equipamentos de Autoatendimento

**Tabela 9** - Quantidade de Caixas Eletrônicas: Bradesco e Itaú: período 2006-2011

Ano	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Bradesco	24.099	25.974	29.218	30.657	32.015	34.516
Itaú*		24.000	28.000	29.000	31.000	34.000

Fonte: Itaú (2012); Bradesco (2012).

\* Dados disponíveis de 2007-2011.

O Bradesco possui a maior rede própria privada de autoatendimento, com mais de 34.000 equipamentos por todo o Brasil. De 2006 a 2011, o aumento foi em torno de 40%, representando 20% do total geral de equipamentos. Fica evidenciado que o banco investe continuamente nos canais que proporcionam uma comodidade maior aos seus clientes e com redução de custos operacionais. O Itaú tem a segunda maior rede própria privada de autoatendimento (cerca de 34.000 equipamentos). De 2007 a 2011, o aumento ficou em torno de 40% e representa cerca de 20% do total geral de toda a indústria bancária brasileira. No caso do Itaú, a compra do Unibanco em 2008 fez com que o número de equipamentos aumentasse de forma mais rápida do que seria levando-se em consideração apenas a ampliação da sua própria rede.

### PB3 (Bradesco) e PI3 (Itaú) – Correntistas

**Tabela 10** - Quantidade de Correntistas: Bradesco e Itaú: período 2007-2011

Ano	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Bradesco*	16,8	18,8	20,1	20,9	23,1	25,1
Itaú**		10,5	14,5	15	16	17

Fonte: Itaú (2012); Bradesco (2012).

\* Dados disponíveis de 2007-2011

O Bradesco teve um aumento de quase 50% de correntistas no período de 2006 a 2011 e representa em torno de 25% do total de correntistas (ativos) de toda

indústria. É um dos bancos que tem o maior crescimento do número de correntistas no Internet Banking. O banco Itaú teve um aumento superior a 60% na quantidade de correntistas no período de 2007 a 2011, representando em torno de 18% do total de correntistas de toda indústria bancária nacional. A estratégia de compra do banco Unibanco, ocorrida em 2008, alavancou de forma importante a quantidade de correntistas. É também um dos bancos no Brasil que possui o maior crescimento do número de correntistas cadastrados no Internet Banking.

#### PB4 (Bradesco) e PI4 (Itaú) – Lucro Líquido:

**Tabela 11 - Lucro Líquido: Bradesco e Itaú no período 2005-2011**

Ano*	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010 / 2009	2011	2011 / 2010
Bradesco	5,5	6,3	8,0	7,6	8,0	10,0	25%	11,0	11%
Itaú	5,3	6,5	8,5	7,8	10,1	13,3	32%	14,6	10%

Fonte: Itaú (2012); Bradesco (2012).

\* Para esse parâmetro, dados disponíveis desde 2005.

No período de 2005 a 2011 o Bradesco duplicou seu lucro líquido anual com aumento de 11% de 2010 para 2011. São números significativos, principalmente levando-se em consideração a condição mundial de crises nesse mesmo período. O banco Itaú quase triplicou seu lucro líquido anual, e o valor alcançado em 2011 representa aumento de 10% em relação a 2010. Os números do Itaú cresceram de forma mais forte após o fim de 2008, quando foi realizada a compra do Unibanco.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A indústria bancária com sua representação em termos de receitas de 5% do PIB mundial tem grande importância econômica. A indústria bancária brasileira, por participar com 10% do total das receitas, assume papel notório: segundo o relatório McKinsey de 2010, para 2020 o papel do Brasil se tornará ainda mais importante. Além disto, segundo o relatório, em todas as regiões (ou países, nos casos de EUA, China) as receitas bancárias representam em torno de 5% do PIB da região (ou país), exceto no Brasil, em que a representatividade é de 15% do PIB brasileiro.

Os resultados apresentados nesta pesquisa primeiramente levaram em conta os aspectos da evolução de toda a indústria bancária brasileira através dos parâmetros que definidos como relacionados à estratégia de investimentos em TI (EI1 a EI6) e verificou-se que:

- A rede de atendimento cresceu muito no período, suportada pelos novos canais bancários que têm surgido (EI1);
- A quantidade de contas aumentou significativamente, impulsionada pelas facilidades dos novos canais bancários (ATMs, Internet Banking, Mobile Banking e Correspondente Bancário que alavancou a bancarização das classes mais populares) (EI2);
- A Bancarização tem crescido enormemente (6,3% só em 2011) puxada principalmente pelo correspondente bancário (EI3);
- As transações financeiras em 2011 atingiram mais de 66 bilhões de reais (mais que o triplo de 2000). As novas tecnologias foram as principais responsáveis para esse resultado atingido e a estratégia dos principais bancos é continuar na busca de tecnologias emergentes que permitam surgir novos canais. (EI4);
- Os caixas eletrônicos (ATMs) respondem por um terço do total de transações, o que justifica o investimento contínuo nesta tecnologia, sendo que de 2000 a 2011 o número de equipamentos cresceu em torno de 70%. (EI5);
- Os investimentos em TIC em 2011 atingiram R\$ 18 bilhões (crescimento de 13% em relação a 2010), 6% do total investido em TI no mundo todo e são direcionados estrategicamente para os novos canais (EI6).

Em relação aos parâmetros estabelecidos para os dois bancos analisados (Bradesco e Itaú), que foram designados como PB1 a PB4 (Bradesco) e PI1 a PI4 (Itaú) conclui-se que:

- Os dois bancos possuem respectivamente as maiores quantidades de agências espalhadas por todo o território nacional, respondendo por mais de 60% do total de agências (PB1 e PI1);
- Os dois bancos representam juntos 40% do total geral de equipamentos de autoatendimento, o que indica a estratégia contínua dos dois bancos em

- investimentos crescentes nos canais de transações financeiras mais utilizados e com menor custo operacional (PB2 e PI2);
- Os dois bancos representam, juntos, mais de 40% do total de correntistas de todo o mercado nacional, o que indica a capilaridade dos mesmos. Além disso, são os bancos em que mais cresce o número de contas de Internet Banking. O Bradesco ainda tem o diferencial de possuir uma forte rede de correspondentes bancários, o que lhe confere mais capilaridade ainda (PB3 e PI3).
  - O lucro líquido do banco Bradesco duplicou e o do Banco Itaú quase triplicou no período analisado, mantendo nos dois casos crescimento constante, mesmo levando-se em conta a crise financeira mundial de 2008. As contínuas reduções de custos possibilitadas pelas novas tecnologias desenvolvidas auxiliam para o aumento do lucro líquido (PB4 e PI4).

Dessa forma, com os parâmetros analisados em relação à indústria bancária brasileira como um todo e com relação aos bancos Bradesco e Itaú, evidenciou-se um forte relacionamento do crescimento contínuo dos investimentos em TIC com os seguintes itens: aumento da base dos clientes, diminuição dos custos, adesão de clientes aos novos canais eletrônicos, aumento da bancarização, aumento da quantidade de transações, aumento do número de agências, aumento do lucro líquido (Bradesco e Itaú), aumento de equipamentos de autoatendimento e correntistas de Internet Banking. Ou seja, pôde-se constatar o crescimento de todos os parâmetros escolhidos e sua relação com a estratégia da indústria bancária brasileira como um todo e, em particular, dos dois maiores bancos privados brasileiros em investir continuamente em TIC.

Recomenda-se uma continuidade no acompanhamento dos números desse setor tão importante em termos de economia, assim como a necessidade de se estender os estudos aos demais grandes bancos brasileiros no objetivo de se obter mais conhecimento desta indústria tão importante no contexto mundial e para permitir que novas projeções possam ser feitas a partir dessas novas análises. É recomendável ainda que se aprofunde a análise em proporções mundiais, estabelecendo comparações e análises que possam enriquecer ainda mais os trabalhos voltados a este setor.

## REFERÊNCIAS

Bradesco - Banco Brasileiro de Descontos S. A. (2012). *Resultados econômicos*. São Paulo: Bradesco. Acessos em: 24 maio 2012; 06 jun. 2012; 11 jul. 2012; 22 ago. 2012, disponível em: <http://www.bradesco.com.br>.

Febraban - Federação Brasileira das Associações dos Bancos. (2011). *O setor bancário em números*. São Paulo: FEBRABAN. Acessos em: 09 nov. 2011; 15 dez. 2011, disponível em: <http://www.febraban.com.br>.

Febraban - Federação Brasileira das Associações dos Bancos. (2012). *O setor bancário em números*. São Paulo: FEBRABAN. Acessos em: 05 jan. 2012; 12 jun. 2012; 02 ago. 2012, disponível em: <http://www.febraban.com.br>.

Febraban - Federação Brasileira das Associações dos Bancos. (2012). *Agências por banco*. São Paulo: FEBRABAN. Acesso em: 05 jan. 2012, disponível em: <http://www.febraban.com.br>.

Fonseca, C. E. C., Meirelles, F. S., & Diniz, E. H. (2010). *Tecnologia bancária no Brasil – Uma história de conquistas, uma visão de futuro*. São Paulo: FGV-SP.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6 ed. São Paulo: Atlas.

Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1988). The concept of strategy and strategy formation process. *Interfaces*, 18(3), pp.99-109.

Itaú - Banco Itaú Unibanco S.A. (2012). *Resultados econômicos*. São Paulo: Itaú. Acessos em: 10 jan. 2012; 24 maio 2012; 10 jul. 2012, disponível em: <http://www.itau.com.br>.

Kenn, P. G. W. (1996). *Guia gerencial para a tecnologia da informação: conceitos essenciais e terminologia para empresas e gerentes*. Rio de Janeiro: Campus.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2007). *Blue ocean strategy*. New York: Leadership Excellence.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2007). *Fundamentos de metodologia científica*. 6 ed. São Paulo: Atlas.

Larangeira, S. M. G. (1997). Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. *Educação & Sociedade*, 61(1).

Larangeira, S. M. G. (2001). Reestruturação em bancos e telecomunicações do Brasil: excluídos e beneficiados. *Trabajo, género y ciudadanía en los países del cono sur*.

Maçada, A. C. G., & FARIA, F. A. (2011). Impacto dos investimentos em TI no resultado operacional dos bancos brasileiros. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, 51(5), pp.440-457.

Mallick, S. K., & HO, S. J. (2010). The impact of information technology on the banking industry. *Journal of The Operational Research Society*, 61(2), pp.211-221.

Meirelles, F. S., Diniz, E. H., Fonseca, C. E., & Roxo, G. (2011). Visão de futuro da tecnologia bancária. Panorama do setor bancário e visão do futuro. *Anuário Ciab-Febraban da FGV-RAE*, v. 1, pp.42-68.

Meirelles, F. S., & Maia, M. C. (2004). Avaliação, evolução e tendências dos gastos e investimentos em tecnologia de informação dos principais bancos nacionais. *Anais do SIMPOI*, São Paulo, SP, Brasil, VII.

McKinsey. (2011). *Global Banking Pools. Relatório McKinsey de 2010*. Acesso em: 09 nov. 2011. Disponível em: [www.McKinsey.com](http://www.McKinsey.com).

Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M. E. (2001). *Strategy and the internet*. New York: HBR.

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

Turban, E., Rainer, K., & Potter, R. E. (2007). *Introdução a sistemas de informação – Uma abordagem gerencial*. Rio de Janeiro: Campus.