

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

THIAGO HENRIQUE PEREIRA VIANA

ANÁLISE DO AUTOATENDIMENTO BANCÁRIO NO BRASIL

**Mariana – MG
2018**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

THIAGO HENRIQUE PEREIRA VIANA

ANÁLISE DO AUTOATENDIMENTO BANCÁRIO NO BRASIL

Trabalho apresentado como requisito da disciplina ATV600, do curso de Administração, ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto sob a orientação do Prof. Dr. Israel José dos Santos Felipe

DECAD/ICSA/UFOP

Mariana

2018

Catálogo na fonte elaborada pelo bibliotecário: Essevalter de Sousa - CRB6a. 1407

V614a Viana, Thiago Henrique Pereira
Análise do Autoatendimento Bancário no Brasil [recurso eletrônico] / Thiago Henrique Pereira Viana.-Mariana, MG, 2018.
1 CD-ROM; (4 3/4 pol.).

TCC (graduação em Administração) - Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2018

1. Bancos - Teses. 2. MEM. 3. Internet - serviços - Teses. 4. Monografia. 5. Banco móvel - Teses. 6. Instituição financeira - Teses. I.Felipe, Israel José dos Santos. II.Universidade Federal de Ouro Preto - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Ciências Administrativas. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 336.7(81)
: 15
: 1419957



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA
COLEGIADO CURSO ADMINISTRAÇÃO



FICHA DE APROVAÇÃO

THIAGO HENRIQUE PEREIRA VIANA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador: Prof^o Dr. Israel José dos Santos Felipe

COMISSÃO EXAMINADORA

Professor Dr. Israel José dos Santos Felipe
Orientador e Presidente da Banca

Professor Dr. Chrystian Soares Mendes
Membro Avaliador

Professor Me. Felipe Gouvêa Pena
Membro Avaliador

Mariana, 19 de fevereiro de 2018.

RESUMO

VIANA, T. H. P. (2018) *Análise do Autoatendimento Bancário no Brasil*. Mariana: UFOP.

Há décadas o sistema bancário vem integrando novas formas de atendimento ao cliente, modificando o tradicional atendimento presencial. Na atualidade, os bancos têm de se adequar às novas tecnologias para se manterem no mercado. Os canais de autoatendimento possibilitam aos clientes realizar transações bancárias em qualquer hora e lugar, o que facilita muito a vida do usuário. A população atual visita menos as agências bancárias físicas e agora buscam a conveniência para resolver os assuntos relacionados ao banco. Além disso, as grandes instituições reduziram seus custos com atendimentos e aumentaram seus investimentos em tecnologia da informação. O objetivo principal do presente trabalho é descrever o crescimento da utilização de canais remotos e suas consequências organizacionais, após a adoção de ferramentas digitais como *internet banking*, *mobile banking* e outros meios de transações bancárias no Brasil, além de destacar os novos desafios e tendências para os próximos anos, bem como os efeitos da utilização dos diversos canais sob o ponto de vista dos bancos. A pesquisa possui enfoque qualitativo e o método de pesquisa é a bibliográfica e coleta de dados documental. A crescente utilização dos canais aponta a ascensão dessas plataformas alternativas bancárias que levam a continuidade do crescimento das plataformas digitais à medida que os usuários se familiarizarem com operações mais complexas nas alternativas de autoatendimento bancário.

Palavras-chave: sistema bancário, autoatendimento, *internet banking*, *mobile banking*, bancos, instituição financeira.

ABSTRACT

VIANA, Thiago H. P. **Analysis Of Banking Self Service In Brazil**. Mariana: UFOP, 2018.

For decades the banking system has been integrating new kinds of customer service, modifying the traditional self-service. Currently, banks have to adapt to the new technologies that are required every day to keep themselves in the market. Self-service channels enable customers to carry out bank transactions at any time and place, which become the user's life much easier. The current population visits less the banking agencies and now is looking for convenience to solve issues related to the bank. In addition, large institutions have lowered their costs with calls and increased their investments in information technology. The main objective of this paper is to describe the growth of the use of remote channels and their organizational consequences, after the adoption of digital tools such as internet banking, mobile banking and other means of banking transactions in Brazil, as well as highlighting the new challenges and trends for the next years, as well the effects of the use of several channels from the banks' point of view. The research has a qualitative approach and the research method is bibliographic and documentary data collection. The growing use of channels points to the rise of these alternative banking platforms that lead to the continued growth of digital platforms as users familiarize themselves with more complex transactions in banking self-service alternatives.

Key Words: banking system, self-service, internet banking, mobile banking, bank, financial institution.

Índice de ilustrações:

Gráfico 1 - Crescimento dos Canais Virtuais no Brasil.....	16
Gráfico 2 - Total de caixas eletrônicos no Brasil (em milhares).	17
Gráfico 3 - Evolução dos canais digitais em transações com e sem movimentação financeira	19
Gráfico 4 - Bilhões investidos em tecnologia pelos bancos no Brasil entre os anos de 2010 a 2014	25

Sumário

1. Introdução	9
2. Referencial Teórico	10
2.1. Automação bancária no Brasil	10
2.2. Sistema Financeiro Brasileiro	11
2.3. Início da implantação dos meios de autoatendimento no Brasil	11
2.4. Tipos de canais de autoatendimento no Brasil	13
2.4.1. Caixas Eletrônicos.....	13
2.4.2. Centrais de atendimento	13
2.4.3. <i>Internet Banking</i>	13
2.4.4. <i>Mobile banking</i>	14
3. Metodologia	14
4. Discussões	15
4.1. Crescimento dos canais de autoatendimento no Brasil	15
4.2. Verificação do crescimento dos caixas eletrônicos	16
4.3. Movimentação financeira nos canais de autoatendimento	18
5. Reflexos das novas formas de atendimento	20
5.1. Estrutura organizacional	20
5.2. Economia de custos	21
5.3. Perda de empregos	23
6. Perspectivas dos bancos	24
7. Considerações Finais	28
Referências	30

1. Introdução

A busca pela excelência ao serviço prestado, crescente concorrência e mudanças nas legislações bancárias trouxeram as instituições financeiras um ambiente favorável para o investimento em tecnologia no intuito de geração de valor, economia de custos e retenção do cliente a marca. Assim, os bancos passaram a focar seus produtos e atendimento nos clientes oferecendo produtos e serviços de melhor qualidade.

Para participar desse ambiente competitivo os bancos passaram a investir em tecnologia mudando suas estratégias e diversificando seus produtos oferecidos e canais de atendimento.

A partir da implantação dos canais de atendimento remotos como tele bancos, centrais de atendimento, *internet* e caixas eletrônicos, o cliente passou a ter liberdade de fazer transações a qualquer hora, de qualquer lugar e pelo canal que escolher, até mesmo de uma agência de outro banco do qual ele não é cliente (Kauffmann & Marchetti, 2008).

Ainda neste contexto de acordo com Meirelles (2010, p.17), “o desenvolvimento tecnológico dos bancos traz diversos benefícios ao sistema financeiro e exerce, cada vez mais, papel fundamental para a inclusão social do cidadão brasileiro”. Neste sentido, segundo o autor, a efetivação de novas plataformas para atendimento bancário facilitou muito a vida das pessoas trazendo conforto, agilidade, segurança e custos menores. “O cliente pode se relacionar com seu banco através dos novos e velhos canais, todos interligados em tempo real, resultando não somente em alta disponibilidade e comodidade, mas também em uma experiência mais fluida e satisfatória.” Federação Brasileira de Bancos (Febraban, 2012, p. 33).

Em consequência dos avanços tecnológicos, a automação bancária gerou reflexos nas formas e nas estruturas funcionais de trabalho como, por exemplo, a redução de empregos ocasionada pela substituição do trabalho manual por novas tecnologias e a minimização dos custos relacionados ao atendimento ao público. Para Pinheiro e Mendes (2004) os clientes utilizando mais o autoatendimento traz aos bancos uma diminuição dos custos com honorários, partindo do pressuposto que as máquinas trabalham em tempo integral, oferecendo um atendimento mais rápido, seguro e sem gerar horas extras na folha de pagamento de funcionários. Nesse contexto, o objetivo principal do trabalho é verificar o crescimento da utilização de canais remotos e suas consequências organizacionais, após a adoção de ferramentas digitais como *internet banking*, *mobile banking* e outros meios de transações bancárias no Brasil.

Decorrente do objetivo principal, este trabalho destaca os novos desafios e tendências do setor, bem como os efeitos da utilização dos diversos canais de autoatendimento sob o ponto de vista dos bancos. Além de indicar o impacto da evolução tecnológica na estrutura organizacional dos bancos, especialmente a redução dos postos de trabalho decorrentes das formas de autoatendimento.

O setor bancário brasileiro vem experimentando significativos impactos em termos de concorrência, passando a adotar uma postura de aproximação com os clientes como estratégia para manter-se lucrativo. Os avanços tecnológicos e as mudanças rápidas nas necessidades dos clientes contribuíram para o crescimento do setor bancário, permitindo a criação de novos produtos e serviços voltados para o atendimento em massa, dispensando a presença do cliente na agência para sua execução (Figueiredo, Zacharias & Almeida, 2008). Para Soares & Hoppen (1997) as empresas do setor bancário vivem em um ambiente competitivo dependendo fortemente da tecnologia da informação implicando uma competição no sistema informatizado e em qualidade de informações, para assim desenvolver um melhor relacionamento com os clientes e mercado. Desta forma, a importância deste artigo reside em descrever as mudanças tecnológicas pela qual vem passando o setor bancário, bem como o impacto das mesmas na estrutura organizacional.

2. Referencial Teórico

2.1. Automação bancária no Brasil

O setor bancário brasileiro passou por um processo de investimento e transformação em sua forma de trabalho. Segundo Levy (1983), o processo de modernização dos bancos brasileiros começou no início dos anos 60 através da adoção do processamento eletrônico de dados na retaguarda (*back-office*), pelo fato do crescimento em números das agências bancárias no território brasileiro e grande volume de informações a serem processadas. Caso essa automação bancária não fosse realizada, isso demandaria mais contratações de pessoal, limitação da atividade e conseqüentemente um custo operacional mais elevado.

Fonseca, Meireles e Diniz (2010) apontam o investimento tecnológico na área de processamento fez-se necessário principalmente no início dos anos 70 devido ao grande crescimento da economia, com chamado “milagre econômico”. A tarefa de processamento de informações era realizada em CPDs (Centro de Processamento de Dados) na qual os dados chegavam das agências, eram processados no período noturno e voltavam para as agências em forma de listagem.

2.2. Sistema Financeiro Brasileiro

O processo de automação bancária que se iniciava foi impulsionado pela reforma bancária implantada pelo governo militar a partir de 1965 (Fonseca, Meireles e Diniz, 2010). De acordo com Menezes (2003, p.14) as instituições financeiras sofreram uma transformação na sua área de atuação modificando seus serviços prestados com a criação da Lei nº 4.595/64, denominada de Lei da Reforma Bancária. Assim os bancos passaram de empresas de empréstimos e depósitos para bancos de múltiplas funções, absorvendo contas empresariais de utilidade pública além de impostos governamentais.

Para Almeida (1999) quatros eventos marcaram o sistema financeiro brasileiro entre as décadas de 80 e 90. O primeiro evento foi o choque heterodoxo do Plano Cruzado em 1986. Nessa época os bancos expandiam sua rede de agências para captar depósitos visando lucro com a inflação. Logo após os bancos perceberam a necessidade da busca pela eficiência, assim informatizaram mais e reduziram o número de agências e funcionários. O segundo evento na história do sistema financeiro do país foi a reforma bancária de 1988 que possibilitou a formação de bancos múltiplos. O terceiro marco foi o Plano Collor, que bloqueou a liquidez do sistema. E por último o Plano Real em 1994 que estabilizou a moeda e controlou a inflação. Conforme Quintarios, Oliveira e Barbosa (2011, p.6) o sistema bancário passou por um complexo processo de modernização e adaptação após o controle da inflação na economia com a implantação do Plano Real.

As instituições bancárias buscaram o aprimoramento da tecnologia bancária após mudanças do cenário econômico e político dos anos 60 e 70. Diniz (2004) lista a evolução tecnológica bancária dos anos 60 até a década de 90 e pontua os principais avanços de cada faixa de tempo:

- Anos 60: início da implantação dos primeiros computadores nos bancos para processo de automação bancária do setor de retaguarda;
- Anos 70: política de restrição a importação de tecnologia fez com que os bancos investissem em tecnologia com seus próprios recursos;
- Anos 80: automação das atividades de atendimento ao cliente;
- Anos 90: acesso das informações bancárias através do meio virtual, *internet*.

2.3. Início da implantação dos meios de autoatendimento no Brasil

Em junho de 1967, em Londres, a realidade de trabalho nas agências bancárias mudou a partir da invenção do primeiro caixa eletrônico ou ATM (*Automatic Teller Machine*). A invenção foi do britânico John Sheperd-Barron, fabricada pela empresa britânica De laRue

sendo instalada no Barclays Bank, em um subúrbio na cidade de Londres (O Explorador, 2013). Naquela época, os cartões magnéticos ainda não tinham sido inventados, sendo assim, as máquinas utilizavam cheques quimicamente modificados (Folha de São Paulo, 2010). Os primeiros caixas eletrônicos instalados no Brasil chegaram no início dos anos 80. Foi lançado em Curitiba, pela empresa de Tecnologia Bancária (Tecban), fundada por três bancos, o Bameridus, o Nacional e o Unibanco (Filho & Mazzon, 2000).

Para Takata (2002), a introdução da tecnologia no setor bancário mundial e no Brasil foi importante para um melhor atendimento aos clientes, aumento da rentabilidade, além de favorecer aos bancos a se manterem competitivos no mercado. Os bancos são um dos pioneiros de investimento em tecnologia da informação para realizações de suas atividades, trazendo para a instituição financeira uma melhor vantagem competitiva e valorização das expectativas dos clientes que buscam por mais segurança, qualidade e agilidade. A consolidação do processo de automação foi fundamental para os bancos, no sentido de haver permitido o oferecimento de serviços diferenciados aos seus clientes, com eficiência e eficácia das informações (Ernst & Young, 1997).

Os números de utilização de formas de atendimento remotos crescem em maior proporção em relação ao atendimento presencial nas agências bancárias. Isso se deve ao fato da população ter mais acesso a *internet*, aos aparelhos tecnológicos e ter mais opções de atendimento como, por exemplo, *internet banking* e *mobile banking*, além dos caixas eletrônicos e centrais de atendimento bancário via telefone.

Até meados da década de 90, os consumidores recorriam, basicamente, a agências, caixas ATM's e telefone para realizar operações bancárias. Transações mais simples, como pagamentos de contas, depósitos e transferências, eram efetuadas diretamente com operadores de caixa, dentro das agências. Essa realidade é cada vez mais distante e, de lá para cá, os consumidores tornaram-se mais familiarizados com a execução de transações sem o auxílio de um profissional por perto, presente e visível, principalmente ao se acostumarem mais com o uso dos ATM's, um indutor pioneiro da mudança. (Febraban, 2015).

Com a reinvenção dos canais remotos, qualquer pessoa pode realizar transações nesses meios de autoatendimento, pois há facilidade de acesso e variedade de serviços bancários disponibilizados, não servindo apenas para fazer serviços básicos como a consulta do saldo de uma conta ou o saque, mas também transferências de valores, pagamentos de boletos, documentos de arrecadação do poder público, faturas de cartão de crédito, contratação de seguros, empréstimos e financiamentos, além de aplicação de dinheiro. Assim, não é mais necessária a intermediação de um funcionário bancário para realizar estas transações.

2.4. Tipos de canais de autoatendimento no Brasil

Os bancos brasileiros disponibilizam quatro meios principais de autoatendimento aos seus clientes: (1) os caixas eletrônicos, (2) as centrais de atendimento, (3) *home banking* e (4) *mobile banking*.

2.4.1. Caixas Eletrônicos

Os caixas eletrônicos já fazem parte da rotina dos usuários bancários. São terminais eletrônicos em que o próprio cliente manuseia o equipamento, podendo assim, realizar a movimentação financeira que necessita.

O uso de ATMs se intensificou gradativamente, especialmente no que diz respeito às operações de consultas, saques e emissão de extratos, que não envolvem movimentação financeira. Esse primeiro movimento foi importante para que os clientes não apenas se acostumassem com o atendimento sem interação humana, mas também ganhassem maior confiança nos serviços oferecidos por máquinas, habilitando-os a realizarem transações que envolvessem movimentação financeira. (Febraban, 2014)

São várias as opções de operações que podem ser realizado nesse canal, como, retiradas e depósitos de dinheiro, realizar operações de transferências, consultar saldos e extratos, colocar crédito no celular e imprimir cheques, entre outros serviços. (Febraban, 2016)

2.4.2. Centrais de atendimento

Essa modalidade de atendimento já está no mercado há algum tempo e funciona via telefone. Seu funcionamento se dá a partir da ligação feita pelo cliente a uma central de atendimento através de telefone fixo ou celular, onde contata um atendente real ou virtual oferecendo as opções de transações disponíveis para o cliente. Nos canais telefônicos devem ser utilizados para realizar serviços transacionais: consultas de saldo e extrato bancário, pagamentos de contas e tributos, aplicação e resgates de investimentos, pedidos de talões de cheques, transferências, esclarecimento de dúvidas sobre produtos e serviços (Febraban, 2017).

2.4.3. *Internet Banking*

O *Internet Banking* surgiu em meados da década de 90 para auxiliar no atendimento junto às agências, aos caixas eletrônicos e ao atendimento via telefone. Nesta época, poucas pessoas no Brasil tinham acesso à *internet* e, quem fazia uso recebia um serviço lento.

Segundo a Febraban (2012, p.32) “as soluções conhecidas como “*home banking*” e “*office banking*” utilizavam *softwares* próprios fornecidos pelo banco”. Essa forma de autoatendimento foi se popularizando em virtude do maior acesso da população à *internet* banda larga e também por meio de investimentos dos bancos, com o propósito de facilitar a

experiência dos usuários, além de garantir a segurança das informações dos clientes e multiplicar as funcionalidades oferecidas para utilização desse canal. Nessa forma de atendimento, assim como nos caixas eletrônicos e telefone, o usuário também possui uma série de funcionalidades oferecidas, desde consulta do saldo da conta corrente ou poupança até a simulação de empréstimos, financiamentos e a própria contratação do crédito.

2.4.4. *Mobile banking*

O serviço *mobile banking* é recente e tem se tornado um dos maiores meios de transações bancárias, graças à utilização de *smartphones* e popularização da internet 3G no Brasil. Para que o usuário possa obtê-lo, é necessário baixá-lo nas lojas de aplicativos dos *smartphones*. Seu funcionamento é semelhante ao do *internet banking*, sendo diferente apenas quanto ao tipo de dispositivo usado.

No serviço de *mobile banking* é possível realizar a maioria das funções oferecidas nos outros meios de atendimento. A praticidade na utilização desse serviço mostra o poder da ferramenta para impulsionar o uso. Segundo a Febraban (2015), a disponibilidade dos *smartphones* na palma das mãos tornam as transações sem movimentação financeira mais acessível, o que acaba estimulando o usuário a efetuá-las mais vezes do que estava acostumado.

3. Metodologia

A pesquisa apresentada nesse trabalho é de natureza aplicada, do tipo exploratória. Quanto à abordagem, a pesquisa possui enfoque qualitativo sendo o método pesquisa bibliográfica e coleta de dados documental.

A pesquisa qualitativa é descrita como um método científico utilizado para investigar, com foco na questão subjetiva, uma determinada amostra. Numa pesquisa qualitativa, as respostas não são objetivas, desconstruindo a ideia de que contabilizar os resultados é a parte mais importante, mas sim, procurar compreender o comportamento, o porquê de determinados fatores, provenientes do grupo de amostras (Goldenberg, 1997). Na pesquisa qualitativa, o cientista é considerado, simultaneamente, o sujeito e o objeto de suas pesquisas, onde o seu conhecimento é fragmentado e limitado. Esse tipo de pesquisa utiliza, em maior parte, a subjetividade para alcançar as conclusões (Deslauriers, et al., 2008).

A natureza exploratória ocorre quando o objetivo é desenvolver maior familiaridade com um fenômeno, sem forjá-lo (Cervo, Silva & Bervian, 2007). Ela envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no assunto e/ou análise de exemplos.

Gil (2002, p. 46) aponta as seguintes vantagens para a pesquisa documental: a) os documentos consistem em fonte rica e estável de dados; b) baixo custo; e c) não exige contato com os sujeitos da pesquisa. A pesquisa bibliográfica é realizada através do estudo de referências teóricas já publicadas, tais como: livros e artigos científicos. É trivial o fato de que a pesquisa bibliográfica dá início aos trabalhos de cunho científico, proporcionando informações mais sólidas a respeito de determinado assunto.

Os dados para verificação do crescimento da utilização dos canais de autoatendimento no Brasil foram retirados da pesquisa de tecnologia bancária da FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos) do ano de 2015. Essa pesquisa engloba 17 bancos no Brasil onde os mesmos representam a 93% dos ativos da indústria no país.

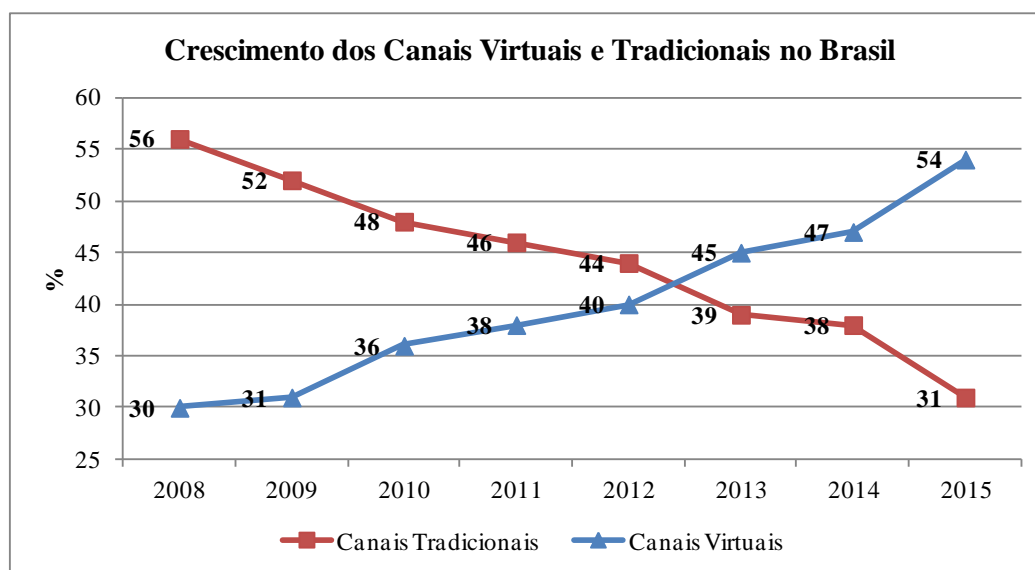
4. Discussões

4.1. Crescimento dos canais de autoatendimento no Brasil

O investimento em novas tecnologias traz benefícios tanto para os bancos como para os clientes. Conforme Pires & Filho (2001), a ampliação do espaço para o autoatendimento e a redução do *back-office* é um claro prenúncio de que a transferência dos serviços bancários para os equipamentos não tem limites. Para os autores o resultado é o aumento da lucratividade e da produtividade, além de atender mais e melhor os clientes. A maioria das demandas bancárias pode ser resolvida de qualquer local, desde que haja a possibilidade de comunicação com o banco, como em casa ou no trabalho.

Nos últimos cinco anos, a utilização de canais de autoatendimento como *internet banking* e *mobile banking* aumentou em mais de 20% e assim, os bancos buscam aperfeiçoar a tecnologia disponível a ponto de criar facilidades para seus clientes de maneira ágil e segura, almejando alcançar o objetivo maior de garantir a fidelização do usuário. É possível observar, por meio do gráfico 1ª partir de dados obtidos na pesquisa realizada anualmente pela Febraban (2015), o aumento contínuo dos canais digitais.

Gráfico 1 - Crescimento dos Canais Virtuais no Brasil



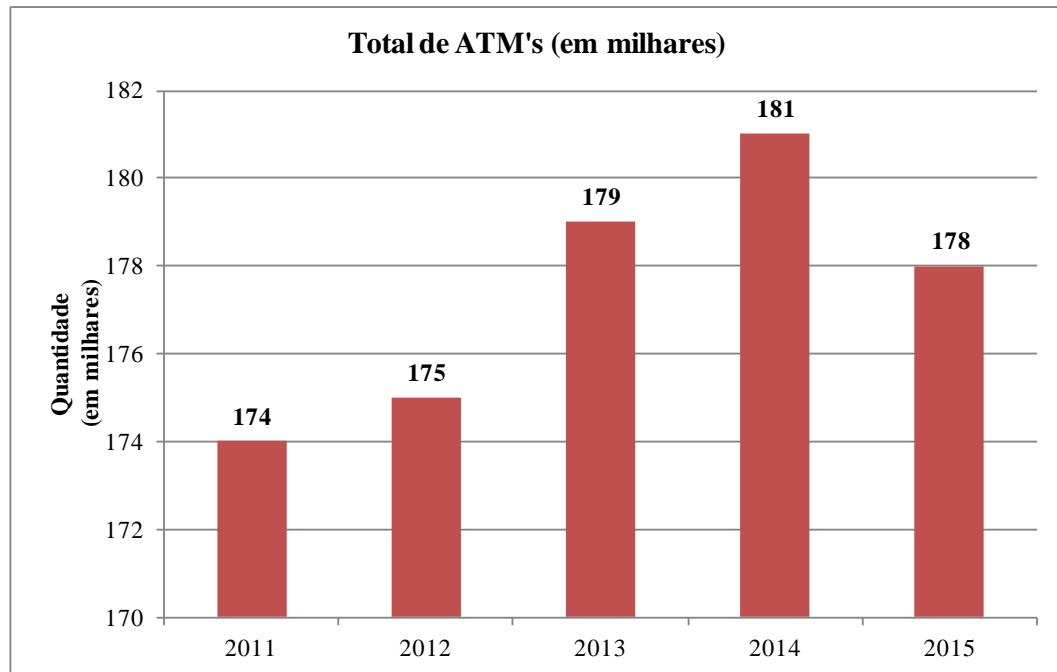
Fonte: FEBRABAN, 2015.

O gráfico 1 mostra o crescimento dos canais virtuais (*internet banking* e *mobile banking*) e a redução de canais de atendimento tradicionais que inclui as agências, caixas eletrônicos e centrais de atendimento bancário no período de 2008 a 2015. A partir do ano de 2012, a utilização dos canais virtuais (*internet banking* e *mobile banking*) tomou a liderança em números de transações bancárias em relação aos meios tradicionais (Caixa eletrônicos, centrais de atendimento e agências) e, em 2013, os canais virtuais continuaram com crescimento, algo esperado nas projeções. Em 2015 o número de transações dos canais digitais juntos foi de 54% ultrapassando mais da metade de todas as transações realizadas nos canais de atendimento.

4.2. Verificação do crescimento dos caixas eletrônicos

Especificamente sobre os caixas eletrônicos, pode-se perceber o seu crescimento, contudo no ano de 2015 na qual houve uma redução no número de caixas eletrônicos no Brasil conforme o gráfico 2.

Gráfico 2 - Total de caixas eletrônicos no Brasil (em milhares).



Fonte: FEBRABAN, 2015.

Pode-se explicar a redução dos caixas eletrônicos no Brasil em 2015 por alguns motivos: o primeiro motivo é a diversificação dos canais oferecidos pelas instituições financeiras, principalmente o *internet banking* e *mobile banking*. “É relevante destacar que a facilidade de uso dos meios digitais, associada ao perfil dos usuários, faz com que a sociedade tenha comportamento digital” (Febraban, 2014); o próximo motivo é o crescimento das transações realizadas pelos cartões de débito e crédito. Segundo a Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Créditos e Serviços (ABECS) (2016) só em 2015 o número de transações realizadas com cartões de débito e crédito foram 11,4 bilhões, o que mostra a diminuição da movimentação financeira com dinheiro em espécie. O saque é uma das principais funções que as pessoas buscam quando vão a um caixa eletrônico. “O ATM é o canal preferido dos brasileiros para saques, ao mesmo tempo em que essa é uma das principais operações conduzidas nos terminais de autoatendimento” (Febraban, 2013).

Outro aspecto a ser considerado é o compartilhamento de caixas eletrônicos entre bancos. Quase a metade da rede (44% dos equipamentos) está sob responsabilidade da Tecban, conforme a Pesquisa de Tecnologia bancária da Febraban de 2017. No Brasil, o modelo de caixas eletrônicos adotado é o de terminais proprietários na qual cada banco tem seu terminal. Porém o país está caminhando para o modelo consolidado de compartilhamentos de serviços realizados em outros países (Febraban, 2014). A ideia do compartilhamento de caixas e entrega da gestão para empresas do setor é uma grande estratégia, assim os bancos

reduzem custos para manter um caixa com despesas de alugueis dos espaços, manutenção do equipamento e logística para abastecimento de dinheiro, além disso, segundo empresa Tecnologia Bancária S.A. (Tecban) (2016) o modelo de compartilhamento pode trazer ao banco uma troca do custo fixo do terminal pelo custo variável diferenciado através da transação que o cliente efetuar.

Segundo a Tecban (2016), os bancos estão incorporando novas operações financeiras nos caixas do Banco 24 Horas como, por exemplo, o caso do Banco do Brasil que, em 2016, disponibilizou para seus clientes novas funcionalidades no caixa, como pagamentos de boletos com código de barra, saque e saldo de conta poupança na finalidade de incentivar o cliente a se habituar ao uso desse canal. Ao que tudo indica, o Banco do Brasil irá reduzir seus pontos de autoatendimento para utilizar a rede compartilhada.

Segundo a Febraban (2015, p.31) “Os saques de dinheiro são um fator importante que mantém o destaque desses canais físicos com movimentação financeira. Por sua natureza, esses meios continuarão em destaque conforme o uso das transações do papel moeda”.

Se considerarmos os cinco maiores bancos no sistema financeiro nacional que, segundo o Banco Central (2014), são o Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Itaú, Bradesco e Santander, o número de caixas eletrônicos reduz de cinco para um, uma vez que estas instituições bancárias deixam de ter um terminal individual para cada banco e centralizam o serviço em apenas um equipamento. Extrapolando-se a nível nacional, pode-se dimensionar a grande economia possível de ser realizada.

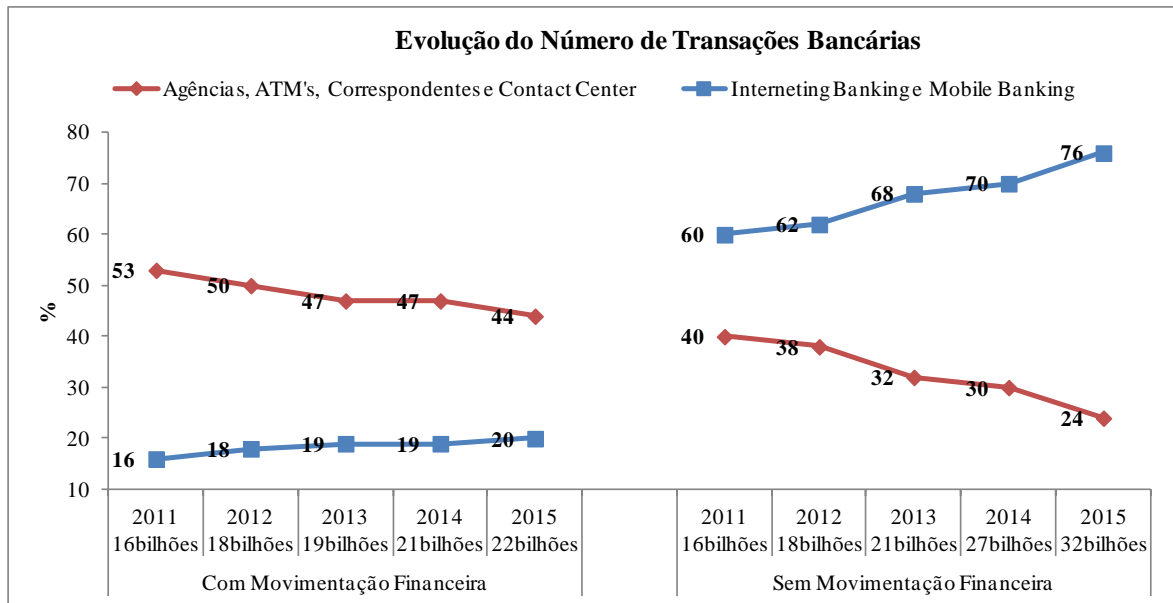
4.3. Movimentação financeira nos canais de autoatendimento

Nos canais de autoatendimento, podem ser realizadas transações com movimentação financeira e sem movimentação financeira. Segundo a Febraban (2014) transações com movimentação financeira são pagamentos de conta, transferências bancárias, contratação de empréstimos entre outros e as transações sem movimentação financeira são emissão de extratos, consulta de saldos, transação mais simples nos canais de atendimento.

Segundo a Febraban (2014) “a maioria dos clientes ainda preza por um ponto de relacionamento para operações mais complexas, tais como investimentos de alto volume e contratação de crédito”. Os canais digitais são mais utilizados para fazer transações simples, como a visualização de saldo bancário e consultas de extratos quando não há movimentação financeira, reafirmando que isso é possível graças à inclusão digital e investimentos dos bancos em tecnologia a fim de se manterem competitivos e se adequarem à nova realidade. Pode-se observar, através do Gráfico 3, que apesar do crescimento dos meios virtuais de

atendimento, os canais presenciais físicos ainda são mais utilizados para realizar transação com movimentação financeira.

Gráfico 3 - Evolução dos canais digitais em transações com e sem movimentação financeira



Fonte: FEBRABAN, 2015.

Observa-se que, entre 2011 e 2015, o percentual das transações com movimentação bancária no *internet banking* e *mobile banking* foi menor se comparado aos canais tradicionais. O ano de 2015 essa diferença foi de 24%. Conforme a Febraban (2015, p.23) existem alguns motivos que ainda distanciam o consumidor a utilizar os canais como os *smartphones* para realizar transações com movimentação financeira, como, questões culturais, relacionadas ao uso e também pela geração, a insegurança também inclui como fator, tanto cibernética, relacionado ao roubo de informações quanto pela segurança pública pelo roubo do aparelho. Nos últimos cinco anos em análise podemos observar a diminuição da utilização de canais como agências, caixas eletrônicos e centrais de atendimento para realizar transação com movimentação apesar desses canais ainda serem os preferidos dos brasileiros para realizar esses tipos de transações.

Já a transação bancária sem movimentação financeira pode-se observar que os canais digitais já ultrapassaram os tradicionais (ATMs, agências, correspondentes e centrais de atendimento) em percentual de transação. A diferença percentual entre os meios de atendimento em 2015 foi 52%. A tendência segundo o gráfico é a diminuição da utilização desses canais tradicionais para as transações sem movimentação financeira. Para a Febraban (2015), os canais de *internet* e *mobile banking* são mais favoráveis para a realização de

transações sem movimentação financeira, em termos de conveniência do canal e liberdade de acesso.

5. Reflexos das novas formas de atendimento

5.1. Estrutura organizacional

Após a implantação do Plano Real os bancos tiveram que se reestruturar e adaptar a nova realidade. A redução dos índices de inflação, a entrada de instituições bancárias estrangeiras e a diminuição das taxas de juros tornaram a atividade bancária no Brasil menos lucrativa e mais competitiva, incentivando as instituições a adotarem estratégias a fim de aumentar os ganhos e proporcionar retorno para os acionistas (Franco e Camargos, 2011 p. 2). Os autores ainda complementam que os bancos que não sobreviveram ao novo cenário econômico recorreram a fusões e aquisições como estratégia de sobrevivência e crescimento.

Assim como as mudanças no cenário econômico acarreta em novas estratégias para as instituições bancárias, a implantação de tecnologia nos sistemas de autoatendimento bancário também altera a rotina dos clientes e na estrutura organizacional dos bancos. Segundo a Febraban (2017) as agências bancárias mudaram seu perfil de atendimento, o foco passa ao aconselhamento, operações mais complexas e resoluções de problemas do cliente. O profissional desse canal procura conhecer seus clientes e oferecer soluções mais assertivas.

“Os avanços tecnológicos e as mudanças rápidas nas necessidades dos clientes contribuíram para o crescimento do setor bancário, permitindo a criação de novos produtos e serviços voltados para o atendimento em massa, dispensando a presença do cliente na agência para sua execução” (Zacharias, Figueiredo e Almeida, 2008, p.3).

Para Fonseca, Diniz, Meireles & Roxo (2011) o comportamento do consumidor do século XXI é caracterizado por demandar serviços financeiros ágeis, disponíveis em qualquer canal eletrônico e associados com atividades desenvolvidas em canais virtuais de convivência social e econômica. Além disso, “o nível de exigência de qualidade dos serviços e o posicionamento crítico disseminado em redes sociais com relação às marcas e mercados representa um desafio para conquistar esse consumidor interconectado”.

Segundo Corrêa (2012) o papel dos funcionários dos bancos se torna muito mais consultivo e menos transacional nessa nova fase de automação dos sistemas bancários. Dessa forma, acaba tornando-se inevitável a diminuição dos postos de trabalho dentro dessas empresas, decorrente da reorganização das funções em vista da automação dos serviços bancários.

Essa questão é um fator a ser levado em consideração pelos bancos em relação a seus funcionários. A introdução de novas tecnologias é inevitável, como já citado anteriormente, mas as empresas devem procurar formas de lidar com a questão da automação versus perda dos postos de emprego dentro dos bancos.

Como exemplo de reestruturação da modelagem de atendimento, pode-se citar o caso do Banco do Brasil, que anunciou no fim do ano de 2016 mudanças em suas formas de atendimento. Em sua *homepage*, o banco esclareceu a questão da reestruturação da empresa visando foco no atendimento digital. A alternativa da empresa foi a de oferecer planos de incentivo à aposentadoria a um público potencial de até 18 mil pessoas. A reorganização de suas unidades prevê redução anual de R\$ 750 milhões em despesas, valor que poderá aumentar significativamente a partir da adesão de funcionários ao Plano Extraordinário de Incentivo a Aposentadoria.

Nos municípios do Brasil em que já atuam as agências serão preservadas, sendo encerradas 31 superintendências regionais, 402 agências e transformação de outras 379 em postos de atendimento bancário. Em outubro de 2016, já havia sido iniciado o encerramento de outras 51 agências. O plano de ampliação do atendimento por canais digitais prevê a abertura, ainda no ano de 2017, de mais 255 unidades de atendimento digital, dentre elas escritórios e agências digitais, que se somarão às 245 já existentes. Essas unidades digitais já atendem a 1,3 milhão de clientes, com expectativa de chegar a 4 milhões até o final de 2017 (BANCO DO BRASIL, 2016).

Ainda, de acordo com o Banco do Brasil (2016), os clientes do atendimento digital mostram-se mais satisfeitos e consomem até 40% mais produtos e serviços bancários. Em números, 40% das transações totais mensais do banco foram realizadas por meio do aplicativo de celular da empresa e, outros 27%, realizadas pela *internet*. Além disso, para os funcionários, esse novo modelo mostra-se mais eficiente para o rendimento do trabalho.

5.2. Economia de custos

O crescimento da utilização dos canais de autoatendimento e busca da eficiência dos bancos tem levado a uma redução nas redes de agências espalhadas pelo país. Para Rosa & Moreira (2017) “as agências passam por uma mudança de conceito, deixando de ter como foco o atendimento para se tornar espaços de negócios e de assessoria de investimento”. A Febraban (2017, p.11) aponta que as agências do futuro serão impulsionadas pelas tecnologias que agilizam os processos e dão conforto e segurança para as transações.

Conforme Mello, Stal e Queiroz (2006) os investimentos em TI que possibilitam a realização de transações bancárias pelos próprios clientes oferecem mais possibilidades para os bancos aumentarem seu número de clientes sem demandar contratação de novos funcionários.

Os custos para utilização de canais de autoatendimento são menores em relação ao atendimento de um funcionário, que além de suas horas trabalhadas envolve aluguel do espaço físico da agência, quando o local não é de propriedade do banco, além dos gastos inerentes ao funcionamento legal das agências. Conforme Josué Pancini, vice-presidente do Bradesco, fechar uma operação de empréstimo consignado por meio de celular custa centavos para o banco, porém em uma agência física esse custo vai a R\$ 60,00 (Rosa & Moreira, 2017).

A nova realidade dos bancos são os canais digitais que não fica restrito apenas ao *internet banking* e *mobile banking*, mas também as agências digitais. Essas agências não há atendimento presencial ao público e seus horários de atendimento são estendidos. Segundo Kovalski (2017), diretor de clientes pessoas físicas no Banco do Brasil, o atendimento é realizado por aplicativo exclusivo para mensagens e videoconferências que garantem contato mais rápido com o gerente (Rosa & Moreia, 2017).

Para Pancini, vice-presidente do Banco Bradesco, a vantagem de uma agência digital é que ela pode abrigar 45 mil clientes, enquanto uma agência física comporta cerca de 2,5 mil clientes (Rosa & Moreia, 2017).

Para Gustavo Fosse, diretor setorial de Tecnologia Bancária da FEBRABAN, as mudanças impostas pela sociedade digital faz com que os bancos conheçam seus clientes e disponibilizem produtos personalizados de acordo com a necessidade de cada, além de criar mais conveniência e experiências mais intuitivas (Mompean, 2016, p.7).

Nessa busca por economias de custos alguns bancos no Brasil atuam de formas diferenciadas aos bancos tradicionais pelo fato de não disponibilizar ao cliente um atendimento presencial. Nessas instituições não existem agências de tijolo como o caso dos bancos Inter, Original e Nubank. O atendimento do banco digital é todo feito de forma remota, online com horários estendidos sem atendimento presencial.

O Banco Inter através de seu site explica o motivo pela qual não cobra tarifa bancária. Segundo o banco, o fato de não ter agências físicas, ter processos automatizados inteligentes implica em um menor esforço operacional diminuindo os custos, logo não precisam cobrar tarifa (Banco Inter, 2017). Segundo o *site* do Nubank a utilização de canais 100% digitais e redução de burocracia traz ao cliente a isenção de tarifas. Isso traz ao banco uma vantagem

competitiva em relação aos seus concorrentes, além da redução de custos operacionais e de atendimento.

5.3. Perda de empregos

Uma das principais consequências do avanço tecnológico no setor bancário foi a perda dos postos de trabalhos de milhares de trabalhadores espalhados por todo setor. Isso não é uma exclusividade do setor financeiro, várias empresas investem em maquinários e novas tecnologias a fim de reduzir custos com funcionários e aumento da produtividade. Contudo, as tarefas que passam a ser executadas pela máquina excluindo a mão-de-obra humana resultam em pesadas implicações sobre trabalhadores e sindicatos, fator que reflete com intensidade do âmbito bancário (Rifkin, 1995, como citado em Corrêa, 2012).

A redução de postos de trabalho se iniciou nos bancos anos 60, através dos investimentos na automação no setor de processamento de dados, onde eliminaram vários funcionários que realizavam um trabalho extremamente burocrático com muitos papéis e formulários com grande número de pessoas para conferência das atividades.

Somente de janeiro a novembro de 2016, os bancos fecharam 9.568 postos de trabalho bancário no Brasil, dados esses extraídos do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) (2016) do Ministério do Trabalho.

No ano de 2015 as agências bancárias tiveram uma participação de apenas 8% do total de transações realizadas nas instituições financeiras. Em 2014, a participação das agências foi de 11% do total de 48 bilhões de transações. Só os canais digitais (*internet banking* e *mobile banking*) tiveram uma participação de 54% do total de transações no ano de 2015. Se forem levados em consideração além dos canais digitais os caixas eletrônicos, esse valor ultrapassa os 70%, segundo dados da Febraban (2015).

A redução do número de empregos e agências no setor bancário reflete o comportamento do consumidor que a cada dia frequenta menos as agências. Bancos investindo no setor de tecnologia e a nova geração de correntistas que nasceram na era digital fazem com que a redução de pessoal seja uma realidade de curto prazo.

A acentuada redução de pessoal é uma das consequências mais evidentes das transformações pelas quais passa o ramo bancário. Como exemplo de tal fato, pode-se citar o caso dos Estados Unidos que, em meados dos anos 1990, tinham como estimativa a redução de um terço do número de empregados nos bancos até o ano 2000. No Brasil observa-se a mesma tendência, a qual consagra um comportamento decrescente nos níveis de emprego no

setor bancário de 1986 a 2000, período em foram fechados 607.200 postos de trabalho no setor (Laranjeira, 1997, como citado em Netz, 2005).

Por outro lado, pode-se perceber um avanço na contratação por parte do setor financeiro em mão de obra especializada em tecnologia. Apesar da retração dos postos de trabalho no atendimento bancário a busca por profissionais qualificados aumentou no setor de TI diante dos investimentos em plataformas digitais. Segundo a Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (Brasscom) somente em agosto de 2016 havia 50 mil postos de trabalho a espera de profissionais qualificados e o setor bancário absorvia grande parte dessa demanda (Datt, 2016, pág. 40).

“Não é só o investimento e a consolidação dos meios digitais que explicam as oportunidades de trabalho abertas nos departamentos de TI. Se há tantas vagas, é porque também não tem sido fácil preenchê-las” (Datt, 2016, pág. 41).

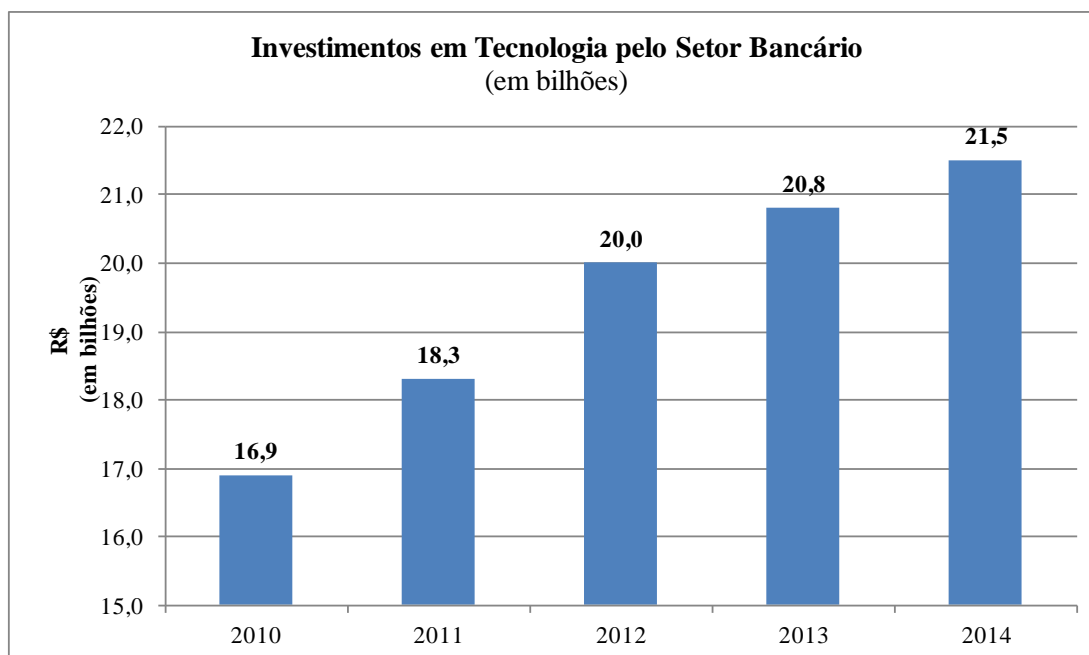
Para o CEO do Banco Original, Wanderley Baccala, o profissional especializado em mobilidade, mídias sociais e computação da nuvem terão relevância crescente no setor financeiro. Segundo Baccalla, o mercado ainda não tem a quantidade de profissionais necessários para cobrir essa demanda (Datt, 2016, pág. 43).

Nos dias de hoje o setor de Tecnologia da Informação tem uma grande proximidade com as instituições financeiras que exigem soluções a aplicações mais dinâmicas e rápidas (Datt, 2016). O profissional, além da capacidade técnica necessária, precisa estar antenado a nova realidade para entendimento do negocio em que está inserido para melhorar a cada dia a experiência do cliente ao banco. Para Onildo Andrade Junior, gerente-geral da tecnologia do Banco do Brasil, “não é mais possível separar TI e negócios” (Datt, 2016, pág. 43).

6. Perspectivas dos bancos

Como já visto, os bancos têm investido bastante em tecnologia com o objetivo de tornarem seus clientes mais independentes e seguros para realizarem suas transações bancárias com mais comodidade e agilidade. Para isso é necessário que se faça um investimento considerável. De acordo com a Febraban (2014), o setor bancário brasileiro continua investindo em tecnologia de forma contínua, conforme o gráfico 5.

Gráfico 4 - Bilhões investidos em tecnologia pelos bancos no Brasil entre os anos de 2010 a 2014



Fonte: FEBRABAN, 2015.

Segundo a Febraban (2014) o investimento em tecnologia no setor faz-se necessária a partir do aumento da pressão por eficiência e redução de custos por transação. O setor bancário brasileiro em 2014 gastou R\$ 21,5 bilhões em tecnologia, um aumento aproximado de 3% em relação ao ano de 2013 como no gráfico 5.

O Brasil é considerado o país que mais investe em tecnologia bancária, principalmente os bancos privados, que no final da década de 60 e início de 70, souberam aproveitar da evolução tecnológica, desenvolvendo desta forma umas das tecnologias bancárias mais desenvolvidas do mundo, aproximando-se da Alemanha e França (Meirelles & Maia, 2004).

Além desta perspectiva de amplo investimento, a Febraban (2013) lista uma série de perspectivas de estratégias digital para os bancos, tais como:

- Consolidação de *internet* e *mobile banking* como principais canais bancários: estima-se que nos próximos anos ocorrerá uma junção tecnológica: tanto o *mobile* quanto a *internet* crescerão, tornando-se ferramentas integrantes, porém não substitutas. Os aplicativos deverão oferecer um ambiente rápido e seguro ao mesmo tempo em que adequam às diversas atualizações dos sistemas operacionais disponíveis;

- Evolução dos papéis das agências como canal de relacionamento com os clientes: as agências deverão ser gradativamente reorganizadas, tanto em termos de pessoal como no meio físico. Investir na reorganização das agências ainda é um desafio, devido ao fato do retorno ser relativamente baixo;

- Busca da automação e digitalização de processos para aumento da eficiência operacional: ainda existem muitos processos em papéis que demandam pessoas para executá-los, tornando o processo mais demorado, e, conseqüentemente, mais custoso e suscetível a erros para os bancos, podendo impactar danos sérios nas operações bancárias. Assim, o investimento tecnológico gera uma eficiente redução de custos;

- Investimento e busca por segurança das transações: nos últimos anos tem-se investido em tecnologias biométricas, como a impressão digital, reconhecimento facial e geometria das veias.

A partir do trabalho de Fonseca, Diniz, Meireles & Roxo (2011), foram identificados sete principais fatores que seriam determinantes para a definição do futuro do setor bancário, a saber: inteligência analítica, moeda digital, perfil do consumidor, regulamentação, segurança, tecnologias além da WEB e tecnologias disruptivas.

Com o crescimento dessa cultura digital principalmente com as instituições financeiras, o setor de regulação bancária modernizou a legislação vigente em busca da maior eficiência, menos burocracia e mais segurança para os consumidores e investidores (Rolli, 2017, p.7). Segundo Rolli (2017) o Banco Central alterou a regulação das regras de abertura e encerramento de contas correntes para pessoas físicas, a partir da resolução 4.480 de abril de 2016. Assim os bancos podem oferecer ao cliente um serviço de abertura e encerramento de conta corrente tudo realizado de forma digital, dessa forma o usuário não precisa mais de comparecer as agências físicas para realizar esses procedimentos.

Nesse direcionamento do banco digital, vários bancos tradicionais já disponibilizam para seus usuários experiência totalmente digital sem a presença do cliente nas agências físicas. Rolli (2017) lista as principais ações dos bancos brasileiros no cenário digital. O Banco do Brasil criou o Conta Fácil BB na qual o usuário abre a conta corrente pelo aplicativo do celular. O cliente não precisa ir à agência e o cadastro é realizado em menos de três minutos. O Banco Itaú também disponibilizou a abertura de conta pelo aplicativo “abrecontas” sem a necessidade de ir até uma agência. Para realizar a abertura de conta basta o cliente enviar fotos dos documentos de identificação, comprovante de residência, a assinatura e tirar uma *selfie*. O Santander oferece ao cliente a possibilidade da abertura da conta pelo celular ou *tablet* com o mesmo procedimento do Banco Itaú. O Bradesco também inseriu a essa modalidade e visa atender principalmente ao público jovem da geração *millenium*. O Banco desenvolveu agências totalmente digitais para atender o público que não vai mais as agências.

O mercado financeiro está passando por um processo de mudança principalmente pelas *startups*. O Sebrae (2017) define como *startup* empresas normalmente de base tecnológica ainda em fase de constituição que conta com projetos inovadores ligados a pesquisa. Geralmente são empreendimentos com baixo custo inicial e com grandes expectativas de crescimento. As *startups* também chegaram ao mercado financeiro e são conhecidas como *fintechs* que são segundo definição da Associação Brasileira de Fintechs (ABFintechs) “aquelas empresas que usam tecnologia de forma intensiva para oferecer produtos na área de serviços financeiros de uma forma inovadora, sempre focada na experiência e necessidade do usuário”.

A sociedade experimenta novas soluções financeiras a partir da tecnologia e o Brasil não fica de fora com algumas *fintechs* de sucesso, como o caso da Nubank que de acordo com seu próprio site é “uma *startup* que emite e administra um cartão de crédito e tem como objetivo melhorar a experiência dos clientes com o cartão de crédito através do uso de novas tecnologias e design.” A empresa disponibiliza o cartão de crédito sem cobranças de taxas ou anuidades ao cliente e isso só é possível pela eficiência da empresa sem a burocracia que um banco tradicional tem (Nubank, 2017)”.

Segundo Datt (2017) no Brasil, as *fintechs* atuam principalmente em pagamentos (32%), gestão financeira (18%) e empréstimos (13%). Em agosto de 2015, havia 54 *fintechs* no Brasil e em 2017 esse número já subiu para 247 (Datt, 2017, p. 19). Os bancos tradicionais impulsionados pelo rápido crescimento das *fintechs* criaram centros de empreendedorismo e inovação abertos como o Cubo, do Itaú, e inovaBra, do Bradesco em busca da aproximação dos bancos tradicionais com as *fintechs* (Datt, 2017, p.23).

A partir da definição desses fatores, concluiu-se que a tendência dos bancos é a de atender a demanda de serviços financeiros com agilidade, associados às atividades desenvolvidas em canais virtuais de convivência social e econômica. Essa adaptação deve acompanhar o comportamento característico dos consumidores do século XXI, que cada vez mais tem exigido qualidade dos serviços prestados, além de terem a facilidade de posicionamento crítico por meio das redes sociais. Também se observou que, aliado a esse desenvolvimento, os bancos devem investir na segurança dos serviços, oferecendo um ambiente seguro para transações financeiras e comodidade para os clientes, investindo em tecnologias cada vez mais fortes em relação aos fraudadores.

Contudo, os bancos devem ter o cuidado para que a modernização dos processos não exclua uma determinada parcela dos clientes, uma vez que a maneira de interagir com as novas tecnologias é diferente entre os jovens e os idosos. Os diferentes perfis de clientes exige

que os bancos foquem na maior assertividade na oferta de produtos, visando atingir cada camada em suas necessidades específicas, de maneira prática.

Os bancos observaram que é necessário criar estratégias de diferenciação no mercado, cada vez mais competitivo, investindo na expansão como canal de comunicação e relacionamento. De acordo com Castro (2016), as pessoas não vão querer ir a agências bancárias e sim, utilizar meios eletrônicos como *chat*, WhatsApp e todas as redes sociais. Segundo ele, “é importante conhecer bem o cliente do ponto de vista financeiro, seu hábito de consumo, do que gosta” (Castro, 2016).

As instituições têm que estar preparadas para os processos de rápida disseminação nas redes sociais, pois o acesso instantâneo às informações positivas e negativas circula de maneira rápida e repercutem na credibilidade da instituição, que tem que investir em equipes especializadas para esse tipo de atendimento.

7. Considerações Finais

Essa pesquisa teve como objetivo verificar o crescimento da utilização de canais de autoatendimento bancário e suas consequências no meio organizacional. As análises permitiram demonstrar que existe uma tendência de ampliação na utilização de canais de autoatendimento, como o *internet banking* e *mobile banking*, em detrimento dos canais tradicionais, agências, caixas eletrônicos e atendimento telefônico. Corroborando esta afirmação, no ano de 2015, a participação das agências bancárias em transações financeiras foi de apenas 8% do total enquanto nos canais digitais essa participação ultrapassa 50%.

Além disto, foi constatado também que, apesar do número crescente de transações bancárias em canais digitais, grande parte dos clientes ainda prefere utilizar os canais tradicionais do banco para realizar transações mais complexas, como contratação de empréstimo ou aplicação de investimentos.

Estes dados mostram que a demanda por serviços de autoatendimento tendem a continuar ampliando à medida que os usuários se familiarizarem com operações mais complexas nos dispositivos de *internet banking* e *mobile banking* e que os bancos tornarem sua operacionalização mais intuitiva aos clientes. Novas empresas foram fundadas para suprir a demanda do mercado tecnológico. Os bancos digitais e as *fintechs* inseriram no mercado de acordo com a modificação do perfil do usuário bancário que visa mais comodidade e agilidade no relacionamento com o banco e além de tudo, serviços diferenciados e de baixo custo.

Em relação aos impactos da inserção de tecnologia referente à mão de obra necessária para realização do atendimento bancário, a metodologia utilizada, análise qualitativa, não é a mais adequada para mensurar este efeito. No entanto, o trabalho nos mostra que houve uma eliminação de postos de trabalhos alocados nas áreas burocráticas dos bancos e a abertura de novos campos profissionais que complementam a atividade bancária, como: empresas que administram caixas eletrônicos, empresas de desenvolvimento de *hardwares* e *softwares* que gerenciam as operações bancárias e sua confiabilidade para evitar fraudes e erros. Além disto, o emprego destas novas formas de comunicação entre bancos e clientes requer toda uma infraestrutura de transmissão de dados operacionalizada por empresas aptas a prestar estes serviços. Some-se a isto, que, esta nova estrutura de prestação de serviços bancários, ao contrário do que ocorria em décadas passadas, deve estar disponível vinte e quatro horas por dia, nos trezentos e sessenta e cinco dias do ano, demandado, portanto a mão de obra necessária ao atingimento deste requisito.

O sistema bancário brasileiro investe milhões em tecnologia com finalidade de proporcionar uma experiência mais agradável e eficaz para seus clientes de modo a responder a demanda por inovação do mercado. Porém, este setor deve ser capaz de absorver as inovações tecnológicas requeridas sem se esquecer daquelas pessoas que ainda não tem acesso e/ou conhecimento necessário ao manuseio de tecnologias digitais.

A limitação do trabalho se diz respeito à pesquisa onde faltam dados estatísticos a fim de confirmar o que foi verificado no trabalho, por exemplo, no tópico “Economia de custos”, na qual não foi possível mensurar a real economia que os bancos obtiveram com a adoção da tecnologia bancária no atendimento ao cliente, se tratando de dados internos sigilosos para os bancos, além de não mostrar qual o perfil de cliente que adota essas novas formas de atendimento ou quais ainda possuem rejeição por essas tecnologias por desconfiança ou dificuldade e falta de conhecimento que as impedem de utilizar essas ferramentas de autoatendimento.

O trabalho abre campo para novas pesquisas mais aprofundadas em relação ao futuro do atendimento bancário nos próximos anos e os desafios para o setor, principalmente o futuro que espera para as agências físicas frente às novas tecnologias bancárias introduzidas no setor para atendimento ao cliente.

Referências

- ABFINTECHS. **O que são *Fintechs*?** Disponível em: <<https://www.abfintechs.com.br/sobre>>. Acesso em: 22 fevereiro 2018.
- ALMEIDA, A. F. **Análise das Estratégias Competitivas de Quatro Bancos, Utilizando um Conjunto de Abordagens Teóricas.** Rio de Janeiro, v. 7, n. 17, p. 43-57, 2000.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE CARTÃO DE CRÉDITO E SERVIÇOS (ABECS). **Indicadores Gráficos. Evolução De Mercado.** Disponível em: <<http://www.abecs.org.br/indicadores-graficos>>. Acesso em: 01 dezembro 2016.
- BANCO DO BRASIL. **Com Foco No Atendimento Digital BB Anuncia Reorganização Institucional E Plano De Incentivo À Aposentadoria.** Disponível em: <[http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/imprensa/n/53839/com-foco-no-atendimento-digital-bb-anuncia-reorganizacao-institucional-e-plano-de-incentivo-a-aposentadoria#/>. Acesso em: 07 dezembro 2016](http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/imprensa/n/53839/com-foco-no-atendimento-digital-bb-anuncia-reorganizacao-institucional-e-plano-de-incentivo-a-aposentadoria#/)
- BANCO INTER. **Por que Não Cobramos Tarifas?** Disponível em: <<https://www.bancointer.com.br/porque-nao-cobramos-tarifas.jsf>>. Acesso em: 22 fevereiro 2018.
- CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS. **Evolução Do Emprego Por Subsetor De Atividade Econômica.** Disponível em: <<http://pdet.mte.gov.br/caged>>. Acesso em: 05 janeiro 2017.
- CASTRO, G. T. (2016). **As Fintechs e Os Bancos: Velocidade Será Fator Decisivo.** *Revista CiabFebraban.* n°65, São Paulo, Set/Out 2016, P. 31.
- CERVO, A. L., SILVA, R da, BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica.** 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CORRÊA, G. C. P. (2012). **Tecnologia, Automação E Desemprego No Setor Bancário Brasileiro (1986 – 2000).** *Revista Organização Sistêmica,* vol.2, n°. 1, jul - dezembro de 2012. Disponível em: <<http://www.uninter.com/web/revistaorganizacao sistemica/index.php>>. Acesso em: 27 março 2017
- DATT, F. **Vagas abertas.** *Revista CIAB Febraban.* São Paulo, n° 65, p.40-43, 2016.
- DATT, F. **Ecosistema em Ebulição.** *Revista CIAB Febraban,* São Paulo, n° 70, p.18-25
- DESLAURIERS, J. P., POUPART, J., GROULX, L. H., LAPERRIÈRE, A., MAYER, R. & PIRES, A. **A Pesquisa Qualitativa: Enfoques Epistemológicos E Metodológicos.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- DINIZ, E. H. **Cinco Décadas de Automação.** São Paulo.GV-executivo, v. 3 , n. 3 , p. 55-60, out. 2004. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index/.php/gvexecutivo/article/vi>>

ew/34691>. Acesso em: 19 dezembro 2017.

ERNST & YOUNG. **Iº Pesquisa Nacional de Tecnologia Bancária 1997**. São Paulo: Febraban.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (Febraban). **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2012**. Disponível em: <<https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>>. Acesso em: 25 outubro 2016.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (Febraban). **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2013**. Disponível em: <<https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>>. Acesso em: 25 outubro 2016.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (Febraban). **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2014**. Disponível em: <<https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>>. Acesso em: 25 outubro 2016.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (Febraban). **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2015**. Disponível em: <<https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>>. Acesso em: 25 outubro 2016.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (Febraban). **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017**. Disponível em: <<https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>>. Acesso em: 23 maio 2017.

FIGUEIREDO, K. F., ZACHARIAS, M. L. B., ALMEIDA, V. M. C. de. (2008). **Determinantes da Satisfação dos Clientes com Serviços Bancários**. *RAE - eletrônica*, 7(2).

FILHO, B.A.C. & MAZZON, J.A. (2000). **Automação Bancária: uma análise sob a ótica do cliente**. (Em SILVA, M. T. (2000). *Organização do Trabalho na linha de frente: A questão do relacionamento entre cliente e servidor*. São Paulo: Ed. Plêiade, pág.87-96.

FOLHA DE SÃO PAULO (2010). **Inventor Do Caixa Eletrônico Morre Aos 84 Anos Na Escócia**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/mundo/ult94u737830.shtml>>. Acesso em: 27 outubro 2017.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Bancos Sem Agência Viram Nova Estratégia De Crescimento No Varejo**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/03/1754984-bancos-sem-agencia-viram-nova-estrategia-de-crescimento-no-varejo.shtml>>. Acesso em: 23 maio 2017.

FONSECA, C. E. C., DINIZ, E. H., MEIRELES, F. S. & ROXO, G. (2011). **Visão de Futuro da Tecnologia Bancária**. Disponível em: <http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/meirelles_-_visao_de_futuro_da_tecnologia_bancaria_.pdf>. Acesso em: 23 maio 2017.

- FONSECA, C. E. C. D., MEIRELLES, F. D. S. & DINIZ, E. H. **Tecnologia Bancária no Brasil - Uma História de Conquistas, Uma Visão de Futuro**. 1a ed. São Paulo: FGV RAE.
- FRANCO, P. M., CAMARGOS, M. A. **Fusões e Aquisições no Setor Bancário Brasileiro: Criação de Valor, Rentabilidade, Sinergias Operacionais e Grau de Concentração**, Rio de Janeiro, 2011.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLDENBERG, M. **A Arte De Pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- KAUFFMANN, S. & MARCHETTI, R. Z. (2008). **Canais de Atendimento Bancário e Satisfação do Cliente: Um Estudo em Bancos de Varejo**. Curitiba, Paraná.
- LEVY, S. (1983). **Alguns impactos sociais e econômicos da automação no setor bancário**. Programa de estudos prospectivos sobre o impacto social da tecnologia – EBAP/ Fundação Getúlio Vargas. Cadernos EBAPE, nº 26 Setembro 1983. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/12800>>. Acesso em: 25 outubro 2016
- MEIRELLES, F. S. (2010). **TI nos Bancos: Panorama e Evolução dos Investimentos**.
- MEIRELLES, F. S., & MAIA, M. C. **Avaliação, evolução e tendências dos gastos e investimentos em tecnologia de informação dos principais bancos nacionais**. *Anais do SIMPOI*, São Paulo, SP, Brasil, VII. 2004.
- MELO, R. A., STAL, E., QUEIROZ, A. C. S. **O Banco na Internet: Inovações em Tecnologia da Informação Moldam Novos Serviços Bancários**, Salvador, EnANPAD, 2006.
- MENEZES, W. J. **Atendimento Presencial em Autoatendimento Bancário!?: Um Paradoxo à Luz da Lógica dos Clientes, dos Atendentes e dos Gestores**. 2003. 158 f. Tese (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília. 2003
- MOMPEAN, Adriana . **A Bola da Vez**. *As Fintechs e os Bancos: Velocidade Será Fator Decisivo*. *Revista CIAB Febraban*. São Paulo, nº65, p.30-31, 2016.
- NETZ, S. R. **Novas tecnologias da informação: suas influências no trabalho bancário**. *SBS - XII Congresso Brasileiro de Sociologia. GT19 - Sociedade de Informação*. 2005. Disponível em: <www.sbsociologia.com.br/portal/index.php>. Acesso em: 25 outubro 2016.
- NUBANK. **Tem alguma dúvida?** Disponível em:<<https://www.nubank.com.br/perguntas/>>. Acesso em: 22 fevereiro 2018.
- O EXPLORADOR (nd). **John Sheperd-Barron, inventor da primeira caixa eletrônica do mundo (ATM)**. Disponível em: <<http://www.oexplorador.com.br/john-sheperd-barron-inventor-da-primeira-caixa-eletronica-do-mundo-atm/>>. Acesso em: 25 outubro 2016.

- PINHEIRO, C. N. & MENDES, L. A. M. M. **Tecnologias No Sistema De Autoatendimento Bancário: Um Estudo De Caso Sobre A Satisfação Do Cliente.** *Revista da FARN*, Natal, v. 3, n. 1/2, p. 23-43, 2004.
- PIRES, P. J. & FILHO, B. A. da C. **O Atendimento Humano Como Suporte E Incentivo Ao Uso Do Auto Atendimento Em Bancos.** Ver. FAE, Curitiba, v.4, n.1, p.59-67, 2001.
- QUINTARIOS, P., OLIVEIRA, E. Q. e BARBOSA, R. **Fusões e Aquisições no Setor Bancário Brasileiro: Um Estudo Sobre os Impactos do Itaú-Unibanco nas Ações Preferenciais ITUB4.** Curitiba, v. 3, n. 3, p. 6-23, 2011.
- ROLLI, C. **Atrás do Consumidor.** Revista CIAB Febraban, São Paulo, nº 68, p. 18-27, 2017.
- ROSA, S. & MOREIRA, T. (2017). **Fechamento De Agências Bancárias Cresce No Ano.** *Valor Econômico*. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/financas/5019144/fechamento-de-agencias-bancarias-cresce-no-ano>>. Acesso em: 03 novembro 2017.
- SEBRAE. **O que é uma Startup?** Disponível em: <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Texto/O-que-e-uma-empresa-startup>>. Acesso em: 22 fevereiro 2018
- SOARES, R. O & HOPPEN, N. (1997) **Aspectos da Utilização da Internet pelos Bancos: Um estudo baseado em home-pages.** *Revista Organização e Sociedade*. p.p. 91-117.
- TAKATA, J. (2002). **A tecnologia da informação nos bancos. O impacto no nível de emprego nos bancos Brasileiros.** Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/5812>>. Acesso: 25 outubro 2016.
- TECNOLOGIA BANCÁRIA S.A. (TECBAN). **Bancos Ampliam Offering No Banco 24 Horas E Reforçam Benefícios Para Os Clientes.** *Tecban News*. São Paulo, nº 24, 2016.
- ZACHARIAS, M. L. B., FIGUEIREDO, K. F. & ALMEIDA, V. M. C. **Determinantes da Satisfação dos Clientes com Serviços Bancários,** RAE-eletrônica, v. 7, n. 2, 2008.