

Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Trabalho de Formatura

Planejamento Estratégico
de um produto de
Auto-Atendimento Bancário

Rodrigo Nunes Rodrigues

Orientador: Profº Mauro Zilbovicius

2000

TF 2000
R 618 P

Citações

“A civilização grega não privilegiou os engenheiros. Arquimedes, Ulisses e tantos outros tiveram um fim trágico. Mesmo assim, muitos continuaram buscando, tal como Ícaro, voar mais alto”

Domenico de Masi

O homem que decide parar até que as coisas melhorem, verificará mais tarde, que aquele que não parou e colaborou com o tempo está tão adiante que jamais poderá ser alcançado.

Aquele que seguir o mesmo caminho de um grande herói, no máximo chegará tão longe quanto esse um dia chegou. Procure seu próprio caminho!

“A Natureza não dá saltos”

Pedro Valls

- “Diga-me, por favor, que caminho devo tomar?”
- “Isso depende, em boa parte, do lugar para onde você queira ir”, disse o gato.
- “Não faz muita diferença”, contestou Alice.
- “Então, não importa que caminho você tome”, repondeu o gato.

Lewis Carroll, Alice no País das Maravilhas.

“Não vim para explicar, eu vim foi para confundir,”

Abelardo Barbosa de Lima Sobrinho - Chacrinha

Agradecimentos

Ao Profº Mauro Zilbovicius pelas aulas estimulantes durante a faculdade e pela compreensão durante a elaboração desse trabalho.

Às Profas Celma Ribeiro e Linda Lee Ho pelos inúmeros conselhos que recebi, pelo apoio e pelas ótimas conversas durante esses últimos três anos de faculdade. Em especial para Celma por ter encontrado a melhor maneira de me definir: fuzzy

Ao Vincenzo (Profº Vincenzo Bongiovanni), por ter me influenciado a escolher Engenharia de Produção e por ter me ensinado muito sobre História da Matemática e como ter paixão pelo que se faz!

À Vera (Profª Vera Lúcia Bitencourt) por ter me ensinado a nadar contra a corrente, divergindo quando todos convergem e convergendo quando todos divergem.

Ao Marco Antônio (Profº Marco Antônio de Marques) por me ensinar que não há ciência Exata que se sustente sem um ser Humano.

À Profª Maria Luiza, por ter sido a primeira grande acadêmica a me inspirar.

Ao pessoal da POLI (Marcão, Ribeirão, Sick, Paulino, Alemão, Ramon, Guida, Pira, Bahia, Toca, Bilau, Gnecco e Alex) pelo companheirismo, amizade, farras e pelas empatadas!

Ao pessoal do Universitas (Johnny, Valverde, Bolacha, Evelise, Carmen, Paulo, Pinguim, Melão) e de “Saint Vicent” (Paulinha, Joel & Julio).

Ao pessoal do banco onde fiz meu primeiro estágio (em especial para o Triple P). Meu primeiro contato com a vida corporativa e um excelente laboratório para erros e acertos!

Ao pessoal da Consultoria (Edlayne Altheman, Bruno Laskowsky, Márcio Galvão, Daniela Menusier e Carlos Koelle) com quem trabalhei no projeto e aprendi muito.

À Silvana Machado, por me incentivar constantemente e por ser uma mentora “hour concour”

Ich bedanke mich bei den Grabskis, die mich ein Jahr lang bei sich aufgenommen haben, und bei denen ich sehr viel über das Leben gelernt habe. Besonders von Oma Käthe, einer wundarbaren Oma!!

A Solange, por dois anos de muito carinho e agora uma amizade muito especial!

Por último, e certamente o mais importante, agradeço toda a minha família (Osvaldo, Onaida, Osvaldo, Rogério, Rose, Patrícia, Stephanie e Gabriela), por inúmeros anos de amor, amizade, compreensão, incentivo e autonomia. “Já tirei as rodinhas”!

Sumário

Este trabalho se propõe a identificar quais os principais benefícios econômicos que o produto Compartilhamento¹ pode trazer, tanto para a empresa que o criou e administra (doravante chamada simplesmente de Empresa), quanto para as empresas que o oferecem a seus clientes (alguns dos principais bancos instalados no Brasil).

A motivação desse trabalho veio da percepção da Empresa de que o seu produto não vem apresentando o desenvolvimento esperado, muito embora o Compartilhamento seja bastante interessante (pois gera uma boa receita e redução de investimentos para os bancos, além de lhes permitir oferecer um serviço de grande conveniência para seus clientes). Este fraco desempenho é atribuído pela Empresa ao desconhecimento do produto por parte de muitos bancos, que os leva a encará-lo como uma possível ameaça para sua base de clientes (sem perceber as grandes vantagens que ele pode gerar). Essa percepção levou a Empresa a contratar uma consultoria de gestão (doravante chamada de Consultoria) para avaliar melhor esse produto e estimar se os benefícios econômicos gerados por ele justificariam sua implantação (tendo em mente os prós e contras envolvidos).

A Empresa é uma empresa brasileira que atua com diversos produtos correlatos, incluindo meios de pagamento (cartões de débito), processamento de informações (onde existem diversos produtos, dentre eles o Compartilhamento²), emissão de cartões (embossing³), administração de terminais de auto-atendimento⁴, entre outros. O escopo do projeto realizado pela Consultoria abrangeu todo o portfólio de produtos da Empresa. O Compartilhamento foi o único produto abordado nesse trabalho pois sua análise foi inteiramente conduzida pelo autor.

A avaliação do produto foi dividida em duas fases. Na primeira fase, procurou-se entender melhor a situação enfrentada pela Empresa, tanto interna quanto externamente. Os principais pontos levantados nessa etapa foram abordados nos capítulos Diagnóstico da Empresa e Diagnóstico do Mercado. Na segunda fase, dois modelos foram criados para estimar o resultado final para o sistema⁵: um destinado a dimensionar o tamanho do mercado de transações de auto-atendimento e outro para estimar o número de transações compartilhadas (que será a base para se estimar a economia de investimentos e as receitas geradas).

¹ entende-se por Compartilhamento (ou rede compartilhada de máquinas de auto-atendimento) uma rede que possibilita aos clientes de qualquer banco membro utilizar uma máquina de auto-atendimento de outro membro, pagando apenas uma tarifa de utilização

² para um melhor entendimento da natureza do produto, vide capítulo “Diagnóstico da Empresa”

³ embossing é o processo de conformação do plástico realizado para se obter um cartão em alto-relevo, característico de cartões de crédito

⁴ o termo auto-atendimento será utilizado durante todo esse trabalho como sinônimo de caixas automáticos, ATMs ou terminais; todos se referindo às máquinas utilizadas por bancos para possibilitar saques de dinheiro, emissão de extrato, entre outros produtos. ATM é uma em inglês que significa *Automated Teller Machine*

⁵ por sistema entenda o conjunto formado pelas instituições financeiras operando no Brasil e a Empresa

Com base nas análises feitas em ambas as fases, pôde-se concluir que o Compartilhamento é sim um produto muito interessante, tanto para a Empresa quanto para os bancos; e que por isso, deve ser incentivado ao máximo por eles, tanto na hora de divulgá-lo para seus clientes quanto na hora de integrar suas máquinas à rede. Essa foi a recomendação final apresentada tanto à Empresa quanto aos representantes dos bancos, com base nas justificativas desenvolvidas ao longo do trabalho.

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	OBJETIVO	1
1.2	PERFIL DA CONSULTORIA	1
1.3	DINÂMICA DE TRABALHO.....	3
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	4
1.5	METODOLOGIA	5
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
2.1	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	7
2.1.1	<i>Competências Essenciais em Bancos.....</i>	9
2.2	TEORIA DOS JOGOS	11
2.2.1	<i>Introdução.....</i>	11
2.2.2	<i>Como Analisar um Jogo.....</i>	13
2.2.3	<i>Tipos de Jogos.....</i>	14
2.2.4	<i>Jogo de duas pessoas, soma-zero, finito e de informação perfeita</i>	15
2.2.5	<i>Dilema do Prisioneiro - jogo de duas pessoas, soma-não-zero, finito e de informação assimétrica.....</i>	17
2.3	TÉCNICAS DE PROJEÇÃO	19
2.3.1	<i>Técnica Delphi</i>	21
2.3.2	<i>Painel de Especialistas.....</i>	22
2.3.3	<i>Analogia Histórica.....</i>	22
3	DIAGNÓSTICO DO MERCADO	24
3.1	INTRODUÇÃO.....	24
3.2	Evolução do Auto-Atendimento no Contexto do Mercado Bancário Brasileiro.....	25
3.3	MOVIMENTOS RECENTES DO MERCADO DE AUTO-ATENDIMENTO	29
3.4	TENDÊNCIAS DE MERCADO	32
3.5	DIAGRAMA DAS 5 FORÇAS DE PORTER	37
3.5.1	<i>Entrantes potenciais.....</i>	38
3.5.2	<i>Ameaças de Produtos Substitutos.....</i>	39
3.5.3	<i>Poder de negociação de Fornecedores.....</i>	40
3.5.4	<i>Poder de Negociação de Compradores.....</i>	40
3.5.5	<i>Rivalidade entre concorrentes existentes</i>	40
3.6	CONCLUSÃO	41
4	DIAGNÓSTICO DA EMPRESA CONTRATANTE DO PROJETO.....	42
4.1	HISTÓRICO.....	42
4.2	PRODUTOS DA EMPRESA.....	44
4.2.1	<i>Rede Caixa Automático.....</i>	44
4.2.2	<i>Compartilhamento.....</i>	47
4.2.3	<i>Outsourcing.....</i>	49
4.3	MISSÃO DA EMPRESA	50
4.4	PONTOS DE IMPORTANTES SOBRE A EMPRESA	51
4.4.1	<i>Estrutura Acionária</i>	51
4.4.2	<i>Unidades de Negócios e Carteira de Produtos;.....</i>	52
4.4.3	<i>Empresas Concorrentes</i>	53
4.4.4	<i>Público Alvo</i>	53
4.4.5	<i>Conclusão.....</i>	54
4.5	PONTOS DE IMPORTANTES SOBRE O COMPARTILHAMENTO	54
4.5.1	<i>Público Alvo</i>	55
4.5.2	<i>Conflitos decorrentes da Estrutura Acionária</i>	56
4.5.3	<i>Dificuldades específicas do Compartilhamento</i>	56
4.6	CONCLUSÃO	59

5 CENÁRIO DE EVOLUÇÃO DO MERCADO.....	60
5.1 INTRODUÇÃO	60
5.2 ENTENDIMENTO DO MODELO	60
5.3 DISCUSSÃO SOBRE AS PROJEÇÕES.....	62
5.3.1 <i>Índice de cartões por conta.....</i>	63
5.3.2 <i>Índice de transações por cartão.....</i>	65
5.4 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE.....	68
5.5 RESTRIÇÕES DO MODELO	73
5.6 CENÁRIOS ELABORADOS	75
5.7 CONCLUSÃO	79
6 ANÁLISE DO CENÁRIO ESCOLHIDO.....	81
6.1 ESCOLHA DO CENÁRIO	81
6.2 PROJEÇÕES DA REDE CAIXA AUTOMÁTICO	83
6.3 MODELO DE MIGRAÇÃO DE ATMs.....	85
6.4 PROJEÇÃO DE TRANSAÇÕES COMPARTILHADAS	85
6.5 MODELO DE ATMs	86
6.6 CONCLUSÕES.....	88
7 MODELO DE AVALIAÇÃO.....	89
7.1 MODELO DE TARIFAS	89
7.2 IMPACTOS PARA EMPRESA.....	91
7.3 IMPACTOS PARA O SISTEMA.....	92
7.4 RESTRIÇÕES À IMPLANTAÇÃO	94
7.5 CONCLUSÃO	95
8 CONCLUSÃO.....	97
8.1 ESTRUTURA ACIONÁRIA.....	97
8.2 COMPARTILHAMENTO	97
8.3 INVESTIMENTOS	98
9 BIBLIOGRAFIA	99

Introdução

I Introdução

1.1 Objetivo

O objetivo deste trabalho é desenvolver um planejamento estratégico com foco em um produto de uma empresa brasileira atuante no mercado de auto-atendimento bancário. Este planejamento estratégico foi desenvolvido com base na participação do autor num projeto realizado pela Consultoria onde o mesmo realizou seu estágio. Procurou-se durante o este trabalho reproduzir a abordagem adotada durante o projeto de tal modo que se chegasse às mesmas conclusões (embora algumas simplificações tenham sido feitas em relação ao caso real). Além disso, é importante destacar que todos os números apresentados durante o projeto foram alterados, visando preservar as relações entre eles mas sem preudicar o caráter confidencial do projeto.

1.2 Perfil da Consultoria

O objetivo desta seção é fazer uma breve introdução sobre a empresa onde o autor realizou o seu estágio. Dessa forma, ficará mais claro que serviços a Consultoria oferece (projetos) e como foi desenvolvido esse trabalho.

A empresa onde o autor realizou seu estágio é uma consultoria americana de alta gestão, com sede em Chicago e atuação em mais de 60 países. É uma das mais antigas empresas do setor e uma das líderes mundiais. Embora fundada em 1939, somente a partir de 1964 a Consultoria passou a abrir escritórios outros que não o da sede. Contudo, foi somente em 1994, através de um projeto para uma grande montadora instalada no Brasil, que a Consultoria realizou seu primeiro projeto na América do Sul, o qual foi o passo inicial para a fundação do escritório brasileiro.

Atualmente a Consultoria conta com mais de 3000 consultores no mundo, dos quais 100 sediados no escritório de São Paulo, atuando principalmente nos seguintes segmentos:

- ✓ Estratégia de Operações;
- ✓ Estratégia de Negócios e Gestão;
- ✓ Avaliação de Negócios de Internet;
- ✓ Otimização de Operações em Manufatura;
- ✓ Redesenho de Processos;
- ✓ Processos de Integração de Companhias pós-fusão;

Outro dado bastante relevante é que a Consultoria está organizada em práticas de negócios. Essas práticas correspondem de maneira geral a segmentos da indústria onde a empresa considera interessante atuar. No mundo inteiro, a Consultoria atua em áreas tão diversas como:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Instituições Financeiras ✓ Bens de Consumo ✓ Energia ✓ Bens de Capital ✓ Transporte ✓ Química e Petroquímica | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Telecomunicações ✓ Mídia & Entretenimento ✓ Farmacêutica ✓ Indústria Automotiva ✓ Instituições Governamentais ✓ Operações & Manufatura |
|---|---|

Especificamente o escritório de São Paulo trabalha focado em quatro destas áreas:

- ✓ Instituições Financeiras;
- ✓ Indústria Automotiva;
- ✓ Telecomunicações;
- ✓ Operação & Manufatura;

Por política da empresa, nenhum analista no início de carreira fica vinculado a nenhuma destas áreas. Ao contrário, é incentivado a se engajar em projetos nas mais diferentes áreas e, dentro de cada área, em projetos de natureza distinta. Dessa forma, um analista tem condições de desenvolver uma visão crítica sobre diversos mercados da economia e, numa fase mais madura, optar pelo ramo em que deseja trabalhar. Isso, embora muito interessante e desafiador, exige uma grande flexibilidade por parte dos analistas, o que acaba se refletindo num ritmo de trabalho bem puxado, com diversas horas extras.

Já os estagiários da empresa, ao contrário, são incentivados a permanecer numa mesma área por todo o seu período de estágio, que em geral dura um ano. Essa política diferenciada tem dois motivos bem fortes por trás. Primeiro porque um estagiário dedica bem menos horas à companhia do que um funcionário efetivo, não podendo ser esperado dele tamanha flexibilidade como se espera de um consultor. Além disso, a empresa se propõe a formar analistas “diferenciados”, que terão um conhecimento acima da média de determinadas práticas por já terem trabalhado durante um longo período em uma delas.

No caso específico do autor, ele realizou seu estágio vinculado a prática de Instituições Financeiras. Essa prática se destina a cobrir uma série de projetos distribuídos com base em diferentes perfis de clientes e diferentes tipos de projetos.

Entre os principais perfis de clientes dessa área, podemos citar:

- ✓ Bancos Públicos;
- ✓ Bancos de Varejo de grande porte;
- ✓ Bancos de Varejo de médio e pequeno porte;
- ✓ Seguradoras;
- ✓ Meios de Pagamento;
- ✓ Gestão de Recursos (*Asset Management*);
- ✓ Bancos de Atacado (*Corporate Banking*);

Para esses clientes, os principais tipos de projetos desenvolvidos são:

- ✓ Estratégia;
- ✓ E-business;
- ✓ Transformação e Reorganização (inclui análise de Processos);
- ✓ Processos de Integração de Companhias pós-fusão;
- ✓ Tecnologia da Informação;
- ✓ *Sourcing*;
- ✓ Gerenciamento de Risco;

Um outro ponto interessante de ser abordado é a formação de uma cultura local de contratação de consultorias. Embora esse mercado no Brasil ainda esteja numa fase de consolidação, ele já se encontra bem distante da fase incipiente de dez anos atrás. Devido a um maior número de consultorias que se instalaram no Brasil na última década e devido ao aumento de empresas transnacionais instaladas no Brasil (que têm em seus países de origem a prática de contratar esse tipo de serviço) o mercado de consultoria no Brasil vem apresentando um forte crescimento nos últimos 5 anos. E um dos principais tipos de projetos realizados pelas consultorias é o de “Planejamento Estratégico”, que procuram apontar quais as melhores alternativas para uma Empresa se posicionar no mercado.

1.3 Dinâmica de Trabalho

Uma vez tendo apresentado a Consultoria onde o autor realizou seu estágio, torna-se muito importante apresentar a dinâmica dentro da qual um projeto é realizado (desde sua contratação até sua realização), pois foi com base na participação do autor num desses projetos que esse trabalho foi realizado.

Quando uma empresa identifica uma determinada necessidade interna, que ela acredita ser mais bem realizada por uma consultoria, seus dirigentes vão a mercado e solicitam para diversas consultorias, uma proposta de trabalho.

Com base na definição do problema feita pela empresa e com base numa série de dados iniciais fornecidos por ela, cada consultoria faz a sua proposta contendo seu entendimento do problema (baseado no seu conhecimento de mercado e nas análises dos dados fornecidos) e definindo qual a abordagem que ela pretende adotar para solucionar a questão levantada pelo cliente.

Após a apresentação das propostas, uma consultoria é escolhida e novos dados são divulgados para que outras análises possam ser realizadas. No momento da aceitação da proposta, já estão definidos o escopo do projeto, os participantes e o preço do projeto. É interessante ressaltar o caráter cíclico de um projeto, pois os projetos de estratégia podem, em geral, ser resumidos em: entendimento do problema, detalhamento de alternativas e validação das conclusões. Essa dinâmica se estende por todo o projeto, pois ao fim de cada etapa intermediária são realizados *workshops* destinados a validar as principais conclusões obtidas até o momento e direcionar os próximos passos do projeto.

Após a apresentação de início do projeto uma semana se segue onde à equipe da Consultoria começa a conhecer melhor a estrutura da empresa e seus principais executivos. Nessa fase todos os membros da equipe participam e nesse momento é que se determinam os papéis de cada um dos analistas do time.

Como apontado no sumário, o propósito do trabalho contratado pela Empresa foi o Planejamento Estratégico de todo o seu portfólio de produtos. Dada a natureza bastante distinta de seus produtos, cada um deles ficou a cargo de um analista diferente, sendo o autor responsável pela análise do produto Compartilhamento.

1.4 Estrutura do trabalho

Para avaliar o produto Compartilhamento e identificar a existência de oportunidades para seu crescimento, o trabalho foi dividido em quatro grandes partes:

- ✓ Fundamentação Teórica;
- ✓ Diagnóstico da Situação;
- ✓ Modelos de Projeção para Avaliação do Negócio;
- ✓ Conclusão

Fundamentação Teórica

Dando seqüência à Introdução do trabalho realizada no capítulo 1, o capítulo 2 foi inteiramente dedicado a fundamentação teórica. Ele foi escrito de forma bem concisa, visando apenas familiarizar o leitor com alguns dos conceitos utilizados no decorrer do trabalho. Ao escrever o capítulo, o autor não teve a intenção de ser exaustivo na abordagem de nenhum dos temas. Até porque alguns dos temas abordados ou são muito amplos para serem devidamente tratados neste trabalho (como por exemplo Teoria dos Jogos) ou são clássicos, dado sua grande utilização (como modelos de projeção qualitativa). Ao invés disso, preferiu simplesmente apresentar justificativas teóricas para algumas das posições adotadas durante as discussões do trabalho (tendo sido adotadas pelo autor ou pelos bancos). Como exemplo claro, pode-se citar a posição de três bancos em relação a suas estratégias de auto-atendimento. Em nenhum momento, estes bancos utilizaram a expressão “competência essencial” para justificar a sua não participação no produto foco do trabalho (Compartilhamento). No entanto, fazendo uma revisão de diversos artigos sobre estratégia, esta é a melhor abordagem que justifica a posição adotada por estes bancos.

Diagnóstico da Situação

Uma vez tendo sido apresentada a fundamentação teórica que permeia o trabalho (capítulo 2), esta etapa deu início à parte prática do mesmo. Com base em pesquisas, em bases de dados e em entrevistas realizadas pelo autor, foi construído um panorama da situação do Mercado, da Empresa e do produto Compartilhamento. Este panorama foi relevante na medida que explicitou algumas das dificuldades enfrentadas pelo produto, abordou a influência dos problemas da Empresa sobre o produto e contextualizou esta discussão em relação ao crescimento de mercado de auto-atendimento. De toda a

discussão, emergiu a conclusão que o produto Compartilhamento deveria sim ser mais bem avaliado, o que se tornou o ponto de partida para as análises da etapa seguinte.

Modelos de Projeção para Avaliação do Negócio

Esta é a parte central do trabalho, que na verdade é composta por três subpartes distintas mas interdependentes. Uma vez tendo sido diagnosticado o potencial do Compartilhamento, procurou-se através de projeções qualitativas, estimar o impacto financeiro para a Empresa e para os bancos envolvidos. Para se chegar a estes resultados, foram desenvolvidos dois modelos:

- o primeiro, que visa estimar o tamanho do mercado de auto-atendimento, que foi detalhado no capítulo intitulado “Cenário de Evolução de Mercado”. Juntamente com este modelo foi feita uma primeira estimativa sobre o potencial de transações do produto Compartilhamento.
- o segundo, que visa um detalhamento da estimativa de transações do produto Compartilhamento, foi detalhado no capítulo intitulado “Análise do Cenário Escolhido”. Vale destacar que uma parte importante precede o detalhamento das projeções. Quatro possíveis cenários de evolução do produto são apresentados e apenas um deles é caracterizado como viável no prazo de 5 anos. Ao se descartar os outros cenários, o autor faz uma análise crítica da situação, baseada tanto em argumentos teóricos (como os apresentados no capítulo de fundamentação teórica) quanto de evidências colhidas nas entrevistas com representantes de diversos bancos.

Uma vez dimensionado o mercado para o produto, procurou-se identificar o impacto financeiro para a Empresa e para os bancos envolvidos. Análise apresentada no capítulo “Modelo de Avaliação”

Conclusão

Na parte final do trabalho, tendo o produto se mostrado viável, foram apresentadas as principais recomendações para a Empresa, de modo minimizar os potenciais impactos na implementação.

Anexo

No anexo do trabalho foram apresentadas as planilhas utilizadas para construir as projeções.

1.5 Metodologia

O trabalho foi desenvolvido com base em uma metodologia própria da empresa, destinada a fazer projetos de estratégia. Embora sendo uma metodologia própria, muitos elementos de diferentes “Escolas de Estratégia”¹ estão presentes, mesmo que não citados

¹ para uma revisão ampla sobre as características das principais “Escolas de Estratégia” recomenda-se a leitura de “Safári de Estratégia”, indicado na bibliografia.

explicitamente. Em especial, a escola que mais influenciou a metodologia é certamente a Escola do Posicionamento², que possui entre seus autores mais conhecidos Michael Porter.

Uma das idéias básicas defendida por esta Escola é que existe apenas um número reduzido de estratégias que pode conduzir uma empresa para o sucesso (chamadas de estratégias-chaves). Uma vez conhecidas quais são as possíveis estratégias-chaves a serem adotadas (como diferenciação de produtos, liderança em custo, foco em segmentos de clientes, ...), cabe a empresa identificar qual destas estratégias melhor se adequa a ela - levando-se em consideração tanto às condições vigentes de mercado (como maturidade e fragmentação da indústria) como a posição que a empresa ocupa dentro dele. Uma das formas de se resumir essa análise é através da análise do “Diagrama das 5 Forças de Porter”, que será realizada no final do capítulo 3.

Além disso, durante todo o trabalho, foram utilizadas algumas técnicas e teorias que possuem extensa bibliografia. Especialmente úteis foram as “técnicas de projeção qualitativas”, que serviram para dimensionar o potencial do mercado futuro de auto-atendimento. Entre elas, foram utilizadas as seguintes técnicas: Painel de Especialistas, Técnica Delphi e Analogia Histórica.

No desenvolvimento do trabalho, durante a fase de construção de cenários, os bancos do mercado brasileiro foram segregados em diversos grupos, para compor 4 cenários distintos de adesão ao produto da empresa que está sendo analisado. Tanto na fase de construção como de descarte dos cenários, foram utilizados conceitos como os de “Competências Essenciais” e de “Teoria de Jogos”.

Uma breve introdução destes três tópicos utilizados se encontra no capítulo 2, que trata de referências bibliográficas.

² Termo adotado pelos autores no livro “Safári de Estratégia”

Fundamentação Teórica

2 Fundamentação Teórica

O objetivo deste capítulo é apresentar brevemente quais as principais teorias e metodologias que contribuíram na elaboração desse trabalho.

Primeiramente será discutida a visão de Prahalad e Hamel sobre como ser competitivo e conseguir se posicionar num negócio. Os autores apresentam o conceito de “Competências Essenciais” e defendem a tese que, empresas de sucesso são aquelas que conseguem desenvolver e manter suas competências essenciais. No caso de competências não essenciais, argumenta-se que a empresa pode ou não conservá-las, devendo estar atenta à melhor forma de balançar o custo de sua administração com os riscos de abrir mão de seu controle. Além disso, o autor aborda quais são as principais competências essenciais que um banco de varejo deve buscar, enfatizando a questão de gerenciamento de tecnologia (em oposição a seu desenvolvimento e controle) e a questão do relacionamento cliente-banco.

Em seguida, são apresentados os conceitos básicos de Teoria dos Jogos. Através de alguns exemplos, pretende-se ilustrar que considerações a teoria proporciona a empresas (tratadas na teoria como “jogadores”), de forma a auxiliá-las a tomar a melhor decisão possível frente ao mercado e aos movimentos de seus competidores. Um dos conceitos mais importantes apresentados é a “mudança de jogo”, que faz um alerta sobre como melhor usar a Teoria dos Jogos. Ao invés de se posicionar apenas pensado na melhor estratégia para atingir os objetivos da empresa no jogo atual, é importante considerar a possibilidade de mudar o jogo. E nesse caso, avaliar como o jogo pode se transformar para facilitar o alcance do objetivo.

Na última parte do capítulo são apresentadas algumas considerações sobre uma etapa importante de um projeto que avalia a viabilidade de produtos: análise do mercado. E entre as ferramentas mais comuns utilizadas na análise de mercado estão as projeções. Nesta seção são apresentados os principais tipos de projeções e alguns comentários sobre sua utilização. Em destaque são discutidas as projeções qualitativas, com maior ênfase em três modelos distintos de projeção: Técnica Delphi, Perfil de Especialistas e Analogia Histórica (e sua variante, Análise Cross Country).

2.1 Competências Essenciais

Boa parte dos textos de estratégia busca abordar diferentes formas de lidar com a competição entre empresas e como posicionar uma empresa de tal forma a garantir-lhe uma vantagem sustentável no mercado. Nesta seção será apresentada em termos gerais a visão de Prahalad e Hamel sobre como uma empresa obtém vantagens competitivas e como a reverte em produtos e serviços.

Segundo os autores, a curto prazo, a competitividade de uma empresa deriva de seus atributos de preço e desempenho dos produtos existentes. No entanto, a longo prazo, a competitividade deriva de uma capacidade de formar, a custos menores e mais

rapidamente que os concorrentes, as competências essenciais que garantem vantagens sustentáveis para a empresa.

“O sucesso gira em torno de competências adquiridas”

C. K. Prahalad

Mas afinal o que são competências essenciais? Os autores defendem que competências essenciais são todos os tipos de aprendizado coletivo que ocorre na organização. Esse aprendizado pode dizer respeito tanto habilidades de produção, integração de diferentes tecnologias, habilidade de gerenciar processos, comunicação, visão de mercado, relacionamento com clientes, entre outras). E, segundo eles, a chave para o sucesso não é através da busca de estratégias genéricas como posicionamento por custos, diferenciação da carteira de produtos, ou foco em poucos segmentos de clientes. A chave está em desenvolver competências essenciais que deêm suporte para atividades/produtos essenciais.

Os autores citam vários exemplos de empresas que conseguiram desenvolver competências essenciais e, em decorrência disso, se posicionar de forma melhor no mercado em relação a seus concorrentes. Entre elas: a Honda, a Canon e a Microsoft, que sucederam na luta por mercado contra GM/Ford, a Xerox e IBM (respectivamente). No caso específico da Canon, eles argumentam que as competências essenciais desenvolvidas em ótica, formação de imagens e controles de microprocessadores é que permitiram que ela entrasse (e dominasse) mercados tão aparentemente diversos como o de fax, o de copiadoras, o de impressoras pessoais a laser e o de fabricação de semicondutores. Embora negócios essencialmente diferentes, eles tornam-se coerentes, pois se baseiam numa base de competências essenciais comuns.

Na visão dos autores, uma competência essencial pode ser identificada se possuir as seguintes características:

- contribui significativamente para benefícios percebidos pelos clientes;
- dá acesso a novos mercados;
- é de difícil imitação pelos concorrentes;

Assim, competências que demonstrem estas categorias devem ser buscadas, pois se alcançadas e revertidas em produtos e serviços essenciais, poderão garantir vantagens sustentáveis de longo prazo para a empresa que as desenvolveu. Contudo, aquelas competências que não sejam essenciais, devem ser gerenciadas de forma a complementar as atividades centrais da empresa. Contudo, existem várias alternativas para competências consideradas “não essenciais”, quando não há interesse da empresa em conservá-las como proprietárias (nem os produtos derivados dessas competências). Em geral, recomenda-se que as empresas busquem alianças, joint ventures ou até a terceirização, pois não representam nenhum diferencial em longo prazo para a empresa e permitem a empresa mantê-las a um baixo custo.

2.1.1 Competências Essenciais em Bancos

Embora seja uma indústria bastante dinâmica, os bancos brasileiros ainda estão “presos” a escolas mais clássicas de estratégia, que buscam vantagens competitivas através de posicionamento (no modelo tradicional de Porter). Justamente por isso, poucos bancos conseguiram montar um conjunto sólido de competências essenciais que lhe permita adquirir uma real vantagem sobre seus concorrentes (mesmo porque, não é assim que eles demonstram³ montar suas estratégias).

Mesmo buscando vantagens competitivas através de posicionamento, nenhum grande banco de varejo atuando no mercado brasileiro conseguiu, satisfatoriamente, desenvolver qualquer das três estratégias genéricas apregoadas por Porter:

- Liderança em custos;
- Diferenciação;
- Foco;

O que se observa é que a maioria deles adotou um foco na diferenciação, procurando atingir uma ampla gama de segmentos de mercado adotando apenas algumas “customizações” para cada grupo. No entanto este modelo não se sustenta mais dado as condições atuais de mercado. Os bancos percebem que não basta ter um foco definido se não possuir as competências críticas para o negócio. Por isso, eles estão cada vez mais se reorientando e procurando fortalecer algumas das competências que consideram importante, de forma a conseguir um melhor posicionamento no mercado.

Entre as principais competências que são essenciais para o sucesso de um banco de varejo⁴, podem ser citadas:

- ✓ Confiabilidade;
- ✓ Entendimento das Expectativas dos Clientes;
- ✓ Tecnologia & Processos;
- ✓ Relacionamento;

Confiabilidade

Confiabilidade sempre foi uma questão importante para os clientes, e continua sendo um dos fatores cruciais na escolha de qual banco se relacionar. Ela pode ser vista sob dois aspectos importantes:

- segurança ao transacionar com as economias dos clientes;
- consistência em operações, na medida que o cliente pode se sentir seguro de obter um serviço de alta qualidade, independente do canal de comunicação ou tipo de serviço solicitado.

Entendimento das Expectativas dos Clientes

³ esta é a conclusão a que se chega analisando a estratégia aparente destes maiores bancos brasileiros
⁴ extraído de *Building Core Competences in Banking Industry – Positioning Retail Banking for Success*

Os bancos vêm percebendo que cada vez mais que, para preencher as expectativas de seus clientes, é essencial conhecê-los. E conhecê-los vai muito mais além de uma rápida conversa com o gerente esporadicamente.

- Significa desenvolver ferramentas eficientes para rastrear seus padrões de consumo (de produtos bancários)
- Significa entender o que os clientes realmente valoram. Não só colocando o “foco no cliente” (observando seu comportamento aparente), mas colocando o “foco no foco do cliente” (isto é, observando quais os motivadores que dirigem o comportamento do cliente).

Tecnologia & Processos

Como a matéria-prima de todo banco é basicamente informação, a área de tecnologia sempre foi importante dentro de um banco, mas está cada vez mais crescendo em importância. No entanto, área de tecnologia bem desenvolvida é muito mais que apenas um grande CPD⁵. O mais importante é gerenciar as informações de maneira eficiente, muito mais do que gerá-las e armazená-las.

Já processos é uma competência que nunca foi privilegiada pelos bancos no Brasil, já que ganhos “fartos” em tempos de alta inflação tornavam “pouco interessante” a busca de eficiência por parte das instituições⁶. Mas quando se fala em processos, um banco não se restringe apenas a “criar” processos mais eficientes, mas também buscar eficiência gerenciando processos conduzidos por outros.

Uma idéia que fica clara desta discussão é que ser eficiente em Tecnologia e Processos é mais que saber fazer, é saber conduzir esforços para se obter o produto desejado. Esta observação é de suma importância para o desenvolvimento do trabalho. Pois a posição adotada por alguns bancos grandes bancos nacionais está presa a uma idéia antiga de que o diferencial está em se possuir a tecnologia e não em gerenciá-la a seu favor. Essa visão vai é que justifica o posicionamento de alguns bancos em relação ao produto Compartilhamento adotado neste trabalho.

Relacionamento

Em países onde o mercado bancário está mais maduro, os bancos estão cada vez mais se voltando para a busca de um “relacionamento” com os clientes, ou seja, a construção de vínculos mais fortes entre as duas partes na tentativa de fidelizar o cliente. Relacionamento representa um passo além em relação às outras três competências abordadas, embora passe por elas para ser alcançado. Desenvolver produtos adequados para segmento de clientes alvo, oferecer conveniência aos clientes e se colocar como “parceiro” do cliente são as atuais metas dos bancos que procuram obter vantagens competitivas em relação a seus concorrentes.

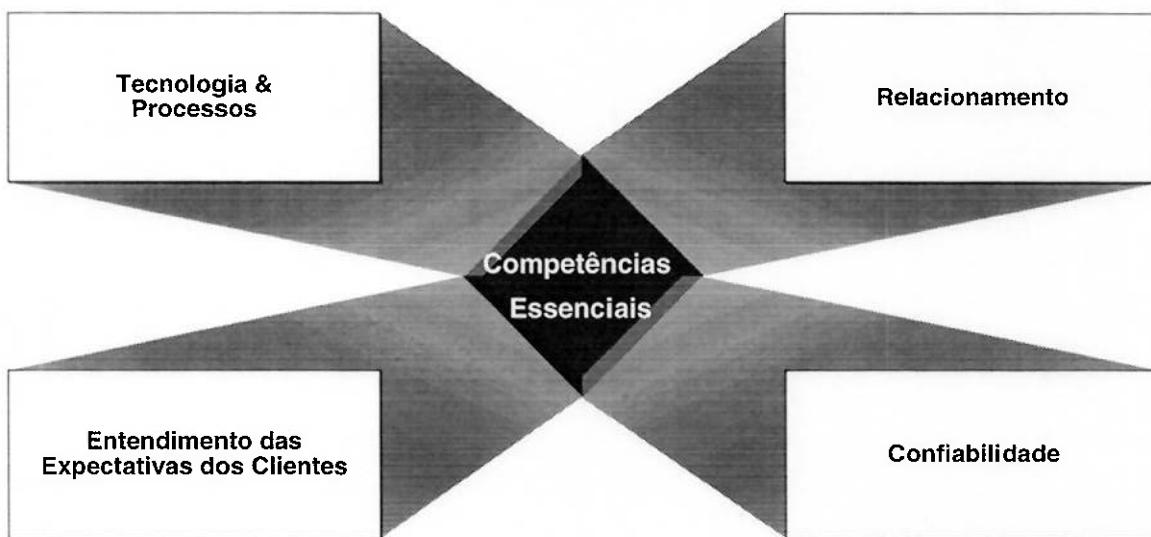
Além disso, a busca por um relacionamento com os clientes apresenta justamente as características de uma Competência Essencial:

⁵ CPD - Centro de Processamento de Dados

⁶ para uma breve discussão sobre a mudança do “foco em receitas” para o “foco em custos” nos bancos brasileiros após a baixa da inflação, vide capítulo 3 – “Tendências de Mercado”

- Do ponto de vista do cliente, o desenvolvimento deste relacionamento é percebido como uma “personalização” do atendimento, feito por um banco que se “preocupa com suas necessidades” e “sabe o que ele quer”;
- Do ponto de vista do banco, conquistar um relacionamento com um cliente lhe dá acesso a novos mercados, na medida que o banco se torna o prestador de serviço preferencial deste cliente. Todos os possíveis tipos de produtos que o cliente poderia buscar em outro banco será procurado primeiro com o seu “parceiro”;
- Além disso, desenvolver uma cultura interna voltada para a construção de relacionamentos⁷ é uma ativa praticamente impossível de ser imitado, pois é desenvolvida sobre uma estrutura organizacional peculiar que carrega consigo uma história e valores impossíveis de serem replicados por concorrentes;

Competências Essenciais de um Banco



quadro adaptado pelo autor

2.2 Teoria dos jogos

2.2.1 Introdução

A Teoria dos Jogos foi originalmente desenvolvida por Von Neumann e Morgenstern em 1947 para ser aplicada à análise do equilíbrio nuclear entre as superpotências na guerra fria. Apesar de desenvolvida com esse fim específico, seus autores perceberam, desde o início, que sua utilização poderia alcançar uma grande gama de problemas econômicos. Após um período inicial, onde a teoria ficou restrita a discussões de caráter matemático,

⁷ o que é um processo complicado e demorado

várias aplicações foram desenvolvidas para analisar a concorrência e a cooperação dentro de grupos de empresas, aplicação que a popularizou muito nos meios acadêmicos. Daí foi um passo até ela ser utilizada na análise de posicionamento estratégico entre empresas.

Sua disseminação ocorreu por prover uma abordagem rigorosa para modelar situações em que duas ou mais partes procuram alcançar seus objetivos com base nas possíveis ações que cada parte pode tomar. Ou como se diz no jargão da área, a Teoria dos Jogos estuda como jogadores⁸ racionais, comportando-se em interesse próprio, irão atuar em situações definidas, levando-se em conta as alternativas que seus adversários dispõem. Nesse sentido, a teoria pode ser usada para examinar não só as melhores alternativas disponíveis na situação atual, mas também como mudar as condições de jogo⁹, de forma a melhorar o potencial resultado alcançado (sempre levando em consideração o comportamento dos adversários¹⁰). Aliás essa é uma das melhores estratégias de atuação que a teoria pode apresentar: uma vez consciente das consequências que um jogo pode imputar a um de seus participantes, cabe a este participante estudar a melhor maneira de revertê-lo, de maneira a conseguir se posicionar da melhor forma possível.

“O sucesso vem da capacidade de se jogar o jogo certo. As maiores oportunidades – e também os maiores lucros – não vêm da capacidade de se jogar o jogo da melhor maneira possível. Eles vêm da capacidade de mudar o jogo em si. Mesmo que seja um bom jogo, pode-se criar um ainda melhor. Mudar o jogo é a essência da estratégia de negócios”

Barry J. Nalebuff

Em outras palavras, a teoria não visa simplesmente resolver questões estratégicas, mas sim ordenar o pensamento, provendo um conjunto de conceitos que elucidem como pode evoluir a dinâmica das manobras dos diferentes concorrentes.

No caso ideal, o objetivo das análises é modificar o jogo de tal forma a se chegar numa situação que os teóricos chamam de jogo estritamente determinado. Nessa situação, um dos jogadores tem a seu alcance uma estratégia que, se escolhida, lhe garantirá a vitória, independente de como o adversário venha a comportar-se.

A Teoria do Jogos é muito extensa e complexa para ser detalhada neste trabalho (além de não fazer parte do escopo). Por isso, nas páginas seguintes são mencionados alguns pontos importantes com os quais a teoria se preocupa e alguns exemplos de jogos, de forma que o leitor possa acompanhar melhor como ela foi utilizada no capítulo 6 deste trabalho.

⁸ jogador é um participante de um jogo, cujo ponto de vista é utilizado para se analisar a situação. Não necessariamente trata-se de uma pessoa, podendo se referir a empresas ou grupos (de pessoas ou empresas)

⁹ na Teoria dos Jogos a palavra jogo é entendida como uma interação, que envolve mais de um participante. Cada um deles possui interesses próprios (distintos ou não), e se comportam segundo um conjunto de padrões pré-estabelecidos (regras), para atingir seus objetivos finais.

¹⁰ adversário é qualquer participante do jogo que não o jogador, podendo ter interesses comuns ou opostos ao jogador. A visão de quem é jogador e quem é adversário é, logicamente, relativa. Nesse sentido costumam ser empregada quando se analisa o jogo sob a perspectiva de um dos jogadores.

2.2.2 Como Analisar um Jogo

Para se entender um pouco melhor a Teoria dos Jogos, deve-se entender que questões surgem ao se especificar um jogo:

- ✓ Quantos e quais são os jogadores?
- ✓ Como eles deverão se comportar?
- ✓ Qual o propósito do jogo?

A resposta a esse conjunto de perguntas é o que se chama de “dinâmica do jogo”, que servirá como uma análise para auxiliar um tomador de decisão (o jogador) a melhor se posicionar, dadas às condições de contorno que enfrenta. A seguir são colocadas algumas observações importantes sobre estes três aspectos, que podem ajudar no entendimento de como os jogos são classificados e que análises são feitas sobre eles.

Um dos pontos iniciais para se analisar um jogo é saber quantos são os participantes. Pois quanto maior for esse número, mais complexo torna-se o jogo e menos satisfatórias tornam-se as conclusões. Esse é o grande motivo pelo qual, em geral, jogos de 2 ou 3 jogadores são estudados. Além disso, em jogos com vários participantes, é comum que os jogadores se encontrem diante de forças que não podem controlar. Quanto menor for a capacidade de influência do jogador sobre o resultado final, mais difícil se torna definir um comportamento racional (já que qualquer decisão terá reduzida influência sobre o resultado final do jogo). Independente do número de jogadores, um ponto importante do jogo é tentar entender a “personalidade” dos jogadores, pois as preferências subjetivas de cada jogador influenciará sobremaneira seu *modus operandi* durante o jogo.

Além de conhecer quem são os participantes, deve-se procurar conhecer como o jogo evolui. Para entender essa dinâmica, é preciso examinar uma série de questões, cujas respostas vão fornecer as regras do jogo:

- ❑ Até que ponto os jogadores podem se comunicar entre si?
- ❑ Eles podem estabelecer acordos?
- ❑ Prêmios obtidos no jogo podem ser compartilhados?
- ❑ Qual é a relação formal que estabelece a relação causal entre as ações dos jogadores e o resultado do jogo (isto é, qual a matriz de ganho¹¹)?
- ❑ Quais as informações que os jogadores podem dispor?

Um ponto importante a ser observado em relação às regras é que nem sempre elas são claras para os participantes. Muitas vezes, um jogador sabe que elas existem embora não tenha sido “formalmente” apresentado a elas. Nesses casos, ele necessita aprendê-las durante o jogo, às custas de cometer uma infração grave e ver suas expectativas de jogo

¹¹ matriz de ganho é uma “tabela” que representa as diversas situações possíveis de decisão e o ganho associadas a cada jogador. De maneira mais formal, pode-se considerar a matriz de ganho como uma função de utilidade que avalia o ganho para um determinado jogador diante de um vetor de decisões dos participantes do jogo. Um exemplo de matriz se encontra no tópico “Dilema do Prisioneiro”.

frustradas. Mesmo que as regras sejam conhecidas, nem sempre se sabe quem as fixou e se podem ou não ser modificadas (nesse caso, sob que circunstâncias?).

Após a análise dos participantes e das regras do jogo, cada jogador deve também refletir sobre seus propósitos no jogo, que é individual a cada jogador. Suponha uma partida tênis disputada por dois amigos. A princípio o propósito do jogo é o mesmo para ambos: ganhar a partida. Suponha agora que um deles, digamos João, precise de carona para voltar pra casa. João acredita que não vai conseguir convencer seu amigo a levá-lo em casa se o derrotar. Nesse caso, o objetivo do jogo passa a ser um pouco mais amplo para João, não ficando mais restrito apenas à partida.

Sabendo-se quem são os participantes, quais as regras que governam o jogo e intuindo o propósito de seus adversários, um jogador tem condições de analisar as consequências de se adotar diferentes estratégias para atingir os seus propósitos. De forma simplificada, essa é a motivação que leva um jogador a fazer essa análise: se posicionar melhor em relação aos seus adversários. No tópico a seguir, alguns tipos de jogos são apresentados (seguido de dois exemplos), para um melhor entendimento do que foi exposto até agora.

2.2.3 Tipos de Jogos

Existem muitas categorias de jogos, e dentro de cada categoria diversas variantes que distinguem completamente as características dentro da mesma categoria. Por isso, em vez de definir termos e discutir abstratamente os jogos, serão apresentados dois exemplos como forma de introduzir algumas importantes discussões. Para maiores detalhes, recomenda-se a leitura de algum dos inúmeros livros que tratam do assunto com maior profundidade (alguns dos quais citados na bibliografia no final do trabalho).

Entre as diversas categorias de jogos, pode-se citar, entre outros:

- Jogos de dois jogadores cooperativo;
- Jogos de dois jogadores e soma-zero;
- Jogos de dois jogadores e soma-não-zero;
- Jogos de n jogadores e soma-zero; etc.

O motivo pelo qual se separam os jogos de duas pessoas dos demais é porque eles apresentam uma estrutura muito mais simples de ser analisada. Justamente por causa dessa simplicidade, as conclusões obtidas são de caráter bastante abrangente, servindo de *framework* para analisar diversas situações. Como *trade-off*, quanto maior a abrangência de um *framework*, mais difícil é de chegar-se a interessantes conclusões em casos práticos. Embora não impossível, como será visto no capítulo 6.

Como exemplo de diversas variantes de jogo dentro de uma mesma categoria, pode-se citar:

- Jogos de dois jogadores, soma-zero, finito e de informação perfeita;
- Jogos de dois jogadores, soma-zero, infinito e de informação perfeita;
- Jogos de dois jogadores, soma-zero, finito e de informação assimétrica;

Mais importante do que compreender do que se trata cada um deles é estar ciente que existe uma infinidade de jogos possíveis, cada um com características próprias distintas. Fato que alerta para um dos conceitos pilares atrás de qualquer modelagem: o analista precisa ter um bom conhecimento do problema em si para poder “escolher” qual o melhor modelo que reflete a dinâmica que se pretende estudar.

Em seguida são apresentados dois exemplos de jogos, sendo as estratégias do primeiro desenvolvidas pelo autor:

2.2.4 Jogo de duas pessoas, soma-zero, finito e de informação perfeita

Nesse caso têm-se dois jogadores disputando um objetivo final sendo que o sucesso de um implica no fracasso de outro (daí a denominação de soma-zero). Ele é denominado de informação perfeita pois cada jogador tem total conhecimento das ações tomadas pelo outro jogador imediatamente após ela ter sido realizada. Além disso é finito, pois acaba após um número finito de passos, independente do resultado a que leve (vitória de um dos jogadores ou empate).

Um caso clássico de jogo com essa configuração é o popular “jogo-da-velha”, onde dois participantes desenvolvem suas estratégias de tal forma a derrotar o seu oponente. De modo geral, o objetivo da Teoria dos Jogos é tentar identificar as possíveis estratégias que o adversário pode adotar (mesmo que inconscientemente) e quais as estratégias que ele próprio tem a sua disposição para tentar vencer a partida. Para simplificar a discussão desse jogo, as casas de um tabuleiro de jogo da velha serão enumeradas como no quadro abaixo.

1	2	3
4	5	6
7	8	9

Além disso, irá supor-se que ambos os jogadores são racionais, isto é, agem da melhor maneira disponível para obter seus resultados individuais (vencer a partida). No entanto, irá supor-se dois perfis distintos para os jogadores. A possui uma visão de longo prazo do jogo, justificada por um melhor conhecimento do jogo, que o permite entrever “todas” as possíveis consequências tanto de suas jogadas como do seu adversário. Enquanto o jogador B possui uma visão restrita, justificada pela pouca familiaridade com o jogo. Essa hipótese implica que, a cada jogada que faz, B só consegue visualizar os três próximos passos do jogo (isto é, quando ele joga reflete sobre a possível reação de A, seu contra-ataque e o contra-ataque de A). A essa característica dá-se o nome de horizonte de jogo.

No caso desse jogo, imagine que o jogador A tenha o direito de iniciar a partida. Embora ele disponha aparentemente de 9 casas para colocar sua marca, na verdade ele só dispõe de 3 casas que conduzem a estratégias distintas de atuação: as casas das pontas (1, 3, 7 e 9), as casas dos meios (2, 4, 6 e 8) e a casa central (5). Se o jogador A iniciar a partida

pela casa central (como mostrado abaixo¹²), o jogador B tem duas estratégias possíveis (saiba ele ou não): ele pode colocar sua marca numa das casas dos meios (2, 4, 6 e 8) ou numa das casas das pontas (1, 3, 7 e 9). Se o jogador B escolher uma das casas das pontas, ele será capaz de garantir um empate na partida (pois por hipótese, B age racionalmente e dispõe de visão de jogo de 3 lances).

No entanto, caso ele escolha uma das casas dos meios (dado que o jogador A tem visão de longo prazo), o jogador B sempre perderá a partida (no tabuleiro D significa derrota), pois a partir desse ponto já existe para o jogador A uma situação onde o jogo está estritamente determinado (isto é, existe uma seqüência de jogadas que o conduz invariavelmente à vitória).

E	D	E
D	A	D
E	D	E

No caso do jogador A optar por uma das casas das pontas ao iniciar a partida, o jogador B (mesmo não tendo condições de visualizar isso, dado seu horizonte de análise) só terá condições de empatar a partida se sua primeira jogada for na casa central. Qualquer outra jogada vai significar uma derrota para B (pois mais uma vez A possui uma visão maior do jogo e pode derrotar B).

D	D	D
D	E	D
A	D	D

Num terceiro e último caso, onde o jogador A opte por fazer sua primeira jogada numa casa de meio (por exemplo na casa 8), existirão apenas duas casas que, se forem ocupadas por B na sua primeira jogada, conduzirão B diretamente a uma derrota. Nesse exemplo, as casas 4 e 6. Em todas as outras casas, B possui a chance de empatar desde que sempre haja racionalmente dentro do horizonte pré-definido de 3 lances.

E	E	E
D	E	D
E	A	E

Se, ao contrário, B tivesse o direito de fixar sua marca primeiro, A deveria fazer uma análise semelhante a que fez, colocando-se agora na posição de segundo jogador (supondo que os horizontes de jogo de ambos permaneçam os mesmos). Nesse caso, seria muito fácil verificar em que casas ele poderia ou não jogar. Se B adotasse qualquer uma das três técnicas previamente descritas, A já saberia onde se posicionar de forma a evitar uma derrota. É importante destacar que, neste caso, mesmo que A marcasse uma das

¹² no tabuleiro E significa empate, D derrota e as letras com fundo cinza o jogador que efetuou o primeiro lance.

casas consideradas como “derrota certa”, ele não seria necessariamente derrotado, pois o horizonte de visão de B poderia não lhe permitir entrever que passos tomar para derrotar A (pois as estratégias visualizadas por A no início se referem em grande parte a horizontes maiores que 3 jogadas, o que B não é capaz de fazer). Dessa forma, A poderia ainda ter chances de empatar a disputa, mesmo tomando o passo “errado”. De qualquer forma, dado os horizontes de visão que cada jogador possui e dada a simplicidade do jogo (que possui, no máximo, nove passos), A nunca conseguiria vencer uma disputa no caso que B iniciasse a partida (conseguindo, no entanto, sempre evitar uma derrota). Isso se justifica pois, embora B possua um horizonte de jogo menor que o de A, ele também age racionalmente. E como o jogo é muito simples, o fato de B poder iniciar a partida impede que A a ganhe (o que só ocorreria se B fizesse um erro, o que por hipótese não ocorrerá, pois ele é racional).

Desse jogo bastante simples pode-se tirar algumas conclusões sobre a importância da Teoria dos Jogos:

- A capacidade de análise dos desdobramentos futuros de um jogo (isto é, o horizonte de jogo) é fundamental para se posicionar melhor numa disputa;
- Embora os jogadores tendam a ser racionais, muitas vezes por questões das mais diversas, pode ocorrer situações que levem um jogador a tomar uma decisão que contrarie esse princípio (por exemplo, quando uma decisão é tomada sob pressão);
- Uma das utilidades mais comuns de se analisar o jogo através dessa teoria é permitir que um dos jogadores induza o outro a tomar certas decisões (que podem, num primeiro momento, parecer racionais) mas que a longo prazo se mostram bastante equivocadas (mais uma vez por uma questão de horizonte de jogo). Esse comentário não se encaixa nesse exemplo, dado a simplicidade do jogo, mas é freqüentemente observado no “jogo de damas” e no xadrez (nesse último caso, uma tática muito comum é “entregar” uma peça importante para conseguir “promover” um peão).
- Um jogo, mesmo que aparentemente desfavorável, pode ser revertido se o jogador souber empregar a estratégia correta. São inúmeros os casos clássicos no xadrez onde mesmo após a perda da Dama (peça mais importante do jogo atrás do Rei, que é o objetivo final), o jogador consegue a vitória. Aliás, muitos são os casos em que só devido à perda da Dama é que a vitória foi conseguida.

2.2.5 Dilema do Prisioneiro - jogo de duas pessoas, soma-não-zero, finito e de informação assimétrica

Abaixo está enunciado um problema clássico em Teoria dos Jogos que foi originalmente apresentado por A. W. Tucker. Esse problema ilustra um caso específico de um dos diversos tipos de jogo existente, o Jogo de Soma-Não-Zero. Uma modificação desse jogo será utilizada no capítulo 6.

Dois homens são presos por porte ilegal de armas e são suspeitos de terem cometido um crime mais grave em conjunto. Eles são colocados em celas separadas e recebem o prazo de um dia para assumir a culpa pelo crime mais grave. Cada um dos suspeitos pode fazer

uma confissão ou permanecer em silêncio, sem saber qual a atitude tomada pelo seu companheiro. Dependendo de seus atos, podem ocorrer três situações:

- (1) - se um dos suspeitos confessar e seu companheiro não o fizer, o que confessou é libertado (pois deu meios para o Estado de solucionar o crime) e o outro é condenado a 10 anos de reclusão (pena usual para esse crime);
- (2) - se ambos os suspeitos confessarem, ambos permanecerão detidos por 5 anos (tendo um benefício de redução de pena em função da confissão);
- (3) - se ambos os suspeitos ficarem em silêncio, permanecerão apenas um ano na prisão por porte ilegal de armas.

Nesse exemplo supõe-se que não há cumplicidade entre os suspeitos e que a única preocupação que move cada um deles é o interesse próprio. Duas hipóteses fortes por trás do dilema são:

- ambos são agentes racionais, capazes de analisar a situação e tomar a melhor solução baseados nas possíveis atitudes de seu cúmplice;
- ambos são aversos ao risco;

Obs.: supõe-se que essas hipóteses são de conhecimento dos prisioneiros e são levadas em conta no momento da decisão.

Nesse caso, o que deve fazer cada um deles? Abaixo se encontra um resumo da situação, apresentando as consequências de cada decisão.

Matriz de Ganho para o Dilema do Prisioneiro

		Suspeito 2	
		Confessar	não confessar
Suspeito 1	Confessar	(5 anos; 5 anos)	(liberdade; 10 anos)
	Não confessar	(10 anos; liberdade)	(1 ano; 1 ano)

Nessa situação é claro que conjuntamente não confessar seria a melhor saída para ambos (pois é a melhor das duas situações onde ocorre equilíbrio entre ganhos e perdas entre os jogadores). No entanto, se um deles tomasse essa atitude, estaria correndo um sério risco de ter sua atitude prevista pelo outro e acabar amargando 10 anos na prisão. Devido a potencial situação tão desfavorável, ambos acabam optando pela alternativa de confissão. Em outras palavras, existem apenas dois pontos de equilíbrio, onde ambos podem obter vantagens (é o caso onde ambos tomam a mesma atitude, independente de qual seja!). No entanto, só um desses pontos é uma situação de equilíbrio estável (situação onde ambos confessam). Caso qualquer um dos participantes tentasse atingir o outro equilíbrio, correria sérios riscos de ver sua iniciativa se tornar uma atitude “autodestrutiva”. Por isso o equilíbrio onde ambos não confessam (equilíbrio instável) não é perseguido.

Dois pontos muito importantes podem ser obtidos desta análise:

- ✓ O jogo, tal como foi colocado, não permitiu aos jogadores tomar outra atitude senão a confissão conjunta. Mais uma vez retomasse uma máxima que já foi apresentada que diz: em muitas situações chega-se a um ponto onde, dadas as regras do jogo e a dinâmica de atuação dos jogadores, uma solução emerge como a única viável para o conjunto. Dessa forma, termina-se o jogo, tendo cada participante chegado o mais próximo possível de seu objetivo. Idéia muito familiar à Teoria dos Sistemas, onde o máximo global (viável) não significa o conjunto dos máximos individuais.
- ✓ Mais importante que o jogo em si é a análise feita *a priori* pelo coordenador do jogo¹³. A polícia possuía duas opções distintas: deixar os prisioneiros juntos ou em celas separadas e sem comunicação. Caso eles tivessem permanecidos juntos, poderiam facilmente ter firmado um pacto e apresentado ambos um depoimento de não-confissão, que arruinaria as intenções da polícia devê-los condenados por um crime que a polícia “tinha certeza” de ter sido cometido por eles. O importante desse exemplo é destacar que a polícia adotou a melhor estratégia disponível, ela *mudou* o jogo. Ao colocá-los separados, conduziu-os a um jogo que a melhor opção para ambos foi à confissão.

No capítulo 6 será usado justamente um exemplo onde, devido a uma mudança no jogo, o equilíbrio para os jogadores será levado para um ponto que será mais fácil de ser analisado.

2.3 Técnicas de Projeção

Esta seção irá discutir três técnicas que foram utilizadas para realizar projeções qualitativas durante o andamento do projeto. Inicialmente será discutida a importância de se realizar projeções de mercado dentro de um projeto de estratégia. Em seguida serão apresentados os principais tipos de projeção e as situações em que cada uma deles é mais adequado. Na sequência, discutir-se-á quais os principais tipos de projeções qualitativas existentes. Finalizando a seção, serão apresentadas as três técnicas utilizadas no trabalho (Técnica Delphi, Painel de Especialistas e a Analogia Histórica), juntamente com uma justificativa da utilização delas no presente trabalho.

Dentre as diversas fases de elaboração de um projeto, uma das mais relevantes é a Análise de Mercado. Via de regra, uma análise qualitativa é primeiramente realizada para identificar o potencial de um determinado produto. Decorrente dessa análise, é imprescindível quantificar as expectativas identificadas, pois todas as análises subsequentes do projeto serão calcadas nessas projeções, que no final serão o sustentáculo da recomendação final do projeto: viável ou não.

Em outras palavras, utilizar projeções de mercado é uma forma de melhor identificar as reais possibilidades de sucesso de um produto dentro do horizonte de análise, sendo um importante elemento de tomada de decisão.

¹³ Por coordenador do jogo entenda-se a entidade que tenha a prerrogativa de estabelecer as regras do jogo

Antes de se realizar uma projeção, é necessário conhecer quais os tipos que existem e em que casos seu uso é mais adequados. Basicamente uma projeção pode ser classificada de acordo com três critérios:

- ✓ Quanto ao prazo;
- ✓ Quanto ao nível de agregação;
- ✓ Quanto ao critério de projeção;

Quanto ao prazo as projeções podem ser de curto, médio ou longo prazo. Embora essa classificação envolva um critério um tanto quanto subjetivo, pode-se admitir que:

- curto prazo se refere a um prazo inferior a um ano;
- médio prazo se refere a um prazo entre um e dois anos;
- longo prazo se refere a um prazo superior a dois anos;

No tocante a projetos que visam a decisão de investimentos (como é o caso desse), as projeções realizadas são de longo prazo, pois possuem um horizonte de implantação e maturação mais amplo (especificamente neste trabalho as projeções realizadas se referem aos próximos 5 anos).

Quanto ao nível de agregação as projeções podem ser de dois tipos: macroeconômica ou por desagregação setorial. Projeções por desagregação setorial permitem projetar uma variável através da projeção de seus diversos componentes. Embora mais trabalhosa, ela possibilita um melhor entendimento dos principais *drivers* de crescimento da variável projetada. Já as projeções macroeconômicas são, em geral, baseadas em modelos econométricos (baseado em modelos regressivos de dados históricos). Elas são mais simples de serem obtidas mas dependem da disponibilidade de dados para serem realizadas. No caso desse projeto foi realizada uma projeção por desagregação setorial, embora baseada em apenas dois segmentos.

Quanto ao critério de projeção as projeções podem ser quantitativas ou qualitativas. O uso de determinado tipo de abordagem depende de uma série de fatores como disponibilidade de dados históricos, horizonte de projeção, natureza da variável a ser projetada e restrições para realização da projeção (seja do ponto de vista de custo, tempo ou outro fator qualquer).

Entre os principais critérios quantitativos, pode-se citar:

- análise de série de tempo;
- análise de regressão;
- matrizes de entrada-saída;

Entre os principais critérios qualitativos, pode-se citar:

- técnica Delphi;
- analogia histórica;
- painel de especialistas ;
- elaboração de cenários;

Os critérios quantitativos são mais utilizados em dois casos:

- ✓ quando acredita-se que existe uma “lógica” por trás do comportamento da variável, isto é, que a variável apresenta um padrão de comportamento definido, que não muda com o passar do tempo e que pode ser expresso matematicamente;
- ✓ quando um conjunto de dados suficientemente grande está disponível para testar o modelo apresentado. O quanto grande deve ser esse conjunto depende do tipo de modelo utilizado e do grau de precisão requerida;

Normalmente os critérios quantitativos são preferidos em relação aos qualitativos. No entanto, quando pelo menos um dos critérios acima não for verificado, deve-se lançar mão de critérios qualitativos. Em outras palavras, os critérios qualitativos são empregados:

- ✓ quando existem poucos dados disponíveis, por razões as mais diversas possíveis:
 - os dados não foram monitorados por nenhuma organização (por exemplo, a percentagem de bebês nascidos prematuros no início do século no Brasil);
 - os dados não são públicos (por exemplo, dados financeiros de uma empresa de capital fechado);
 - não existe histórico desses dados (por exemplo, quando se estuda um lançamento de um novo produto);
- ✓ quando algum fator que influencie a variável a ser projetada for de difícil quantificação;
 - muitas vezes ocorre uma mudança no padrão de comportamento dos consumidores que não se estava previsto. Como exemplo, pode-se citar o caso da grande popularização de bebidas isotônicas fora dos meios esportivos (onde ela é normalmente consumida);
 - muitas decisões de ordem macroeconômica (como taxa de câmbio, juros, etc) são difíceis de serem modeladas matematicamente, pois estão sujeitas a “rupturas” de padrão influenciadas por uma série de decisões de ordem política;

No presente trabalho, foram usadas tanto projeções qualitativas quanto quantitativas. No entanto, o autor acredita ser importante abordar com mais detalhes três tipos de projeções qualitativas que foram fundamentais para o desenvolvimento dos modelos nos capítulos 5 e 6. A Técnica Delphi, o Painel de Especialistas e a Analogia Histórica.

2.3.1 Técnica Delphi

A técnica Delphi consiste em obter consenso por parte de um grupo de especialista, sem que haja interação pessoal entre os mesmos. O principal motivo pelo qual não é permitida interação entre os membros é porque isso evita que as opiniões de uns contamine as opiniões dos outros (muito comum em casos onde alguém do grupo se destaca por sua

capacidade de liderança ou de persuasão, por seu prestígio ou por estar numa posição hierárquica maior).

Ela é implementada da seguinte forma: um analista conduz uma entrevista com cada um dos especialistas com o intuito de colher informações e discutir algumas tendências sobre o assunto a ser pesquisado. É essencial que as pessoas entrevistadas tenham um alto grau de conhecimento sobre o tema em questão. Nessa mesma entrevista, após colher as informações pretendidas, o analista discute as principais implicações dos pontos apresentados por cada entrevistado, numa tentativa de checar a coerência das informações, tendo como base dados uma pesquisa prévia realizada pelo analista.

Após conduzir um número suficiente entrevistas, as respostas são processadas e reapresentadas para os entrevistados, permitindo que todos reflitam sobre as outras opiniões e tenham a oportunidade de reavaliar sua própria. Este processo deve ser repetido várias rodadas até que um consenso seja atingido ou até que o resultado final expresse a opinião de uma grande maioria dos especialistas.

Um grande trunfo dessa técnica (quando comparada a outras técnicas qualitativas) é que ela permite obter resultados menos viesados. No entanto, isso só é conseguido às custas de um longo período de análise, pois muitos ciclos de entrevistas são necessários.

2.3.2 Painel de Especialistas

O objetivo desta técnica também é obter um consenso entre especialistas. Ela funciona colocando diversos especialistas discutindo conjuntamente sobre o tema pesquisado. A grande diferença entre esse método e a Técnica Delphi é que aqui ocorre comunicação direta entre os especialistas, permitindo que o consenso seja atingido mais rapidamente. Em geral poucos encontros são realizados pois rapidamente se chega a um consenso.

A vantagem dessa técnica é que ela permite obter resultados em um período de tempo muito mais curto que a Técnica Delphi. No entanto, ela pode introduzir um grande viés nas projeções, pois tende a refletir mais a dinâmica do grupo que realizou a discussão do que um verdadeiro consenso.

No caso deste trabalho, devido à escassez de tempo, a Técnicas Delphi e o Painel de Especialistas foram utilizadas em conjunto. Duas rodadas da Técnica Delphi foram realizadas seguidas de um Painel, de modo a atingir uma convergência mais rapidamente (nos casos onde ocorreram maiores divergências). Essa técnica foi utilizada em diversas projeções que compuseram a estimativa do número de transações de auto-atendimento no capítulo 5 que trata sobre o Cenário de Evolução de Mercado.

2.3.3 Analogia Histórica

Analogia histórica é uma técnica de análise comparativa muito utilizada no lançamento de novos produtos. Quando se pretende estimar qual a reação do mercado em relação a

um novo produto estuda-se como o mercado reagiu ao lançamento de um produto similar que já esteja no mercado. Um caso ilustrativo foi o lançamento do televisor em cores (em 1970), cuja penetração no mercado foi estimada a partir dos dados referentes ao lançamento do televisor em preto e branco (lançado em 1951)

Através dessa técnica, procura-se quantificar o grau de semelhança existente entre o produto a ser lançado e o produto “espelho” e determinar em que medida o padrão de crescimento do produto a ser lançado seria alterado caso o hiato em relação ao produto espelho seja muito grande.

A aplicação mais utilizada dessa técnica é para identificar o nível de aceitação de novos produtos no mercado, apresentando melhores resultados quando se trata de estimativas de médio/longo prazo.

Muitas vezes não existe no mesmo país um produto espelho que seja comparável para auxiliar a análise (como no caso do televisor). Nesses casos, busca-se um produto em outro país que possa servir para balisar as análises. Nesse caso, além da análise do produto, deve-se justificar as semelhanças que tornam possível a comparação. Nos casos onde a comparação é feita com produtos de outros países, a metodologia de Analogia Histórica é conhecida como Análise Cross Country

Esse método foi utilizado no cálculo da elasticidade entre o número de transações compartilhadas e o número de máquinas compartilhadas, realizado no capítulo 6 que trata de Análise do Cenário Escolhido. Para tal, foi utilizado o mercado português de auto-atendimento como parâmetro de comparação.

Diagnóstico do Mercado

3 Diagnóstico do Mercado

3.1 Introdução

A utilização do auto-atendimento disponibilizado pelos bancos é um serviço que vem crescendo consideravelmente em utilização nos últimos anos. Esse é um fenômeno comum à maioria dos mercados bancários internacionais e vem sendo observado também no Brasil, embora com certa defasagem no tempo.

A adoção desse tipo de serviço foi iniciada em outros países como forma de oferecer um diferencial para os clientes (conveniência) e, ao mesmo tempo, como forma para reduzir os custos dos bancos. Aqui no Brasil, o auto-atendimento foi iniciado por alguns bancos no início dos anos oitenta. Embora com uma visão de longo prazo que buscava os mesmos objetivos que os bancos no exterior, o grande impacto para os bancos no Brasil se deu mais pela mudança de imagem associada à utilização dessas máquinas. As instituições que foram pioneiras na sua utilização tiveram sua imagem rapidamente associada ao conceito de “modernidade” ou “vanguardismo”, muito embora a tecnologia ainda parecesse algo muito “novo” e de utilização “pouco amigável” para a grande maioria dos correntistas.

Aos poucos, ao longo dos anos oitenta, o parque de máquinas foi crescendo e possibilitando aos clientes uma interação mais freqüente e amigável com as máquinas. Isso contribuiu para enfraquecer percepções iniciais que apontavam para um serviço:

- ✓ muito “impessoal” (sem possibilidade de ajuda na outra ponta);
- ✓ “padronizado” (que pressupunha uma pessoa “treinada” para realizar a operação);
- ✓ de baixa “confiabilidade” (pois poucos se sentiam seguros em “deixar” rapidamente a máquina depois de concluída a operação ou ficavam sem reação ao ter seu cartão “preso” no equipamento);

Uma vez tendo “aculturado” uma parcela mais elitizada de seus clientes, os bancos começaram a se preocupar com campanhas para difundir a utilização de auto-atendimento. Embora o objetivo inicial que levou à adoção do auto-atendimento tenha sido em parte alcançado (oferecer um diferencial ao cliente e obter redução de custos), outros resultados “secundários” também foram conseguidos:

- ✓ tornou o cliente um demandador de serviços que agregam valor;
- ✓ preparou o cliente para o uso de outras tecnologias;
- ✓ tornou o mercado maduro preparando-o para uma nova fase de evolução;

Entre os três resultados “secundários” alcançados, é interessante observar que a “preparação do cliente para o uso de novas tecnologias” sem dúvida contribuiu muito para o fenômeno de diversificação dos canais de distribuição de produtos financeiros que vem ocorrendo mundialmente e também se replica aqui no Brasil. Iniciativas como *home*

banking (operações realizadas através de uma central de atendimento), *direct banking* (serviços prestados através de courriers) e *internet banking* (oferta de um grande portfolio de produtos através das páginas dos bancos) foram “tijolos” assentados sobre a base propiciada pelo auto-atendimento.

Quanto aos objetivos inicialmente pretendidos, vale a pena justificar o porquê se acredita de não terem sido integralmente alcançados. A questão de ser um serviço diferencial existiu, mas como muitos bancos tomaram a mesma iniciativa, o fator diferenciador que representava uma rede de auto-atendimento, acabou se tornando um fator qualificador para manter um banco de porte médio ou grande no mercado. Já a redução nos custos pretendida ocorreu, embora não tenha sido verificada nem na velocidade e nem nas proporções com que era esperada.

Decorrente do fato que os benefícios pretendidos não foram alcançados nas proporções esperadas é que a expansão da rede de auto-atendimento sofreu um certo retardamento durante o fim dos anos oitenta e início dos anos noventa. Somente em meados dos anos noventa é que auto-atendimento voltou a ser uma prioridade dos bancos, mais uma vez na expectativa de redução de custos. Alguns aspectos sobre essa fase de menor crescimento no parque de máquinas, será discutido na seção seguinte.

3.2 Evolução do Auto-atendimento no Contexto do Mercado Bancário Brasileiro.

Ao criar o serviço de auto-atendimento, os bancos procuraram oferecer aos seus clientes conveniência, baseados em três conceitos:

- ✓ praticidade – por oferecer uma série de serviços de forma rápida e sem filas;
- ✓ segurança – por fornecer uma senha de caráter pessoal e intransferível;
- ✓ capilaridade – por possibilitar acesso aos serviços bancários mesmo distante das agências do banco e em horários diferentes do expediente bancário;

Já do ponto de vista interno, os bancos buscaram o auto-atendimento como um diferencial para sua marca (e seus clientes) e com a intenção de reduzir seus custos. Mesmo tendo conseguido esses objetivos com um certo grau de sucesso, houve um período onde o crescimento das redes de auto-atendimento se deu de maneira mais lenta, principalmente por quatro motivos:

- ✓ Velocidade de penetração - A utilização desse novo canal de atendimento não ocorreu na velocidade esperada pelos bancos. Mesmo entre os clientes mais “preparados”, a adesão às máquinas foi inicialmente baixa, pelas questões já discutidas de impessoalidade, padronização e confiabilidade. Isso levou a um grande questionamento em relação a todo o volume de investimentos realizado nas mais diversas frentes:
 - ❑ compra, instalação e manutenção de equipamentos;
 - ❑ estrutura para embossing de cartões;
 - ❑ distribuição dos cartões;

- criação de áreas inteiras dedicadas à gestão e operação das máquinas;
- propaganda;
- ✓ Despreparo da população – Os bancos não souberam avaliar bem o perfil de seus clientes, acreditando que a resposta deles a essa nova iniciativa seria parecida com a resposta dada pelos clientes em outros países (desconsiderando o imenso hiato que separa essas populações). As próprias campanhas de divulgação foram muito mais no sentido de informar a existência do produto do que realmente ensinar sua utilização. Pode-se perceber que só bem recentemente os bancos têm se preocupado em disponibilizar funcionários nas áreas de auto-atendimento para se prontificar a ajudar os clientes
- ✓ Indecisão dos bancos em “incentivar” o produto – justamente pelos dois motivos anteriores, os bancos nunca tiveram uma política clara de “incentivo” ao uso do auto-atendimento. Como esse era um canal de distribuição novo, ele foi deixado apenas como mais uma opção a ser utilizada. Quando uma melhor alternativa teria sido segmentar algumas operações que só pudessem ser feitas pelo auto-atendimento, “levando” a uma migração gradual para esse modelo. Só mais recentemente percebe-se esse tipo de iniciativa, com a criação de agências com um perfil diferenciado (“induzindo o cliente a utilizar o auto-atendimento”); poucos funcionários responsáveis sobretudo por relacionamento e atendimento de maior valor agregado e um parque de máquinas para prover todos os produtos de “prateleira” de forma automatizada (o exemplo se refere à rede comum de agências, não de um serviço de *Private Banking*).
- ✓ Mensuração de resultados – apesar de ter ficado claro para os bancos que as mudanças esperadas com a criação dos setores de auto-atendimento não tenham sido atingidas como esperadas, pouca coisa podia ser dita de concreto sobre os resultados dessas áreas. A visão de que um banco é um conjunto de diversas unidades de negócio nunca foi comum no setor bancário brasileiro, sendo muitas áreas administradas apenas como fontes de custos indiretos e que portanto não mereciam atenção suficiente para ter seus custos e benefícios mensurados. Aliás, ainda hoje, poucos são as instituições que sabem quanto essas áreas efetivamente custam a cada banco ou quanto custa o atendimento de diversos produtos na “boca do caixa”. Nada mais complicado que sugerir um investimento em auto-atendimento, alegando que ele reduz custos quando comparado ao atendimento direto no caixa, quando nem um dos dois custos são conhecidos. Como saber se todo o investimento valeu a pena? Hoje em dia, os sistemas de medição de performance, embora longe do ideal, já não se comparam aos poucos que existiam no fim dos anos oitenta.

Parte dessas dificuldades enfrentadas para a expansão do auto-atendimento podem ser mais bem entendidas ao se analisar o ambiente bancário no fim dos anos oitenta e início dos anos noventa:

- ✓ Fragmentação do mercado bancário brasileiro – embora com a presença de quatro bancos grandes (dois dos quais estatais), o mercado brasileiro era formado

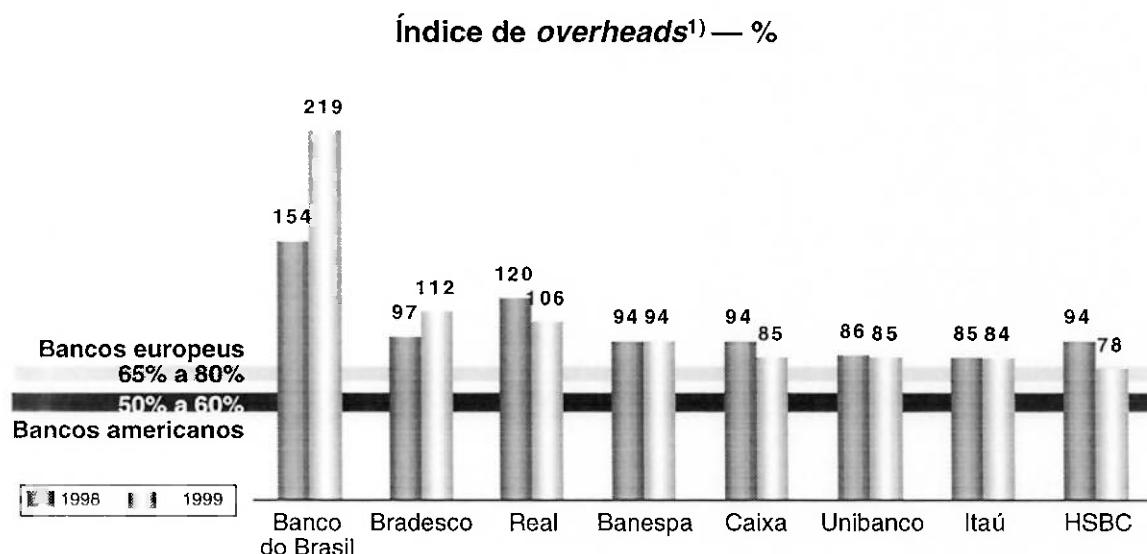
predominantemente por um conjunto bem grande de bancos de porte médio, com estruturas bem diferentes e muitas vezes com nichos de atuação regional específicos. Nesse contexto, uma rede de auto-atendimento embora fosse um diferencial, não chegava (na época) a ser um fator qualificador para escolha de um banco por parte do cliente. Além do que, poucos bancos podiam arcar sozinhos com uma estrutura própria, já que as escalas de transações envolvidas não justificava os custos.

- ✓ Redes de auto-atendimento deficientes – com o crescimento de três grandes redes externas (Bradesco, Itaú e Caixa Automático) e das redes internas às agências, dificilmente se poderia justificar novos investimentos quando se verificava a baixa adesão dos clientes (que se refletia nas grandes filas nos caixas e na ociosidade das máquinas).
- ✓ Cultura de “busca de conveniência” pelo cliente ainda fraca – os clientes, muito embora pudessem realizar determinadas atividades nos terminais, preferiam se dirigir ao caixa. Isso pode ser tanto entendido como um desconforto em utilizar os terminais como uma pouco valoração pelo ganho de tempo que podia ser alcançado.
- ✓ Foco em receita e não em custo – em época de inflação alta os bancos obtinham lucros enormes apenas com floating (ganho de intermediação financeira devido à diferença de taxas de captação e aplicação a um baixo risco). Devido à dimensão desses ganhos, medidas como as de contenção de custos nem sempre recebiam o encaminhamento necessário, pois o lado das receitas em muito contrabalançava esses resultados.

No entanto, em meados dos anos noventa, o panorama econômico começou a mudar, em especial após a adoção do plano Real. Mudança que colaborou para uma retomada dos investimentos em auto-atendimento.

- ✓ Internacionalização – desde a reestruturação do sistema bancário brasileiro e a implantação do PROER, muitos bancos estrangeiros têm iniciado ou aumentado suas atividades no Brasil. E entre as diversas práticas que trouxeram estava a forte utilização de auto-atendimento. Como destaque temos dois bancos espanhóis, um holandês e um inglês que já figuraram entre os maiores bancos médios brasileiros.
- ✓ Consolidação do bancos – também por conta da reestruturação do sistema bancário brasileiro e da implantação do PROER, muitos bancos têm buscado se fortalecer no mercado, adquirindo uma série de bancos médios e pequenos. Um dos grandes objetivos desses movimentos é o ganho de escala, que é visto como condição *sine qua non* para a sobrevivência dos bancos no mercado brasileiro a longo prazo.
- ✓ Sofisticação da concorrência – também reflexo da internacionalização e em parte reflexo das reestruturações causadas pelas fusões e aquisições, muitas iniciativas têm sido implantadas no sentido melhorar a capacidade competitiva dos bancos:
 - ❑ integração de processos;
 - ❑ database marketing;

- visão interna de Unidades Estratégicas de Negócios;
- ✓ Mudança da fonte de lucro dos bancos – com a queda da inflação, o floating deixou de ser uma fonte fácil de lucro, o que fez os bancos se voltarem para outras atividades na tentativa de manter sua rentabilidade. Nessa busca, duas fontes alternativas se mostraram muito promissoras: a prestação de serviços e a concessão de crédito. Com esta visão, vários bancos começaram a cobrar vários dos serviços que antes faziam parte de uma cesta de uso “irrestrito” (entre eles as operações de auto-atendimento).
- ✓ Aumento da preocupação com eficiência – justamente pela mudança das fontes de receitas, que agora são bem menos “abundantes”, uma atenção cada vez maior tem sido dada a questões como racionalização de custos e medição de performance. Nesse sentido, bons sistemas gerenciais têm se mostrado fundamentais para auxiliar o desenvolvimento de estratégias para os bancos. Nesse ponto, o mercado brasileiro está ainda bastante distante dos mercados europeu e americano. Como exemplo, podemos observar o desempenho de alguns bancos brasileiros comparados padrões de mercado internacionais quando se leva em conta um índice de “overhead” (razão entre a soma das despesas administrativa e de pessoal e a soma do resultado de intermediação financeira e da receita de serviços).

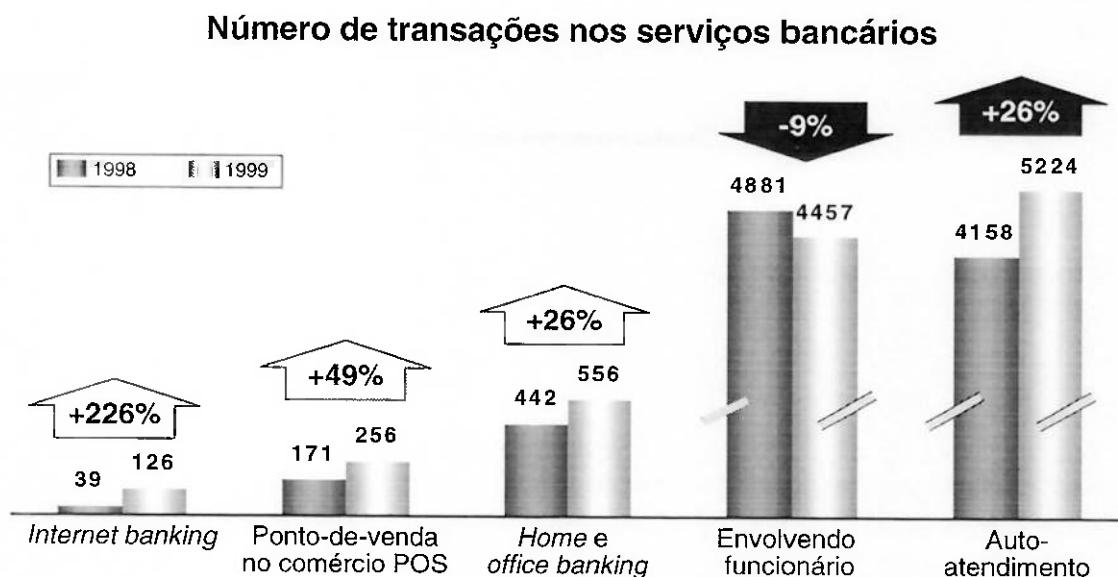


1) Despesas administrativas de pessoal/(resultado de intermediação financeira + receita de serviço)

fonte: relatório Ciab 1999 Febraban

- ✓ Mudança no perfil do cliente – aliado a uma mudança no perfil de consumo e uma mudança no patamar de qualidade exigido pelo consumidor brasileiro, nota-se uma busca cada vez maior por valores como conveniência e facilidade, inclusive dos serviços bancários. Todo esse movimento que ainda não estava consolidado no fim dos anos oitenta já está muito mais amadurecido.
- ✓ Busca de canais alternativos para a distribuição de produtos -- sobretudo devido à busca por eficiência por parte dos bancos e a tentativa de se atingir um cliente de

diversas formas possíveis. Estes dois fatos levaram os bancos a desenvolverem canais cada vez mais diferenciados para ofertar seus produtos aos clientes. Isso pode ser mais bem exemplificado pelo gráfico abaixo, mostrando a evolução das transações em diferentes canais. Vale a pena comentar que até 1997 a Febraban se quer identificava as categorias “internet banking” e “home e office banking”.



fonte: relatório Ciab 1999 Febraban

Tudo isso contribuiu para despertar o interesse para a área de auto-atendimento, que mais uma vez passa a ser vista como uma oportunidade para redução de custos e oferecimento de conveniência para o cliente. Essa tendência pode ser constatada nos esforços que muitos bancos estão realizando nos últimos anos para dar maior destaque a esses serviços.

3.3 Movimentos Recentes do Mercado de Auto-atendimento

Pelo que foi apresentado na seção anterior, pode-se constatar que os serviços de auto-atendimento estão sendo cada vez mais demandados. Por parte dos clientes, devido a uma forte busca de conveniência e, por parte dos bancos, devido à busca de um modelo de atendimento com custos menores (uma necessidade premente dos bancos).

A solução para esse problema, segundo a visão de vários bancos, passa pelo aumento da capilaridade (pois o parque de máquinas atual de cada banco não está preparado para atender seus clientes, devido a limitações de abrangência geográfica das redes individuais dos bancos). Esta conclusão está embasada em entrevistas realizadas com pessoas ligadas a área de auto-atendimento de alguns dos principais bancos brasileiros e na estratégia aparente demonstrada por certos bancos. Em especial, pode-se citar como exemplo o caso do Banco do Brasil e do Banco ABN AMRO Real, que estão investindo nessa área bem acima da média de mercado.

Ainda de acordo com a maioria dos entrevistados a melhor saída possível para aumentar a capilaridade seria a volta de investimentos maciços no parque de máquinas (que estaria subdimensionado) e a adoção de uma política clara e eficaz de incentivo do uso de auto-atendimento como canal exclusivo para certos serviços.

A questão sobre “políticas eficazes de incentivo de auto-atendimento” não será discutida, pois é demasiado ampla e foge do escopo deste trabalho. Contudo, vale a pena comentar que tipo de análise um banco deveria fazer, caso cogitasse adotar uma estratégia que “induzisse” o seu cliente a usar auto-atendimento (por exemplo, determinando que certas operações só poderiam ser realizadas nas máquinas e não mais nos caixas). Nesse caso, o banco deveria conceber sua estratégia não só em função das possíveis respostas de seus clientes, mas também em função do posicionamento que cada um de seus principais concorrentes pode adotar. Pois a longo prazo, essa estratégia só se sustenta com a adesão de grande parte do mercado. Um banco que, nesse caso, decidisse ser o pioneiro, correria um sério risco de ser negativamente afetado (por exemplo, perdendo grande quantidade de clientes). E uma das melhores formas de se abordar essa discussão é através de Teoria de Jogos.

No entanto, embora a identificação de uma causa do problema seja coerente (mas nem por isso exaustiva), a solução encontrada não necessariamente reflete a melhor visão do problema. A capilaridade é sim um problema atualmente para os bancos (capilaridade aqui entendida como uma máquina com potencial de uso, num local de fácil acesso e sem restrições de horários). Mas há uma outra causa, também muito importante, que pode ser apontada como responsável por esse quadro: a baixa eficiência das máquinas.

Do ponto de vista da capilaridade, dois aspectos são mais relevantes: a falta de cobertura geográfica e a concentração de máquinas no interior das agências.

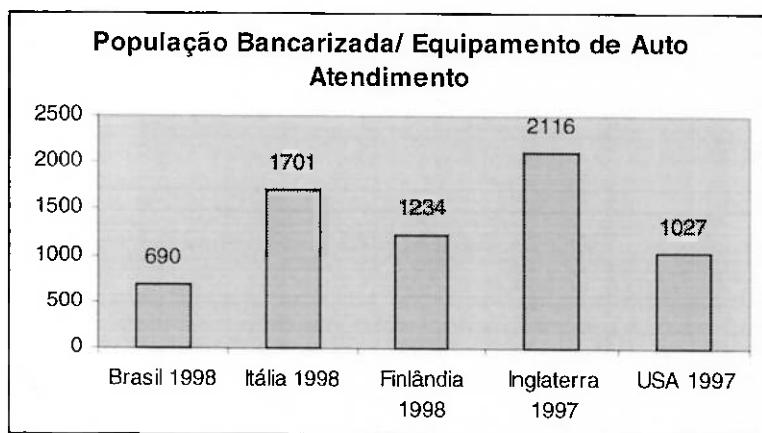
A questão da falta de cobertura geográfica refere-se à localização de máquinas da rede externa de auto-atendimento e das agências bancárias. Muitas vezes há cidades que mesmo possuindo agências de alguns bancos, não possuem serviços de auto-atendimento fora do horário bancário. O mesmo ocorrendo com determinadas regiões de cidades maiores, que por serem regiões de menor circulação, não possuem se quer uma máquina de auto-atendimento, embora haja a demanda para esse serviço na região. E é justamente esse o ponto abordado, talvez a demanda de nenhum banco isolado seja alta o suficiente para justificar a instalação de uma máquina sua na região. Mas, a partir do momento que essa máquina possa ser utilizada por clientes de um grande número de bancos, muitos pontos considerados inicialmente “inviáveis” para serem operados, tornam-se atrativos.

Numa entrevista, um alto executivo de um banco comentou que o que mais o irritava em suas viagens era perceber que uma cidade contava com um quiosque do Bradesco e outro do Itaú mas não possuía um da rede Caixa Automático. Em suas palavras “esse é um fator muito negativo, não só porque não contribui para manter o relacionamento do meu banco com os clientes da cidade mas também porque pode ser um fator diferencial em outras decisões”. E complementou “em uma outra localidade, meu banco deixou de ser

contratado para fazer a folha de pagamento de uma empresa, porque nós não possuíamos uma estrutura de auto-atendimento fora da nossa agência, enquanto o concorrente possuía".

A questão da concentração de máquinas no interior das agências refere-se às políticas de *layout* adotadas pelos bancos, que antigamente privilegiava a instalação de máquinas dentro da agência (por uma questão de custos de operação e segurança). No entanto, essa política está mudando, tendo muitos bancos adotado a construção de "salas de auto-atendimento". Ao invés de deixar seus ATMs parados após o horário de expediente, eles foram migrados para ante-salas em frente às agências. Dessa forma, mesmo findo o horário de atendimento, essas ante-salas permanecem abertas, provendo serviço ininterruptamente. Um conceito que, embora antigo, só vem sendo sistematizado há poucos anos. Citando alguns exemplos, o Bradesco foi o primeiro banco a adotar uma política formal de *layout* que privilegiava salas de auto-atendimento; já o antigo Banco Real, antes de sua venda, tinha por política não disponibilizar nenhuma máquina em salas de auto-atendimento fora do horário bancário (mesmo nos casos onde possuía uma estrutura totalmente independente para os ATMs e o resto da agência).

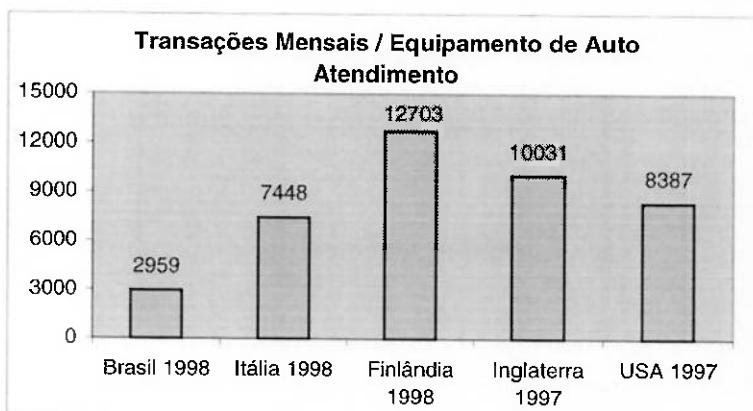
Pelo que já foi discutido até agora, nenhuma evidência suportou a hipótese de que o parque de máquinas está realmente subdimensionado (embora tenham sido destacados os problemas de capilaridade). Além disso, comparando o Brasil com outros países, nota-se que o número de habitantes bancarizados por ATM é consideravelmente mais baixo, como observamos no quadro abaixo. O que sugere, ao contrário do que se diz no mercado, um superdimensionamento do parque de máquinas, em parte explicado pela sua má distribuição geográfica.



fonte: Lafferty International e The Nielson Report

Outro ponto de vista bastante importante, que vem ao encontro do que já foi dito sobre o superdimensionamento do parque de máquinas, é a questão do desempenho. O número médio de transações que é realizado num ATM no Brasil é também bastante inferior quando comparado à média de vários outros países. Isso mais uma vez reforça a idéia, que mais que uma expansão do número de máquinas, necessita-se de uma racionalização em seu uso. Este é o grande argumento em favor do produto Compartilhamento, pois ele responde às necessidades dos bancos em oferecer conveniência para seus clientes,

causando um menor impacto financeiro (pois dispensa maiores investimentos), além de aumentar a eficiência das máquinas já instaladas.



fonte: Lafferty International e The Nielson Report

3.4 Tendências de Mercado

Neste capítulo, já foram abordados os principais movimentos do mercado de auto-atendimento: seu surgimento, expansão inicial, período de crescimento mais lento e, mais recentemente, a retomada da expansão do parque de máquinas. Também foram abordados os problemas enfrentados atualmente e uma possível solução: o Compartilhamento (que a princípio parece bem mais interessante que a expansão da rede de cada banco individualmente). Nesta seção, serão abordadas algumas tendências de longo prazo não foram discutidas até o momento, e que podem vir a ser importantes no futuro. Quatro tópicos foram selecionados para serem comentados:

- ✓ Iniciativas de terceirização de áreas não “core” dos bancos. Cada vez mais, os bancos estão se vendo não apenas como um agente financeiro, mas essencialmente um prestador de serviços. E dentro dessa ótica, as atenções deles têm se voltado cada vez menos para suas operações (back-office) e mais para o desenvolvimento de relacionamento com seus clientes (que não se restringe ao trabalho de venda de produtos e serviços). Isso não quer dizer que eles negligenciem sua estrutura de apoio, mas sim que estão atingindo um fase de maturidade onde uma estrutura de apoio eficiente é uma condição necessária para sua sobrevivência. Justamente na busca por eficiência, muitas instituições decidem que o melhor a fazer é entregar algumas atividades para firmas especializadas em determinados negócios. Dessa forma o banco garante qualidade (através de contratos de nível de serviço) ao mesmo tempo que enxuga sua estrutura (tornando-a mais barata e mais simples de ser administrada). Essa atitude pode ser vista aplicada em departamentos tão diversos como setor de limpezas, compras e help-desk até setores mais complexos como departamento de engenharia, central de atendimento telefônico (call center) e departamento jurídico.

Essa discussão é relevante porque, embora os bancos reconheçam a necessidade de reduzir seus custos e propiciar conveniência aos seus clientes (por exemplo através do auto-atendimento) isso não implica que eles devam ser os responsáveis por

administrar esse negócio. Inclusive já existe hoje duas empresas que realizam o serviço de administração de máquinas de auto-atendimento (outsourcing) para alguns bancos, como é o caso da Procomp e da Empresa. Como foi comentado anteriormente, a adoção do auto-atendimento nos anos oitenta possibilitou o amadurecimento do mercado para certas mudanças, que o autor acredita apontar na direção do compartilhamento. Se o compartilhamento se concretizar, pode ser o início de uma nova fase de amadurecimento para os bancos e um indicativo de novas oportunidades para o mercado. Embora a idéia de outsourcing ainda soe estranha para muitos diretores de banco (como constatado em certas entrevistas), essa é uma visão comum em outros países e tende a ganhar força, principalmente se outras alternativas como o compartilhamento “pavimentarem” esse caminho.

- ✓ Compartilhamento de Redes de Auto-atendimento em outros países. A preocupação com eficiência de operação (redução de custos) e o oferecimento de conveniência para seus clientes foram questões que entraram em pauta muito mais cedo entre bancos de outros países. Em particular, três casos são interessantes de serem comentados:

- Estados Unidos

É um exemplo bastante interessante pois fornece uma série de *insights* sobre possíveis tendências de evolução no mercado. O mercado americano de auto-atendimento se iniciou da mesma forma que o brasileiro, com cada banco instalando sua própria rede de caixas eletrônicos. Devido à alta fragmentação existente no mercado bancário americano, muitos pequenos bancos se viram impossibilitados de arcar com os altos custos de desenvolver uma rede forte de auto-atendimento. Justamente percebendo essa lacuna, algumas empresas foram criadas justamente para prover uma rede de ATMs para um *pool* de bancos pequenos, que sozinhos não teriam condições de investir. Este tipo de iniciativa foi o primeiro impulso para as redes de auto-atendimento. Entre elas podemos citar MAC, Star e NYCE.

Com a criação dessas empresas, os grandes bancos americanos (que já tinham investido muito para implementar suas redes próprias) perceberam que poderiam ter uma fonte de renda extra (sem contar no ganho de escala). Para obter essa receita bastava permitir que clientes de outros bancos utilizassem suas máquinas mediante ao pagamento tarifas. Isso deu um novo impulso na formação de redes mais amplas de compartilhamento (mas que ainda permaneciam com um forte caráter regional). O passo seguinte na maturação desse mercado foi a associação entre diferentes redes de auto-atendimento (normalmente de regiões distintas) na tentativa de aumentar cada vez mais o alcance das redes. Esses diversos “passos” levaram ao aumento progressivo da eficiência dos ATMs nos Estados Unidos, pois cada vez mais bancos perceberam que se associar às redes, minimizava seus investimentos em auto-atendimento. No entanto, o grande impacto no mercado ocorreu quando os bancos começaram a perceber que seus clientes, embora dispondessem do serviço, não o utilizavam. A razão disso estava na falta de divulgação adequada do produto, que acabava não sendo feita nem pelos bancos nem pelas empresas que o administrava.

Uma vez percebido essa questão, alguns grupos de bancos começaram a divulgar cada vez mais esse produto, tendo boa aceitação entre seus clientes. Rapidamente essa visão se difundiu, levando outros bancos a fazerem o mesmo. Como consequência direta do incentivo ao compartilhamento, houve um grande aumento nos índices de produtividade nas máquinas americanas (elevando o índice de transações mensais em ATMs de 3432 em 1985 para 7294 em 1990).

Desse exemplo americano, há uma importante conclusão a ser observada:

A iniciativa de compartilhamento é um “jogo de soma positiva”, pois um grupo¹⁴ de bancos que resolva adotar essa prática poderá ter benefícios individuais significativos a longo prazo. Mais do que isso, uma vez iniciado, esse “jogo” passa a ser cada vez mais atrativo para novos entrantes, pois a rede já formada estará oferecendo cada vez mais uma redução de custo brutal aliada a uma grande capilaridade de máquinas. Esse ponto vai ser fundamental quando da escolha da alternativa de compartilhamento a ser mais bem analisada (no capítulo Análise do Cenário Escolhido)

Portugal & Finlândia

A forma como o compartilhamento nesses países evoluiu é um pouco diferente do que ocorreu nos Estados Unidos, embora eles apresentem algumas características que os aproximam mais do mercado brasileiro.

Semelhante ao exemplo anterior, o compartilhamento foi se expandindo na medida que diferentes instituições bancárias resolveram aderir à rede. No entanto, uma grande diferença foi o conjunto de bancos que participaram já da primeira iniciativa de compartilhamento. Em ambos os casos, grande parte dos maiores bancos locais aderiram já na primeira iniciativa de compartilhamento (4 entre os 10 maiores bancos na Finlândia e 6 entre os 10 em Portugal). Isso influenciou muito a velocidade de adesão de outros bancos, que em relativo curto espaço de tempo, também se juntaram à rede. Ambas as redes foram fundadas no início dos anos noventa (1991 na Finlândia e 1994 em Portugal) e em pouco tempo já abrangiam todo o mercado bancário local, se configurando como única rede de auto-atendimento nos respectivos países. A grande semelhança dessas iniciativas e do Compartilhamento no Brasil, é que no Brasil o grupo de bancos envolvidos na questão representam uma parcela importante do mercado bancário, o que corrobora a idéia que outros bancos também adeririam caso esse grupo fizesse o movimento inicial.

Outro ponto importante para efeito de comparação com o mercado brasileiro é que a rede compartilhada foi, em ambos os casos, estabelecida por uma empresa independente, que no entanto era formada pela associação de alguns bancos locais. Diferentemente dos Estados Unidos, onde empresas desse tipo são desvinculadas dos bancos (normalmente submetidas a bandeiras de cartão de crédito). Essa condição é idêntica à vivida pela Empresa e é um fator importante que facilita as negociações e agiliza a adesão de novos membros. Isso porque, em sendo os bancos os donos da

¹⁴ Obviamente o grupo deve ser suficientemente expressivo para que possa criar um ganho de escala considerável entre si.

Empresa, são eles que possuem o “controle” da situação (situação diferente das empresas americanas, que são vinculadas às empresas de cartão de crédito).

Vários outros casos de compartilhamento existem em países como Inglaterra, França, Itália, etc; mas esses três exemplos são já são bastante significativos para exemplificar os benefícios da adoção do Compartilhamento.

- ✓ Rede verde-amarela. Um importante fato a ser mencionado é que compartilhamento não é uma idéia nova Brasil. Os bancos estaduais, representados na figura da Asbace (Associação dos Bancos Estaduais) há muito tempo já implantaram essa iniciativa, mas que teve pouco impacto em termos de aumento de produtividade das máquinas de auto-atendimento.

Esse baixo impacto ocorreu pois cada banco possuía sua rede quase que restrita a seu estado. Assim, o grande impacto proporcionado foi o aumento da área onde o serviço estava disponível (uma idéia de amplitude de cobertura). O que é bem diferente do aumento de capilaridade, que pressupõem a cobertura de mais pontos de uma mesma região (uma idéia de densidade de cobertura). Praticamente não havendo sobreposição entre as redes, pouco se pôde ganhar em termos de produtividade com o compartilhamento.

Além disso, a rede aos poucos está se desmantelando, pois muitos dos bancos estaduais já foram ou estão prestes a serem privatizados. E uma vez vendidos, os bancos estaduais serão levados a utilizar as mesmas redes dos bancos que os comprarem (a rede do Bradesco, a rede do Itaú ou a rede Caixa Automático).

- ✓ Smart cards. Uma outra tendência que vêm tomando corpo é a utilização de *smart cards*. Essa é uma iniciativa que vem sendo anunciada desde o início dos anos noventa, já tendo ocorrido diversos pilotos em cidades de diversos países. No entanto, sua adoção é uma questão complicada, pois envolve definições de tecnologia importantes, altos custos de migração de tecnologia e principalmente, questões subjacentes referentes a diversos interesses (bandeiras internacionais de crédito, mercado financeiro local e estabelecimentos comerciais). Ao que tudo indica, essa iniciativa deve demorar ainda alguns anos para começar a ser implantada, principalmente por dois motivos:

Primeiro porque a migração da tecnologia (fabricação do cartão e adaptação das máquinas leitoras) ainda envolvem custos muito altos, que tendem a cair com a criação de novas tecnologias (desconfigurando esse momento como sendo propício para a adoção de uma iniciativa semelhante).

E segundo que não existe um padrão universal de armazenamento de dados. Empresas como Visa International, MasterCard International e Europay (empresa associada a MasterCard na Europa) possuem três propostas distintas para o padrão, que são incompatíveis entre si. E um denominador comum está longe de ser alcançado, pois cada proposta embute soluções visando melhor posicionar seu desenvolvedor no

mercado mundial. Além do que, muitas associações de bancos já se posicionaram categoricamente dizendo não estar mais dispostas a conviver com redes distintas ligadas aos estabelecimentos comerciais (principalmente Visa e MasterCard). Justamente pelo estado inicial em que se encontra a discussão, sem contar o fato de ela já se estender nesses termos desde 1997, corroboram para a conclusão de que pouco impacto é esperado para o mercado de auto-atendimento para os próximos 5 anos.

Independentemente disso, é interessante entender quais os impactos que a adoção dessa tecnologia poderia causar ao mercado de auto-atendimento. Hoje em dia, transações de saque, extrato e saldo respondem por mais de 98% das transações em máquinas de auto-atendimento, sendo saque o principal produto. Com a implantação de *smart cards*, as pessoas passariam a utilizar o cartão como fazem hoje em dia com um cartão telefônico. Eles armazenariam a informação correspondente ao valor monetário ainda disponível para gasto e conforme o cartão fosse sendo utilizado em lojas, essas unidades seriam debitadas do cartão (podendo ser a qualquer momento “reabastecido” com mais unidades). Dessa forma, qualquer estabelecimento comercial que possuísse uma leitora de *smart card* poderia aceitar créditos ao invés de dinheiro em espécie, créditos que seriam convertidos em dinheiro por um banco. Isso poderia levar a uma migração para o uso do cartão e uma diminuição da utilização do papel moeda, o que seriamente abalaria o negócio Compartilhamento.

Embora uma possibilidade desastrosa para o negócio de auto-atendimento, esse cenário traz embutido uma premissa que merece ser destacada:

- A população estaria aderindo em massa a essa iniciativa. Como já foi abordado anteriormente, o processo de aculturação da população bancarizada à utilização de cartão foi lento. Se levarmos em conta que a população não bancarizada representa 64%¹⁵ da população brasileira (e que portanto nunca utilizaram um cartão bancário), é de se esperar que um grande número de pessoas terá grande resistência a aderir a essa tecnologia.

Outro ponto também importante (que também ocorreu no início do auto-atendimento) é a questão segurança, que terá que ser mais bem divulgada, pois certamente se constituirá num fator inibidor da utilização do cartão.

Além disso, para uma efetiva difusão do produto, é necessário que o maior número de estabelecimentos comerciais tenham máquinas capazes de “ler” esses cartões. As lojas de médio e grande porte (onde o valor médio das compras é maior) já possuem máquinas que facilmente podem ser adaptadas a essa tecnologia (a um certo custo). Por isso a expansão deste mercado passa pela adesão de lojas de pequeno porte. Essa sim é uma barreira importante ao crescimento de mercado, pois em permanecendo os custos atuais, poucos comerciantes de pequeno porte estarão dispostos a pagar um aluguel mensal de R\$ 60,00 para utilizar uma leitora de cartão e mais uma taxa de R\$ 0,15 por transação. Essas são as taxas pagas hoje em dia para em transações de cartão de débito e que inviabilizam a lucratividade da grande maioria de produtos de baixo

¹⁵ Estimativa da Consultoria

valor (justamente o segmento foco do *smart card*). Essa questão é uma das principais questões que restringe o desenvolvimento de cartões de débito no Brasil.

Por tudo que foi apresentado, conclui-se que é pouco provável que uma mudança significativa que ameace o negócio auto-atendimento ocorra nos próximos 5 anos.

Mesmo que esse cenário comece a se configurar, a migração de meio de pagamento vai ser gradual, dando espaço para a empresa reagir e redirecionar sua estratégia. Uma possível estratégia a ser adotada seria a utilização das máquinas de auto-atendimento para outras funções como:

- Distribuição de selos e vales, cartões para *smart cards*, cartões para telefones, etc;
- Pagamento de contas, pagamento de impostos, transferências de fundos, etc;
- Meio de Mídia, com a vinculação propaganda de produtos financeiros e mensagens institucionais;
- Acesso à Internet;

Além disso, vale destacar que os bancos terão uma participação importante na migração de meio de pagamento, pois serão os responsáveis pela emissão dos cartões. Ao mesmo tempo, os bancos seriam os mais atingidos caso ocorresse um sucateamento do parque de máquinas de auto-atendimento. Isso porque a Empresa também poderia atuar no negócio de *smart cards*, como processadora de transações (que é uma outra linha de negócios da Empresa que não foi abordada nesse trabalho). Sem contar que a Empresa possui menos de 2% das máquinas do mercado (no negócio Caixa Automático).

Toda essa discussão sobre *smart cards* foi importante para mostrar que o mercado de auto-atendimento não sofre nenhuma ameaça séria a médio prazo. No entanto, mesmo que ele desaparecesse em dez anos, ainda assim o Compartilhamento seria uma ótima solução, pois sua adoção visa diminuir os investimentos em novas máquinas. Dessa forma, mesmo nesse cenário catastrófico, o Compartilhamento permitiria aos bancos mitigar seus prejuízos. Dessa forma, o produto se mostra a melhor opção qualquer que seja o cenário de auto-atendimento no médio prazo.

3.5 Diagrama das 5 Forças de Porter

Uma vez tendo abordado questões macro a respeito de toda a evolução do mercado de auto-atendimento, é importante agora enfocar um pouco mais detalhadamente a posição da Empresa frente a este mercado, em especial no que se refere ao produto Compartilhamento.

Segundo Porter, a lucratividade de uma empresa, atuando em um dado negócio, depende da atratividade do negócio e do posicionamento competitivo da empresa neste negócio. De modo que, mesmo num negócio pouco atrativo, uma empresa bem posicionada pode conquistar e sustentar vantagens competitivas e gerar uma boa lucratividade. A mesma análise pode ser feita quando se trata de um produto específico.

Em outras palavras, Porter defende que a essência da formulação estratégica é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente, analisando o equilíbrio existente entre ela e as cinco forças que, segundo ele, definem o posicionamento competitivo da empresa.

No intuito de mapear as relações que podem conduzir a este equilíbrio, abaixo é apresentada uma análise utilizando uma ferramenta desenvolvida por Porter para este fim, conhecida como “Análise das 5 Forças de Porter”. O enfoque da análise que segue é restrito ao produto Compartilhamento.

3.5.1 Entrantes potenciais

Primeiramente é importante frisar que dado o reduzido tamanho do mercado bancário brasileiro e das diversas áreas da Empresa, procurou-se analisar companhias que, mesmo atuando em produtos ligeiramente diferentes, poderiam ter interesse em competir com o produto Compartilhamento. Qualquer empresa que decidisse entrar no negócio, teria que enfrentar algumas barreiras que este impõe. Em especial, três merecem ser destacadas:

Escala de Transações

Para uma Empresa entrante ingressar neste mercado, necessita obter uma estrutura de equipamentos que é relativamente considerável, pois além de equipamentos para processar as informações, necessita ter toda uma rede de conexão de dados dedicada para a troca de informações com cada banco! Justamente por isso, a menos que a empresa entrante já possua uma estrutura semelhante utilizada para outro fim, dificilmente investiria num negócio que não deve apresentar volumes consideráveis até o terceiro ano de funcionamento¹⁶. Aliás este é o próprio caso da Empresa, que já possui toda a estrutura de comunicação e de processamento de dados e a utiliza para operacionalizar este e outros produtos.

Tecnologia Empregada

Pela característica do negócio em si, as transações devem ocorrer instantaneamente (*real-time*, no jargão utilizado no mercado), pois cada banco necessita de um controle rigoroso do fluxo de entrada e saída de dinheiro de seu caixa para poder “fechar” sua tesouraria no fim do dia. Embora bastante óbvio, este requisito impede que a maioria dos sistemas de grande porte utilizados por empresas de processamento de informação seja adequada para lidar com estas transações. De modo geral, sistemas de grande porte trabalham de forma *batch*, realizando uma etapa de processamento uma vez ao dia (normalmente durante as madrugadas). Isso porque este tipo de processamento é mais simples de ser operado que o *real-time*. A Empresa é uma das poucas que, atuando no mercado bancário, possui este tipo de tecnologia.

Relacionamento com Clientes

Devido ao tipo de serviço prestado, que mexe com muitas informações sigilosas e envolvendo vários participantes, uma empresa que se proponha a disponibilizar este serviço deve contar com a confiança dos bancos, se possível calcada numa história de parceria entre ambos. Quesito aliás onde a Empresa se destaca, pois além de vir

¹⁶ vide projeções no capítulo sobre “Cenário de Evolução de Mercado”

realizando este trabalho desde longa data, ela possui entre seus acionistas e associados os próprios bancos para quem presta serviço.

Analisando empresas no mercado que possuem algumas das características que as qualificariam para disputá-lo e tendo em vistas as barreiras apresentadas, chegou-se a conclusão que nenhuma delas apresenta condições muito favoráveis que as leve a entrar no mercado.

Procomp – embora seja a única das três que possui a tecnologia *real-time*, ela não teria um volume de transações suficientemente grande que lhe permitisse obter ganhos de escala suficientes para tornar o negócio viável. Além disso, seu relacionamento com os bancos é puramente operacional, pois a Procomp representa para maioria dos bancos apenas um fornecedor de máquinas de auto-atendimento.

Serasa – o ponto forte da empresa é a interligação entre os bancos, que é até melhor que a da Empresa, no entanto ela apresenta dois inconvenientes. Primeiro é o fato de ela não ter um relacionamento tão bom com os bancos como a Empresa foco do trabalho (pois a Serasa é uma empresa privada que não conta com a participação acionária de bancos). No entanto a questão mais importante é que ela não possui a tecnologia *real-time*, o que a inviabiliza como concorrente da Empresa.

Visanet e Redecard – embora sejam duas empresas concorrentes, elas possuem exatamente o mesmo perfil e por isso serão analisadas em conjunto. Ambas possuem volume de transações que possibilitaria um ganho de escala tal que se refletisse em preços competitivos. No entanto, para isso teriam que migrar todos os seus sistemas *batch* para *real-time*, incorrendo num grande custo de conversão. No entanto, no caso específico destas companhias, existe uma barreira política que impede sua entrada neste mercado. Parte dos acionistas da Empresa, são também acionistas da Visanet e os que não são, são acionistas da Redecard. Desta forma, se uma delas precipita-se em entrar no mercado, certamente seria seguida pela outra e, neste caso, cada empresa conseguiria a adesão somente dos bancos que são seus acionistas. Dado que a Empresa possui entre seus acionistas um grupo maior de bancos que qualquer das outras duas, além de possuir as qualificações técnicas para realizar o serviço, é pouco provável que qualquer delas entre neste mercado para disputar com o produto Compartilhamento (pois um mercado fragmentado não seria interessante o suficiente para justificar a entrada delas)

3.5.2 Ameaças de Produtos Substitutos

Como já foi discutido previamente neste capítulo, não existe nenhuma ameaça visível para este produto no mercado. O que existe sim é uma ameaça mais ampla para todo o negócio de auto-atendimento, caso fosse implantado o *Smart Card*. No entanto, pelas considerações apresentadas na seção “Tendências de Mercado”, mesmo que o produto *Smart Card* se consolide rapidamente, não será motivo para não se realizar o compartilhamento. Isto porque sua disseminação só contribuiria para reduzir os custos totais do mercado, o que é algo positivo independentemente dos rumos que este mercado tome.

3.5.3 Poder de negociação de Fornecedores

A discussão sobre fornecedores perde um pouco a importância dado a natureza do Compartilhamento. De qualquer forma, fazendo-se uma análise rápida sobre os “insumos” dos quais depende este produto, logo se percebe que são apenas dois:

- Informação: que é fornecida pelos próprios bancos, no momento que seus correntistas passam o cartão em qualquer máquina vinculada a rede Compartilhada.
- Tecnologia: que pode ser obtida no mercado de um grande número de fornecedores distintos, de forma que não se configura num “insumo” que ofereça grandes riscos para o negócio da Empresa. Além do que, os preços da tecnologia necessária tem apresentado constante queda ao longo dos últimos anos.

Assim, não existe nenhuma ameaça que se configure quando se analisa os fornecedores da Empresa.

3.5.4 Poder de Negociação de Compradores

Como em toda a relação entre prestador e “demandante” do serviço, existe uma “disputa” em torno de uma série de itens em relação ao serviço prestado, notadamente preço e qualidade. Disputa que encontra seu equilíbrio dependendo de uma série de fatores, entre eles a força relativa de cada participante. No caso deste produto, embora a discussão ainda exista, ela adquire novos contornos, na medida que o demandante é, em última análise, o próprio prestador de serviço. A questão neste caso é achar qual ponto de equilíbrio melhor satisfaz a estratégia de todos os acionistas da Empresa (o que de certa forma retoma a questão que discutia se a Empresa deve ou não apresentar lucro). No entanto, este é um “jogo de soma-não-nula”, na medida que a Empresa pode sim conseguir uma boa receita com o produto (conseguindo aumentar sua eficiência através do ganho de escala) e ainda cobrar preços bem “razoáveis” (ao repassar parte de seu ganho de escala para os bancos, na forma de redução de preços). Fato aliás, totalmente em linha com a missão da Empresa. Do ponto de vista de qualidade pouco merece ser discutido pois este é um dos grandes diferenciais da Empresa no mercado.

3.5.5 Rivalidade entre concorrentes existentes

De acordo com Porter, a discussão do grau de rivalidade entre os concorrentes surge como uma consequência da discussão das 4 forças anteriores. No entanto, tendo em vista o que já foi apresentado, pode-se concluir é pouco provável que surjam concorrentes que representem uma ameaça para o produto. Em grande parte devido as barreiras de entrada no negócio que dificultam sobremaneira qualquer novo entrante superar a “vantagem do primeiro que se movimenta¹⁷”.

Mas se não existe nenhum competidor que represente uma séria ameaça, por que o produto (que representa uma aliança entre os bancos) não apresenta o resultado esperado? Neste ponto é interessante citar uma passagem da introdução do livro “Estratégia: a Busca da Vantagem Competitiva”:

¹⁷ expressão cunhada por Sun Tzu no seu livro “A Arte da Guerra”, escrito por volta de 400 a.C. e que apresenta uma das primeiras abordagens que se tem notícia sobre estratégia .

“As empresas estão cada vez mais se voltando para a formação de alianças estratégicas. No entanto, existem *trade-offs* complexos que fazem parte do processo de formação de alianças entre empresas. Embora as alianças possam trazer grandes benefícios também trazem custos inevitáveis em termos de coordenação e complexidade”

E a única grande ameaça para o produto é que os acionistas não percebam que os *trade-offs* incorridos ao se incentivar este produto em muito sobrepuja o “custo de oportunidade” de não fazê-lo.

3.6 Conclusão

Por tudo que foi apresentado em termos de mercado brasileiro e externo, acredita-se que não existe nenhuma grande ameaça ao negócio de Compartilhamento, independente do que possa ocorrer com o negócio de auto-atendimento. Mesmo este último demonstra ter seu lugar garantido no mercado a longo prazo.

Além disso, a oportunidade de compartilhamento parece um avanço no sentido de melhor concretizar uma racionalização do sistema, tanto em termos de custo como de eficiência. Por isso, a conclusão a que se chega é que o Compartilhamento é sim uma possibilidade muito promissora para o sistema bancário brasileiro e que se deve procurar entender quais os principais pontos que dificultam seu crescimento. Isto estará sendo feito no próximo capítulo.

Diagnóstico da Empresa contratante do Projeto

4 Diagnóstico da Empresa contratante do Projeto

Objetivo deste capítulo é apresentar melhor a Empresa em que se realiza o projeto de planejamento estratégico do produto de auto-atendimento. Para um melhor entendimento da situação atual da Empresa, serão apresentados os principais fatos que marcaram sua trajetória bem como as características de alguns de seus produtos. Em especial, será destacado o produto Compartilhamento, por se considerado um produto de grande potencial para a Empresa (e foco deste trabalho). Tendo esta introdução como base, será feita uma análise de alguns problemas da Empresa (tanto gerais quanto específicos do produto) e posposto uma abordagem para alavancar esse produto.

4.1 Histórico

A empresa foi fundada em 1982 por um conjunto de bancos tendo como finalidade propiciar uma rede externa¹⁸ de auto-atendimento¹⁹ comum e única para esses bancos. Nessa época, poucos bancos possuíam uma rede de auto-atendimento externa, e a Empresa surgiu como uma alternativa economicamente viável para poder oferecer aos clientes dos bancos acionistas certas facilidades como saques e saldos em locais estratégicos de grande movimentação (como shoppings, aeroportos, ...). Em outras palavras, ela foi criada pois nenhum dos bancos acionistas tinha intenções de arcar com os investimentos necessários para criar uma rede própria de auto-atendimento. Para os bancos acionistas ela era vista como uma forma de oferecer conveniência aos seus clientes a um baixo custo. Essa rede de máquinas de auto-atendimento ficou conhecida como rede Caixa Automático.

Na época da sua fundação, 18 bancos participaram da sua fundação. O controle da Empresa foi dividido em 10 cotas iguais, sendo que cada banco teve a opção de adquirir no máximo uma cota (alguns bancos, por serem de menor porte, entraram na sociedade com participação no valor de meia, um terço ou até um quarto de cota). Essa forma de participação tinha em vista proporcionar um equilíbrio de poder nos momentos de tomada de decisão, tendo em vista a grande diferença entre os portes dos bancos.

Nessa época praticamente não existia uma demanda por terminais de auto-atendimento (por parte dos clientes) e a instalação da rede teve como uma das principais finalidades o aculturamento dos usuários à utilização desse novo serviço, o que coincidiu com o início de um processo de automação bancária mais sistemático no Brasil. Como ilustração da faceta pioneira da empresa vale lembrar que uma unidade de negócio a parte foi criada dentro da Empresa (fabricação e *embossing* de cartões) somente para poder viabilizar o negócio de Caixa Automático (que dependiam dos cartões para funcionar).

¹⁸ a ênfase no termo “externo” (também conhecido como *off-premises*) se justifica pois introdução de máquinas de auto-atendimento ocorreu numa primeira fase dentro das agências

¹⁹ o termo auto-atendimento será utilizado durante todo esse trabalho como sinônimo de caixas automáticas, ATMs ou terminais; todos se referindo às máquinas utilizadas por bancos para possibilitar saques de dinheiro, emissão de extrato, entre outros produtos.

No Brasil os bancos acionistas foram (através da Empresa) os pioneiros a oferecer esse tipo de serviço (rede externa de auto-atendimento) em larga escala para a população. E desde o início de suas operações, os serviços da Empresa foram reconhecidos pelo mercado como sendo inovadores e muito bons tecnicamente (alto nível de serviço em operação).

Com a evolução do serviço e a criação do hábito de utilização do auto-atendimento (pelo menos em alguns segmentos de clientes, pois esse processo se estende até hoje) começou a surgir uma demanda (por parte dos clientes) maior para a utilização deste serviço. Essa tendência despertou o interesse de vários bancos. No entanto, as barreiras de entrada existentes nesse negócio eram grandes para qualquer banco, pois demandaria desenvolver uma área interna própria para cuidar dessa atividade, sem falar nos grandes investimentos em treinamento e tecnologia. Uma alternativa para obter este produto seria ser aceito como acionistas da rede Caixa Automático. Possibilidade que nunca existiu, pois a Empresa continua com a mesma composição acionária original, a exceção de alguns efeitos mais recentes de aquisição entre os bancos.

Devido ao crescente interesse de vários bancos em disponibilizar as facilidades oferecidas pela rede Caixa Automático para seus clientes, decidiu-se estender a prestação de serviços para bancos outros que não os acionistas. Para evitar conflitos, foi criada uma estrutura de tarifas que privilegiava os bancos acionistas em detrimento de uma nova categoria de bancos: os associados. Após a redefinição da estrutura de tarifas, um grande banco federal foi, em 1990, a primeira instituição a se beneficiar da rede Caixa Automático na recém-criada figura de associado.

Em meados dos anos 80, dois grandes bancos (Bradesco e Itaú) passaram a encarar suas redes próprias de ATMs como uma competência essencial²⁰ e que, portanto, deveria permanecer associada a própria marca dos bancos (seguindo o que tinha sido uma tendência no exterior no final dos anos setenta). Essa percepção desincentivou estes dois bancos a serem acionistas da Empresa, embora tivessem sido convidados.

Além da visão de competência essencial com que esses dois bancos encaravam suas redes de auto-atendimento, uma outra questão levou-os a não aderir a rede Caixa Automático. A adesão deles levaria a um grande crescimento do número de transações na rede, devido à base de clientes desses bancos. E isso provavelmente se reverteria em ganho de escala para todos, com custos por transação mais baixos. Embora isso beneficiasse também ao Bradesco e ao Itaú, eles acreditavam que eles sairiam “perdendo”, pois estariam repassando escala para bancos menores (concorrentes) sem obter nenhum benefício proporcional por isso.

Com essa visão, Bradesco e Itaú começam a dar início a expansão de suas redes. Em contrapartida, outros bancos passaram a desenvolver seus quiosques de auto-atendimento junto às agências e utilizando a figura da rede Caixa Automático como uma rede externa, complementar à rede interna de cada banco. Para os bancos menores, a rede Caixa

²⁰ para uma breve discussão sobre o tema “Competências Essenciais”, vide capítulo 2

Automático se revelou como a única estrutura viável para adquirir capilaridade sem incorrer em grandes investimentos.

Em grande parte da “vida” da Empresa, esse foi seu único produto importante do ponto de vista de faturamento. Já a partir da metade da década de 90, a empresa começou a experimentar algumas mudanças significativas, tanto internamente quanto em seu ambiente de atuação. Com a intensificação desse quadro de mudanças, surgiu um grande questionamento sobre a melhor direção a ser seguida pela Empresa, tendo em vista as diversas áreas e produtos que possui. Apesar de ser uma questão que envolve muitos fatores e cujo alcance foge do escopo desse trabalho, alguns pontos relevantes serão mencionados para um melhor entendimento das questões que influenciam diretamente o produto analisado. Antes porém, três produtos da Empresa serão brevemente descritos.

4.2 *Produtos da Empresa*

A Empresa possui várias linhas de negócio, cada uma com diferentes produtos. No entanto, apenas três produtos que compõem a família Caixa Automático serão abordados nesse trabalho:

- ✓ Rede Caixa Automático;
- ✓ Compartilhamento;
- ✓ Outsourcing;

Nessa descrição são enfocados as principais dimensões que envolvem um produto:

- ✓ conceito do produto;
- ✓ público alvo;
- ✓ valor agregado para os envolvidos na comercialização do produto;
- ✓ estrutura de receita do produto;
- ✓ evolução histórica do produto (penetração ou market-share);

É interessante ressaltar um aspecto que norteia o desenvolvimento de todos os produtos da Empresa: facilidade de implementação. Por estar consciente da diversidade de sistemas existente entre as várias instituições financeiras (acionistas e associadas) todos os produtos envolvidos de forma flexível, facilitando a customização por parte de cada instituição. Esta é uma forma sutil e de alto impacto encontrada para reduzir possíveis incompatibilidades técnicas que dificultaria a implantação em larga escala de seus produtos. Isto só é possível graças ao excelente nível técnico dos funcionários de desenvolvimento da Empresa, e graças ao relacionamento entre a Empresa e os bancos.

4.2.1 **Rede Caixa Automático**

Trata-se simplesmente da uma rede de caixas automáticos (*off premises*, isto é, fora de agências) distribuídos em pontos estratégicos pelo país (embora bastante concentrada na região sudeste). Todas as máquinas pertencentes à rede são de propriedade da Empresa, que também é responsável pela administração dos quiosques onde elas estão instaladas.

Além de administrar os quiosques, a Empresa também é inteiramente responsável pela manutenção das máquinas (que inclui desde o sistema de comunicação de dados, o abastecimento de papel-moeda e a conservação do espaço físico).

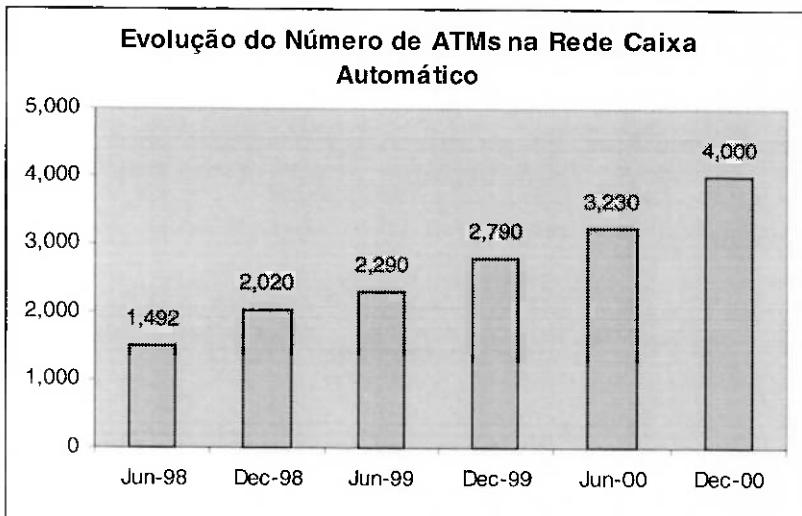
Seu público alvo é qualquer instituição financeira que queira disponibilizar para seus correntistas a possibilidade de fazer determinadas transações (listadas abaixo), sem a necessidade de realizá-las em uma agência de seu banco ou durante o horário de expediente bancário. Atualmente os bancos conveniados, que englobam acionistas e associados, totalizam 59 instituições financeiras.

As principais transações oferecidas são:

- Saque em conta corrente (com o cartão bancário);
- Saque emergencial (com cartão de crédito);
- Saque CDC (crédito direto ao consumidor liberado na hora);
- Consulta de saldo;
- Troca de senha;
- Pagamento de fatura de cartão de crédito por meio de débito em conta corrente (somente para cartão múltiplo);
- Pagamento de saque emergencial por meio de débito em conta corrente (somente para cartão múltiplo);
- Emissão de extrato;

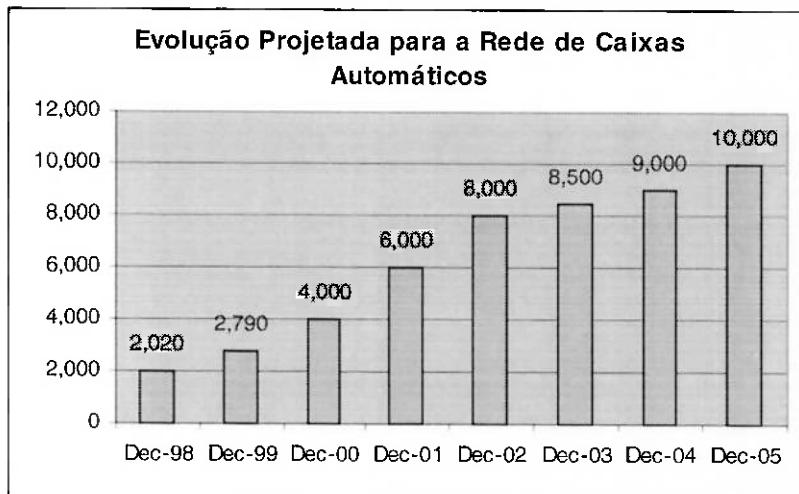
Por estar muito sujeita a vandalismo e ser alvo fácil de assaltos, a expansão da rede tem ocorrido de forma a minimizar esses problemas, instalando os quiosques nos chamados pontos assistidos (shoppings, supermercados e lojas de conveniência em postos de gasolina).

O grande valor agregado para os bancos ao se filiar à rede é a capilaridade alcançada em pontos estratégicos, a um custo muito baixo. Para eles, tirando-se os custos iniciais de adaptação de sistemas (que são baixos devido ao projeto tecnológico de baixo impacto do produto), os únicos custos incorridos são as taxas de utilização. Essas taxas são cobradas do banco pela Empresa, sendo que permanece decisão de cada banco repassar ou não essa taxa para seu cliente, que foi quem efetivamente utilizou o serviço. Embora a Empresa não tenha alçada para determinar que taxa o consumidor final deve pagar (pois isso depende da estratégia de cada banco), existe no acordo de prestação de serviço uma cláusula que fixa um teto para o preço final. Dessa forma, evita-se criar uma barreira de preços para a utilização do produto pelo consumidor final.



fonte: relatórios internos da Empresa

A rede vem crescendo moderadamente nos últimos anos e é a principal fonte de receitas e lucros da Empresa. Existe um sentimento generalizado dentro da empresa que existe uma oportunidade muito grande de expansão da rede (do ponto de vista da demanda), tendo sido projetada a aquisição de mais 4000²¹ máquinas até o final de 2002. Com a previsão de se atingir 10.000²² máquinas em 2005.

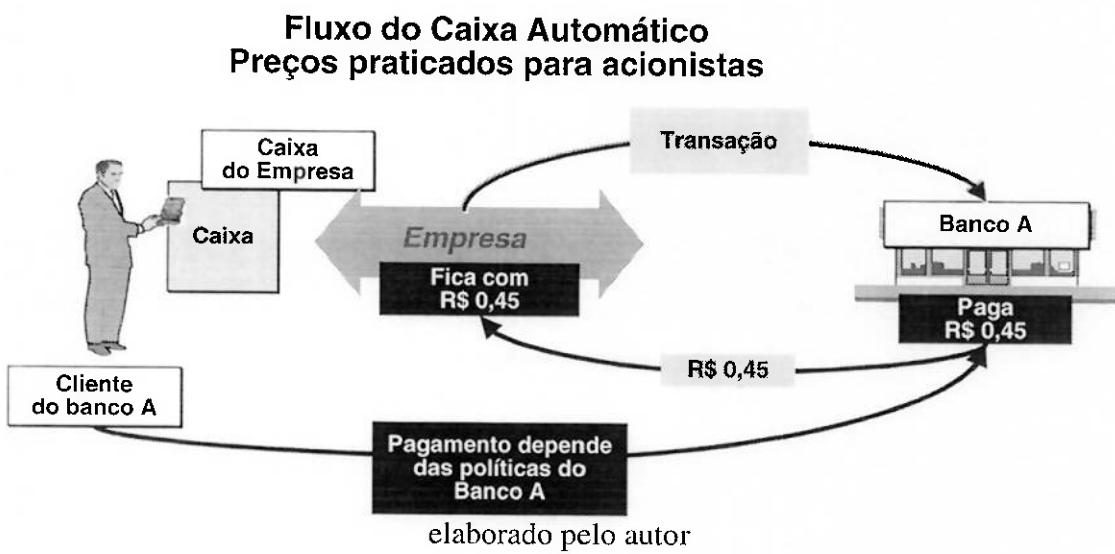


fonte: relatórios internos da Empresa

Para um melhor entendimento do fluxo de receita do negócio, encontra-se abaixo uma representação de como ocorre o pagamento do serviço. O cliente pode pagar ou não a seu banco por esse serviço (depende da política do banco), mas o banco em si sempre paga a Empresa por esse serviço.

²¹ estimativas da Empresa

²² estimativas da Empresa



Outro fator importante a mencionar é que a lógica de formação dos preços praticados pela Empresa se baseia nos seus custos e no estabelecimento de mark-ups. Como mencionado anteriormente, o Caixa Automático tem seus preços formados de tal forma a obter um lucro tal, que seja suficiente para realizar reinvestimentos na Empresa (nesse e em outros produtos).

Embora esse produto não seja o foco do trabalho, ele ajuda muito o entendimento da dinâmica do produto compartilhamento

4.2.2 Compartilhamento

O Compartilhamento²³ é um produto relativamente recente, tendo sido implantado em meados de 1997. Do ponto de vista da Empresa ele é apenas um sistema de intercâmbio de informações (sistema autorizador), capturando informações através da máquina de um banco, fazendo uma consulta com os dados de outro banco e retornando o status da transação (autorizada ou cancelada) para a máquina inicial.

Ele é uma forma alternativa de se aumentar rapidamente a capilaridade da rede Caixa Automático a um custo muito reduzido, pois utiliza a rede própria de máquinas dos bancos compartilhados. O produto funciona da seguinte forma:

- ❑ Todo banco membro da Empresa (acionista ou associado) que tiver interesse, pode habilitar um determinado número de suas máquinas a realizar transações para clientes de outros bancos. A escolha tanto do número de máquinas a serem compartilhadas, quanto da sua localização fica a critério do próprio banco.

²³ entende-se por Compartilhamento (ou rede compartilhada de máquinas de auto-atendimento) uma rede que possibilita aos clientes de qualquer banco membro utilizar uma máquina de auto-atendimento de outro membro, pagando apenas uma tarifa de utilização.

- ☐ Todo banco, a não ser que manifeste seu interesse em contrário, permitirá que seus clientes realizem transações nas máquinas compartilhadas pelos demais bancos. Para seus clientes, tudo se passará como se estivessem numa máquina da rede Caixa Automático.

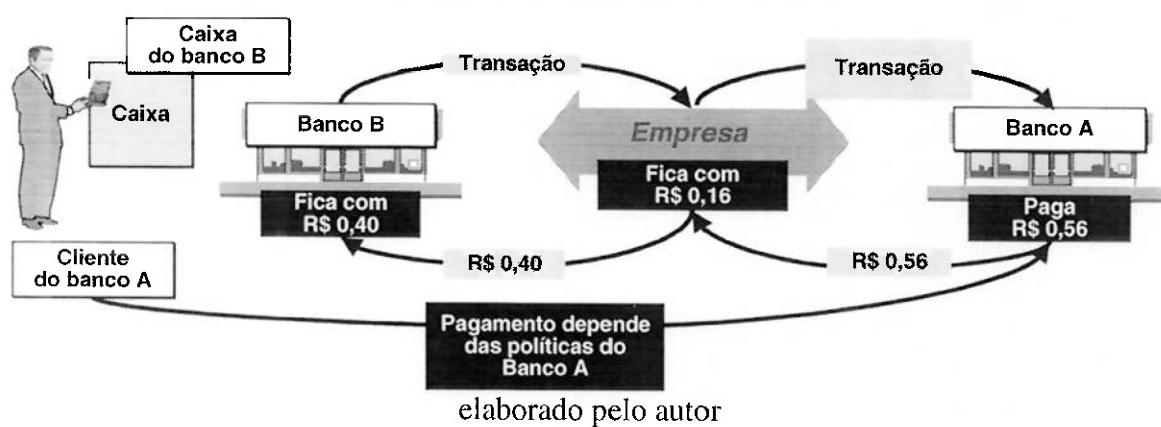
Essa é uma oportunidade muito interessante pois, supondo uma grande adesão a longo prazo, as necessidades de mais investimentos para expansão de redes próprias de auto-atendimento podem ser bastante diminuídas. Devido às potencialidades desse produto, e o baixo desempenho apresentado até o momento, é que ele se constitui no foco desse trabalho.

Vale destacar que o produto em muito se assemelha ao produto rede Caixa Automático já existente, sendo a única diferença que as máquinas não são administradas pela Empresa (sua única atividade é o gerenciamento de informações). O único serviço oferecido pela rede compartilhada atualmente é o saque com cartão, embora os outros produtos da rede Caixa Automático já estejam em estudo (lembrando que mais de 50% das transações realizadas na rede Caixa Automático são de saque).

O público alvo do produto Compartilhamento é o mesmo que o do Caixa Automático, sendo formado por todos os correntistas dos 53 bancos membros (entre acionistas e associados). Até agora, poucos foram os bancos que aderiram ao Compartilhamento, disponibilizando suas máquinas para clientes de outros bancos realizar transações (os principais motivos para isso serão abordados ainda neste capítulo). Alguns inclusive já manifestaram a intenção de não disponibilizar suas máquinas (caso do Bradesco, Itaú e de um grande banco federal).

Um dos pontos fortes deste produto, é que ele foi desenvolvido de forma a beneficiar todos os envolvidos no processo. Abaixo segue um exemplo de como o produto funciona.

Fluxo do compartilhamento Preços praticados para acionistas



Imagine uma situação onde o cliente do banco A vai ao banco B fazer um saque (pois não existia nenhuma agência de seu banco por perto). O cliente se beneficia pois pode realizar seu saque sem ter que procurar uma agência do banco A. O banco B (que forneceu a

máquina para possibilitar a transação) ganha uma receita pela sua contribuição. A Empresa, por ter feito a transmissão de dados entre os bancos e ter autorizado a transação, também recebe uma remuneração. Já o banco A, que “forneceu” o cliente, terá ou não uma receita advinda dessa transação se o valor cobrado de seu cliente exceder ou não os custos da Empresa e do banco B (normalmente a tarifa cobrada do cliente garante também ao banco A uma remuneração). O único “penalizado” é o cliente, de quem é cobrada uma taxa, para valorar a conveniência que o produto oferece. Todos os demais envolvidos recebem uma receita que suficiente para cobrir seus custos e ainda gerar uma margem. Como será mais bem explicado na seção “Missão da Empresa”, o valor máximo cobrado do cliente depende do banco dele, mas esse valor não ultrapassa hoje a cifra de R\$ 2,07 (sendo que muitos bancos praticam uma tarifa máxima de R\$ 1,50)

Contando com a economia de investimentos que se pode obter mais as receitas envolvidas por transação, o Compartilhamento aparenta ser um produto muito atraente. No entanto, isso não se verifica na prática, sendo esta a motivação deste trabalho.

4.2.3 Outsourcing

Entre os produtos da família Caixa Automático, o Outsourcing é o mais recente e se parece muito com o produto Caixa Automático. Enquanto este último refere-se à administração de uma rede externa de máquinas que serve a um conjunto de bancos, o Outsourcing refere-se a uma rede interna de máquinas (localizada nas agências do banco contratante), dedicada a atender somente os clientes desse banco.

O público alvo do produto é qualquer banco que queira oferecer um bom serviço de auto-atendimento para seus clientes e que se disponha a abrir mão de administrá-lo. Para os clientes do banco, mais uma vez, é imperceptível que uma empresa que não o próprio banco é quem realmente oferece o produto.

O valor agregado pelo produto é percebido tanto pelo cliente do banco como pelo banco em si. O cliente se beneficia pois recebe um serviço de uma Empresa especialista neste produto (auto-atendimento). Já para o banco os benefícios são principalmente dois: por um lado não há mais a necessidade de mobilizar parte de seus executivos para gerenciar um produto (tornando a estrutura do banco mais ágil e enxuta); por outro consegue obter uma boa avaliação do custo benefício propiciado pelo serviço, já que o custo desse produto torna-se transparente²⁴ para o banco.

Do ponto de vista da Empresa, pouco se pode dizer sobre a evolução do produto, pois este ainda se encontra em caráter experimental. Justamente por isso a receita gerada é marginal. Apenas três bancos o adotaram e o número de máquinas administradas não chega a 500. No entanto, entre eles está um grande banco federal que já manifestou a

²⁴ por mais espantoso que possa parecer, poucos bancos monitoram este tipo de custo no Brasil. Entre os que fazem, poucos acreditam que a metodologia utilizada reflita um valor real do custo, utilizando o valor encontrado mais como uma “estimativa” para tomada de decisões

intenção de ampliar seu contrato inicial, solicitando mais 2000 máquinas já para meados de 2001.

É importante destacar que este produto é um importante passo para o que pode ser uma grande oportunidade no futuro. Como abordado no capítulo anterior, que trata da evolução do mercado, outsourcing tem-se tornado uma tendência no exterior e cada vez mais a visão que auto-atendimento não é uma competência essencial de um banco está se consolidando. Se hoje vários bancos já admitem participar do compartilhamento, num futuro próximo, outsourcing pode se mostrar como a alternativa mais viável para o sistema bancário.

4.3 Missão da Empresa

É interessante observar que, mesmo nunca tendo realizado um Planejamento Estratégico, a Empresa possui uma idéia nítida sobre qual é a sua missão, idéia difundida entre os seus principais escalões. De uma forma simples, pode-se definir missão da Empresa como a prestação de serviços para os bancos visando redução dos custos.

Durante todo o desenvolvimento da Empresa, esta missão norteou sua atuação. Tanto no desenvolvimento de novos produtos quanto na forma de fixação de tarifas cobradas, a principal preocupação da Empresa foi sempre oferecer um baixo impacto financeiro pelos serviços prestados.

Do ponto de vista de produtos, muitos foram desenvolvidos no sentido de automatizar processos que envolviam o fluxo de papéis, reduzindo consideravelmente os custos dos bancos. Já do ponto de vista de tarifas, a Empresa adota uma política distinta para seus produtos. A rede Caixa Automático, por ser o produto de maior destaque e mais difundido, é administrada de forma a gerar um certo lucro, visando à acumulação de capital para reinvestimento na firma. Sua tarifa é baseada num *mark-up* sobre o custo de operação. Já todos os demais produtos são tarifados com base num *mark-up* muito próximo de zero, visando apenas cobrir os custos e obter uma pequena margem de segurança.

Essa estrutura de preços, além de ser extremamente interessante para os bancos, permitiu a Empresa gerar caixa suficiente para conseguir fazer frente a todos os investimentos necessários para o seu desenvolvimento, não tendo recorrido em nenhum momento a seus acionistas para pedir aporte de capital (desde a sua fundação). Por consenso entre os acionistas e visando o reinvestimento dos recursos, a Empresa não distribui dividendos.

Valc a pena comentar que, o fato da Empresa ter sido criada com a finalidade de reduzir custos não determina, necessariamente, a forma como ela deva operar. Ela pode ser administrada gerando lucros, ficando próximo ao *break-even* ou até mesmo obtendo prejuízo (que a levaria a sofrer constantes aportes de capital via empréstimos, adotando uma política de “centro de prejuízo”, o qual seria “distribuído” para seus acionistas via

equivalência patrimonial). Essa é uma discussão muito interessante mas que foge do escopo do trabalho, que é restrito ao produto Compartilhamento

4.4 Pontos de Importantes sobre a Empresa

O objetivo desta seção é levantar as principais questões enfrentadas pela Empresa no momento. Muitas dessas questões são fruto de seu desenvolvimento mais recente, bem como de modificações ocorridas no mercado. Entre os principais pontos, será abordado:

- ✓ Estrutura Acionária;
- ✓ Unidades de Negócios e Carteira de Produtos;
- ✓ Empresas Concorrentes;
- ✓ PÚblico Alvo;

4.4.1 Estrutura Acionária

Como abordado no histórico da Empresa, nunca houve, desde a sua fundação, nenhuma reestruturação acionária. No entanto, o mercado bancário brasileiro evoluiu muito neste período. Alguns bancos cresceram, vários faliram, muitos estrangeiros aumentaram sua presença no país e, entre os bancos estatais, restam poucos não privatizados. Esse movimento de reestruturação do mercado ainda está em curso, criando indecisões até mesmo internamente a certos bancos. Toda essa dinâmica acabou se refletindo num Conselho de Acionistas multifacetado, com opiniões e interesses bem distintos e que pretendem ver refletido nas ações da Empresa as estratégias de seus próprios bancos. Entre os atuais²⁵ membros, aparecem as seguintes situações:

- Banco que não se sente representado na Empresa – trata-se de um grande banco federal, que participou da fundação da Empresa e que atualmente demonstra profunda insatisfação em relação ao seu poder de decisão no Conselho *versus* sua participação no mercado. Mesmo sendo apenas um banco, sua participação nas atividades da Empresa é importante dado o tamanho da carteira de clientes que possui.
- Bancos que se tornaram “concorrentes” da Empresa – trata-se nesse caso dos bancos Bradesco e Itaú, que desde o início dos anos oitenta decidiram por criar uma rede própria de auto-atendimento. Justamente por isso, e por encararem esse produto como competência essencial suas, decidiram não participar da Empresa. No entanto, devido à compra de diversos bancos menores, eles acabaram “herdando” suas participações e tendo direito de acento no Conselho. Vale destacar que ambos mantém uma postura bem distante em relação às principais decisões na Empresa.
- Bancos que aderiram a Empresa posteriormente como associados – pelas mais diversas razões, vários bancos não participaram da fundação da Empresa. Entretanto, vários deles manifestaram seu interesse na rede Caixa Automático posteriormente, o

²⁵ Devido ao forte movimento de fusões e aquisições ocorrido entre os bancos no Brasil, alguns bancos acabaram “ganhando” acento no Conselho ou aumentado sua participação nas cotas.

que culminou na criação da figura de banco associado, com a adesão de um outro grande banco federal. Hoje em dia são mais de 30 bancos associados, alguns dos quais de porte significativo. A grande questão é que, hoje em dia, esses bancos já representam mais de 50% das transações da rede Caixa Automático, sendo os responsáveis pelo grande ganho de escala no sistema. Apesar disso, são taxados de forma diferenciada em relação aos acionistas, por não terem participação no negócio. (Não se critica essa diferenciação de tarifas em si, pois os bancos associados devem pagar um “prêmio” por não compartilharem o risco da Empresa. O que se critica é a impossibilidade desses bancos se tornarem acionistas, mesmo já tendo demonstrado interesse em fazê-lo e respondendo por boa parte do negócio).

- Bancos médios que “conduzem” a Empresa – a rede Caixa Automático nasceu, na verdade, da iniciativa de dois bancos que se reuniram com esta proposta. Como o volume de seus negócios não era suficiente para dar escala para o negócio, outros bancos foram convidados para a formação da Empresa. Justamente por essa postura, e pelo interesse dedicado na administração da Empresa, esses bancos se consolidaram como “líderes” nas iniciativas internas. Ao lado destes, dois outros bancos médios, também se destacaram pela atuação na Empresa, formando um grupo coeso que procura direcioná-la de forma a atingir seus interesses. É importante ressaltar que eles também contam com o apoio de vários dos maiores bancos associados, que possuem estratégias e interesses em comum
- Bancos pequenos que participaram da fundação – o perfil deste grupo mudou significativamente. Vários deles foram incorporados por bancos maiores e entre os restantes, a maioria acabou focando seus negócios em determinados nichos. Dessa forma, a rede de auto-atendimento não mais constitui um interesse tão grande a ponto de justificar sua presença como acionistas.

4.4.2 Unidades de Negócios e Carteira de Produtos;

Graças a uma administração eficiente, a Empresa foi conquistando uma maior autonomia em relação ao Conselho, o que a possibilitou migrar sua atuação para áreas distintas do negócio inicial de rede de auto-atendimento. Sobretudo nestes últimos 5 anos, a Empresa diversificou muito suas áreas de atuação: criando unidades de negócio bastante distintas e incentivando o desenvolvimento de vários produtos.

No entanto, a estrutura da Empresa não acompanhou essas mudanças. Ela permaneceu com uma estrutura centralizada, com forte ênfase em tecnologia e com uma área de Marketing muito mais focada em desenvolvimento de produtos (de caráter altamente técnicos) e pouco expressiva no relacionamento com clientes. Esta situação fez a Empresa perder totalmente seu foco de atuação, limitando seu poder de competitividade em diversas áreas. Situação agravada pela política de preços praticados, que gera poucos recursos disponíveis para reinvestimento, os quais são destinados quase que integralmente para manutenção dos principais negócios, sobrando pouco “fôlego” para disputa de mercado.

4.4.3 Empresas Concorrentes

Além de uma perda de foco, a Empresa enfrenta também um movimento cada vez maior de seus competidores. Nesse aspecto, três pontos devem ser destacados:

- O processo de diversificação na Empresa ocorreu “contrário à corrente de mercado”. Ao mesmo tempo em que a Empresa criava novos produtos, várias empresas concorrentes se reestruturaram. Algumas se dividiram em empresas independentes, outras adotaram unidades de negócios autônomas enquanto outras terceirizaram grande parte de suas atividades (se dedicando apenas a partes críticas do processo). Isso colocou a Empresa em desvantagem competitiva, pois passou a disputar mercado com diversos especialistas de mercado, cada um responsável por um produto diferente ou por partes da cadeia de valor de um produto.
- Além disso, devido ao lançamento de determinados produtos, a Empresa criou alguns nichos de mercado muito próximos de outros mercados onde atuam grandes empresas de cartão de crédito internacional. Avaliando o potencial desses novos nichos, essas empresas (lêia-se Visanet e Redecard) entraram de forma agressiva na tentativa de ganhar o mercado e tirar a Empresa dessa disputa. Vale ressaltar que o poder financeiro dessas empresas é bem maior que o da Empresa em questão.
- O terceiro ponto diz respeito ao conflito gerado entre a Empresa e as empresas Visanet e Redeshop (que são Acquirers²⁶ das bandeiras internacionais de cartão de crédito Visa e Mastercard, respectivamente). Tanto Visanet e como Redecard têm entre seus acionistas basicamente bancos, sendo que todos os principais bancos acionistas da Empresa foco do trabalho são também acionistas de uma das duas empresas.

Esta situação agravou ainda mais as divergências no Conselho dos Acionistas, refletindo-se em especial nas posições do Bradesco, do Itaú e do grande banco federal acionista da Empresa.

4.4.4 PÚBLICO ALVO

Existe ainda um quarto aspecto importante que deve ser mencionado para se entender o momento pelo qual passa a Empresa. Trata-se do entendimento que a Empresa faz de seu público alvo. Três figuras possuem interfaces com a empresa, cada uma num nível de hierarquia e numa forma distinta de relacionamento.

²⁶ *Acquirer* é o nome dado a uma empresa que trabalha em parceria como bancos e bandeiras de cartão de crédito/débito e que são responsáveis por captar e manter o relacionamento com estabelecimentos comerciais para que os mesmos aceitem as bandeiras de cartão de crédito/débito que a empresa Acquirer representa

Claramente os bancos são os clientes primordiais da empresa. A empresa foi fundada por eles para lhes prestar serviço com foco na redução de seus custos e na otimização dos recursos (ganho de escala). Todos os produtos da Empresa são, de alguma forma, voltados para eles: seja na forma de otimização de recursos (como Caixa Automático, Outsourcing, ...) seja como instrumento de distribuição de produtos (como Pagamento Eletrônico²⁷)

O segundo segmento de clientes que a empresa possui são os estabelecimentos comerciais. A importância deles é de caráter um pouco mais restrito, pois o portfólio de produtos destinados a eles é bem mais reduzido (basicamente estamos falando da família de produtos Pagamento Eletrônico, a qual não faz parte do escopo desse projeto).

Finalmente o último grupo que faz parte dos clientes da Empresa são os próprios clientes dos bancos que possuem um cartão. Eles também são clientes da Empresa pois toda vez que um deles se dirige a uma máquina da rede Caixa Automático, ele está em contato direto com a Empresa. Esse talvez seja o único produto onde exista um reconhecimento por parte de um cliente da Empresa como prestadora de serviço.

Embora a Empresa saiba que seu público alvo primordial é os bancos, o seu efetivo sucesso depende da utilização de seus produtos por parte dos clientes de seus bancos. Isso leva a Empresa a um impasse muito grande, na medida que em diversos casos, nem a Empresa nem os bancos acabam divulgando o produto de uma forma efetiva. Nestes casos, a Empresa deveria ser capaz de se articular melhor e, em utilizando seu relacionamento com os bancos, montar uma estratégia de divulgação conjunta. Isso no entanto não ocorre, e uma das grandes razões para isso é porque a Empresa “se recusa” a tomar qualquer atitude que a leve até o cliente final, pois não considera dentro de seu escopo. O que a Empresa talvez não tenha visualizado é que, na ausência de um agente “externo”, os bancos dificilmente se mobilizarão a curto prazo. O que pode ser muito negativo para a Empresa.

4.4.5 Conclusão

Por tudo que foi apontado até o momento fica claro que a Empresa passa por uma fase de redefinição e que precisa de um plano estratégico. No entanto, como neste trabalho não será realizado o planejamento estratégico de toda a Empresa, foram apenas destacas os principais pontos que podem influenciar o produto Compartilhamento, que será mais bem abordado nesta próxima seção.

4.5 Pontos de Importantes sobre o Compartilhamento

²⁷ Pagamento Eletrônico é uma bandeira de cartão de débito criada pela Empresa que possibilita o pagamento de compras realizadas no comércio varejista debitando o valor diretamente do saldo da conta corrente

Tendo em vista os principais desafios enfrentados pela Empresa, apresentados na seção anterior, esta seção pretende apresentar quais as principais questões que dificultam o desenvolvimento do produto Compartilhamento.

Como foi mostrado na apresentação do produto, o Compartilhamento é um produto tecnicamente simples de ser implementado, dependendo apenas de algumas mudanças a serem realizadas nos bancos. Além disso, ele possui um bom potencial de receita, tanto para a Empresa quanto para os bancos envolvidos. Apesar disso, verifica-se uma baixa adesão ao produto, tanto em número de bancos (apenas 6 bancos entre 53 acionistas/associados) quanto em número de máquinas (nenhum banco tem um índice de adesão de máquina superior a 50%).

A questão que surge naturalmente é: por que um produto aparentemente tão bom apresenta um desempenho bem abaixo do esperado? Para responder a esta pergunta, algumas considerações devem ser feitas. Entre as quatro grandes questões enfrentadas pela Empresa, apenas uma delas se constitui também um problema para o Compartilhamento: a questão do público alvo.

4.5.1 PÚBLICO ALVO

No Compartilhamento, o usuário final não se dá conta de quem presta o serviço, pois tudo se passa como se fosse um relacionamento entre bancos. Em outras palavras, quando o cliente do banco A vai ao banco B e consegue realizar um saque, ele não percebe que isto só é possível pois ambos os bancos fazem parte da rede Caixa Automático e que a Empresa está por trás da manipulação das informações. Justamente por isso, a Empresa acredita que cabe aos bancos fazer a divulgação do serviço. No entanto, isto não tem sido verificado por parte dos bancos, levando a um impasse em termos de divulgação do produto. Isso se reflete no baixíssimo número de clientes cientes do produto. Pior, mesmo entre os funcionários dos bancos existe um desconhecimento razoável das funcionalidades do produto.

A grande questão envolvendo a Empresa e os bancos é que nenhuma das partes foi capaz de entender o ponto de vista da outra, ficando ambos presos a seus preceitos e esperando o produto evoluir. Nesse sentido, dois pontos merecem destaque:

- A Empresa não possui um orçamento adequado para o *Marketing* de seus produtos. Justamente por isso ela prefere investir em apenas alguns produtos, mesmo assim em campanhas bem específicas, sendo que, de modo geral, os produtos da família Caixa Automático não recebem verba de *Marketing*.
- Além do orçamento ser escasso, na visão da Empresa produtos como o Compartilhamento não devem receber verba de *Marketing*. Segundo o diretor de *Marketing* da Empresa, sendo os bancos os grandes beneficiados do produto, eles é que deveriam ser os responsáveis pela sua divulgação. Embora isso seja verdade, ele é incapaz de perceber que os bancos ainda não possuem uma visão clara dos benefícios

que podem alcançar. E dado esta situação, a Empresa deve tomar a iniciativa e realizar a divulgação (com ou sem o suporte financeiro dos bancos).

4.5.2 Conflitos decorrentes da Estrutura Acionária

Além dos conflitos advindos do mau relacionamento com o público alvo, a estrutura acionária poderia ser um fator impeditivo para o crescimento do produto. Isso no entanto não se verifica. Como apontado na seção sobre “Estrutura Acionária”, apenas três bancos são formalmente contra a iniciativa (Bradesco, Itaú e um grande banco federal), argumentando que a Empresa deveria focar sua atenção em outras atividades e produtos. Isto contudo é reflexo direto das estratégias individuais destes bancos, que encaram a atividade de auto-atendimento como uma competência essencial própria que não deve ser compartilhada com os concorrentes.

Embora esta posição seja clara, não há nada que impeça a Empresa em prosseguir com este produto. Ao seu lado, a Empresa conta com o apoio explícito de vários dos principais bancos acionistas, além de importantes bancos associados. Uma vez provado que a alternativa beneficia uma parcela significativa dos acionistas, além da própria Empresa, o produto tem condições de receber a “atenção” necessária para aumentar o seu mercado.

O conflito entre os acionistas se faz sentir muito mais quando as estratégias de outros produtos (que não os aqui discutidos) são colocadas em discussão. Justamente por isso, acredita-se que, uma vez comprovado os potenciais benefícios para a Empresa, este produto não gerará nenhuma grande divergência dentro do Conselho.

4.5.3 Dificuldades específicas do Compartilhamento

Além da questão do público alvo, existem outras questões mais específicas que corroboram para o desempenho abaixo do esperado por parte do produto Compartilhamento.

- ✓ Falta de um melhor conhecimento do produto por parte dos acionistas
 - ✓ Falta de uma visão clara dos benefícios do produto para a Empresa e para os bancos
 - ✓ Dificuldade dos bancos em vender a idéia internamente
- ✓ Falta de um melhor conhecimento do produto por parte dos acionistas

Por mais espantoso que possa parecer, vários dos Conselheiros não conhecem bem o produto. Este não é um problema que se restringe ao Compartilhamento e ocorre por diversos motivos:

- Dificuldade da Empresa em enfocar os pontos que os acionistas consideram mais importantes (como receitas envolvidas, impacto nos clientes, etc). Normalmente a Empresa apresenta seus produtos de maneira muito informal ou de forma muito técnica, dificultando uma “sintonia” entre o Conselho e a área de Produtos.

- ❑ Existe uma grande inconstância de presenças nas reuniões, o que revela uma falta de comprometimento maior entre alguns bancos e a Empresa. Via de regra isso ocorre porque alguns conselheiros sobrepõem suas atividades internas em cada banco às atribuições de representante (muito provavelmente como reflexo das prioridades colocadas por seus respectivos chefes).
- ❑ Além da inconstância, um outro fato muito comum é a troca de Conselheiros, que na maioria das vezes ocorre por motivos internos a cada banco. Isso prejudica sobremaneira a continuidade das discussões na Empresa e dificulta um estabelecimento de um canal forte entre a Empresa e os bancos.
- ❑ O último ponto referente à falta de conhecimento de produtos por parte dos conselheiros. O que, em geral, está ligado à área de origem de cada um deles. Cada banco escolhe seu representante entre os profissionais de uma das áreas onde a Empresa atue (e que o banco deseje acompanhar mais de perto). Contudo, devido à amplitude de negócios onde atua a Empresa, é muito difícil que um Conselheiro egresso de uma determinada área possa dar contribuições significativas em assuntos que fogem da sua *expertise*. Além disso, os Conselheiros ocupam diferentes postos na hierarquia de cada banco, constituindo-se num grupo bastante heterogêneo. Nas reuniões muitas vezes convivem, lado a lado, Diretores-presidentes e Diretores de área, dificultando a uniformização no nível das discussões.

✓ Falta de uma visão clara dos benefícios do produto para a Empresa e para os bancos.
 Esta é uma questão muito importante que tem sido negligenciada pela Empresa. Embora haja um consenso interno da importância do produto, esta visão não é eficientemente comunicada aos Conselheiros.

Hoje em dia a receita proveniente deste produto é marginal, não sendo comparável com os grandes produtos da Empresa. No entanto, nunca foi realizada uma avaliação para se estimar o potencial de mercado que o Compartilhamento poderia atingir em um horizonte de 2 a 10 anos. Este procedimento é fundamental, não só pra garantir o “interesse” dos acionistas para o produto como para servir de base de decisão, caso mais de uma opção de investimento esteja sendo debatida e necessite-se de uma decisão (problema real atravessado pela Empresa neste momento, que pode investir em alguns produtos considerados promissores mas não sabe qual a melhor opção).

Uma das questões mais importantes para a Empresa é que a expansão do Compartilhamento pode levar a um grande ganho de escala, beneficiando não só a Empresa mas também os bancos participantes da rede. Como vai ser discutido nas análises no capítulo 7, esse ganho de escala levaria a uma forte redução nos custos, que poderia ser repassada para os bancos. Este é, sem dúvida alguma, um argumento bastante “sensibilizador”, que poderia influenciar tremendamente uma adesão mais firme por parte dos bancos.

✓ Dificuldade dos bancos em vender a idéia internamente

Existe ainda uma terceira dificuldade enfrentada pelo Compartilhamento, que é em grande parte influenciada pelas duas anteriormente mencionadas. Além de enfrentar um certo desconhecimento do produto e de seus benefícios para seu banco a longo prazo, cada Conselheiro acaba enfrentando ainda questões internas em sua instituição que dificultam uma implantação mais acelerada do Compartilhamento. Entre essas dificuldades, pode-se citar:

□ Área de desenvolvimento de sistemas com prioridades diferentes.

Entre as diversas áreas de um banco, a área de tecnologia é sem dúvida uma das áreas que está passando pela maior transformação nos últimos anos. Sobretudo decorrente do aumento da competição ocorrido pós-plano Real, os bancos nacionais perceberam o quanto estavam defasados tecnologicamente e começaram a investir profundamente em renovação e adequação de sistemas. Além disso, questões como o *bug* do milênio (que mobilizou contingentes enormes por quase dois anos) e as constantes aquisições de bancos ocorridas no mercado brasileiro (que geram incríveis problemas de adequação de sistemas) têm contribuído para sobrecarregar diversas áreas de tecnologia em diversos bancos. Dessa forma, mesmo sendo um processo relativamente simples para um banco se adequar ao Compartilhamento, nem sempre essa é uma prioridade para o banco como um todo. Apenas como exemplo, um dos acionistas da Empresa é um banco estrangeiro que, embora tenha muito interesse em aderir ao Compartilhamento, declarou que só poderá fazer-lo em meados de 2001 (mesmo tendo comprado um banco nacional em 1998).

□ Receio que informações de clientes parem nas mãos de concorrentes.

Como abordado na seção “Competências Essenciais” do capítulo 2, os bancos estão cada vez mais empenhados em conhecer seus clientes. E conhecer o cliente é saber qual seu padrão de consumo: tanto de produtos como através de que canal de distribuição. Um dos grandes receios apontados por alguns Conselheiros (que reflete a opinião de várias pessoas dentro dos bancos) é que informações de seus clientes acabem sendo capturadas pelos bancos que fornecem a máquina para realizar a transação. Embora uma preocupação muito importante, ela reflete um desconhecimento do produto, pois todas as informações são manipuladas pela Empresa, sendo que nenhum banco possui acesso a informações que não seja de seus próprios clientes. Dessa forma, cada banco é informado do número de transações realizadas por seus clientes em cada um dos bancos integrantes da rede (na modalidade em que seu cliente utiliza o ATM de outro banco). No caso contrário, o banco só tem acesso ao número total de transações realizadas em cada uma de suas máquinas, sem nenhuma informação adicional (como por exemplo banco de origem, nome do cliente, saldo de conta ou agência a que está vinculado). Ou seja, a informação que cada banco recebe sobre os clientes dos concorrentes é muito pouco relevante (porque está muito agregada), não oferecendo nenhuma oportunidade para tentar captar este cliente. Mesmo porque, para captar um novo cliente, o banco tem que possuir um diferencial e investir em relacionamento com o cliente e não apenas oferecer produtos.

□ Baixa receptividade das áreas de auto-atendimento ao Compartilhamento

Como comentado anteriormente, os Conselheiros pertencem a áreas diversas e possuem diferentes cargos em seus bancos de origem. Em casos onde o Conselheiro não são um

alto representante da área de auto-atendimento (que são vários os casos), ele pode enfrentar dificuldades em apresentar este produto internamente. Isso porque, a longo prazo, o Compartilhamento poderia diminuir a importância destas áreas dentro dos bancos. A medida que os bancos se habituem a ter seus clientes indo a outros bancos e a receber clientes de outros bancos, a percepção de que auto-atendimento não é uma competência essencial vai se tornar cada vez mais forte, levando inclusive a considerações do tipo *outsourcing*, como uma maneira mais eficiente de gerir o negócio. Isso representa uma ameaça clara a muitos executivos destas áreas, que podem ou não querer barrar qualquer iniciativa que contribua para um “enfraquecimento” de sua área.

Aliás aqui cabe um parêntese importante. Nessa onda de modernização dos bancos, além dos impactos já mencionados nas áreas de tecnologia, outras áreas estão também sofrendo grandes transformações. Em especial, todas as áreas responsáveis pela retaguarda nos bancos estão sendo ‘violentamente’ reestruturadas, de forma a dar maior agilidade ao banco e diminuir enormes custos indiretos. Em geral, a área de auto-atendimento é subordinada a uma das tradicionais diretorias de retaguarda que é responsável pelos canais de distribuição de cada banco.

Como consequência destes fatores, qualquer esforço concentrado para promover um determinado produto na Empresa depende do empenho individual de cada Conselheiro em “vender” a idéia em seu banco (sujeito aos diversos interesses internos já mencionados). No caso específico do Compartilhamento, isso se reflete na falta de uma política consistente de adesão por parte de cada banco, o que vêm impedindo que o produto tenha um desempenho mais satisfatório.

4.6 Conclusão

Tendo em vista tudo o que foi exposto neste capítulo pôde-se verificar que embora o produto Compartilhamento ofereça um grande potencial para ambas as partes (Empresa e Bancos), ele enfrenta uma série de dificuldades que o impedem de apresentar um melhor desempenho.

Com base nos diversos pontos destacados ao longo deste capítulo e do anterior, o trabalho de Planejamento Estratégico do produto irá, ao longo dos próximos capítulos, atacar o principal um ponto fraco identificado:

- ✓ Falta de uma visão clara dos benefícios do produto para a Empresa e para os bancos

Sendo que os outros pontos fracos do produto (que se encontram listados abaixo), serão abordados no capítulo final quando forem feitas as recomendações.

- ✓ Falta de um melhor conhecimento do produto por parte dos acionistas
- ✓ Dificuldade dos bancos em vender a idéia internamente
- ✓ “Conquista” do Público Alvo

Cenário de Evolução do Mercado

5 Cenário de Evolução do Mercado

5.1 Introdução

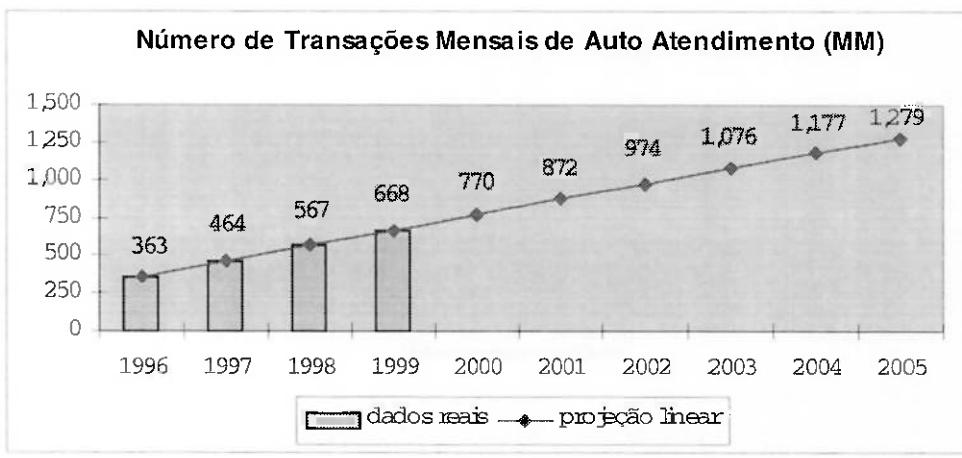
O objetivo desse capítulo é dimensionar qual o desenvolvimento esperado do mercado de transações de auto-atendimento para os próximos 5 anos (horizonte de projeção). Para isso, foi utilizado um modelo de desagregação setorial (através de drivers) e utilizando a técnica Delphi. A estimativa do mercado total foi o primeiro passo para se estimar o tamanho do mercado de transações compartilhadas, cálculo que será realizado no próximo capítulo. A maior parte desse capítulo se destina a explicar todos passos que levaram a obtenção das projeções de mercado:

- ✓ a construção do modelo – enfocando quais dados e estimativas foram realizadas;
- ✓ as justificativas das projeções – enfocando o caráter qualitativo das análises e a justificativa dos valores projetados;
- ✓ análise de sensibilidade - enfocando quanto varia o resultado final se algumas das premissas utilizadas não forem verificadas;
- ✓ restrições do modelo – que fatores podem tornar essa análise distorcida por não terem sido abordados ou por terem sido simplificados;

Além disso, no final do capítulo, três cenários de adesão ao Compartilhamento são apresentados (além de um cenário de não adesão). Com base nesses cenários e nas projeções de transações realizadas no início do capítulo, obtém-se uma primeira estimativa de quantas máquinas podem ser economizadas pelo sistema bancário em cada um dos casos. Esta estimativa inicial mostrará que, nos três cenários, o Compartilhamento se apresenta como um produto interessante. Como resultado dessa estimativa inicial, uma nova análise (mais detalhada) será feita para verificar melhor o seu potencial. Esta nova análise será feita no próximo capítulo.

5.2 Entendimento do Modelo

Nessa seção será apresentado como foi projetada a evolução do número de transações mensais realizadas em auto-atendimento no mercado brasileiro. A primeira opção estudada foi fazer uma análise estatística dos dados históricos, ajustando uma curva que melhor se adaptasse a eles. No entanto, esse procedimento supõe que o comportamento passado da variável estaria se repetindo para o futuro, o que não necessariamente é esperado. E já que os bancos estão cada vez mais incentivando os clientes a usar auto-atendimento, há grande chances que a tendência de crescimento que vem sendo observada mude de intensidade nos próximos anos. Além disso, os dados obtidos se referem a um período muito curto para serem utilizados para projeções com bases estatísticas. Apenas para efeito ilustrativo, encontra-se a seguir os dados históricos de transações mensais de auto-atendimento (de 1996 a 1999) e os valores que seriam obtidos usando-se uma projeção linear.



elaborado pelo autor

Já que esta forma de projeção não leva em conta a outros fatores que podem influenciar no aumento do uso de auto-atendimento, uma outra análise foi conduzida. Procurou-se identificar quais os principais *drivers* de crescimento que estão correlacionados com o número de transações de auto-atendimento, com o intuito de dimensionar esse mercado. Esses drivers são a essência do modelo, e uma discussão detalhada de cada um deles será feita adiante.

Nesta fase de elaboração do modelo e seleção dos *drivers*, houve todo um trabalho iterativo de pesquisa e construção de modelos-testes que pudessem ser viáveis para serem utilizados. Entenda-se como viável um modelo consistente, que refletia a dinâmica do mercado e cujos dados necessários para sua construção fossem disponíveis.

Ao final desse processo, o modelo obtido foi baseado em três fontes:

- ✓ dados de projeções feitas pela consultoria em suas publicações internas;
- ✓ dados específicos sobre “perfil de clientes” das instituições financeiras nacionais disponíveis em relatórios da Febraban;
- ✓ observações qualitativas sobre tendências de mercado obtidas em algumas entrevistas com diretores de diversos bancos.

Das publicações internas da companhia foram obtidos os dados históricos (1996-1999) e as projeções de contas correntes e contas poupanças para os próximos 5 anos. Na verdade a fonte dos dados históricos é a própria Febraban.

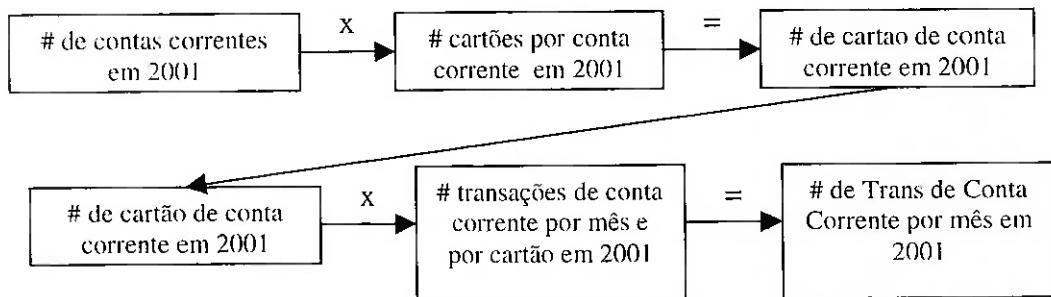
Dos relatórios da Febraban foram obtidos índices de cartões por conta²⁸ (corrente e poupança) e índices de transações mensais realizadas por cartão²⁹.

²⁸ médias referentes aos anos de 1996 a 1999

²⁹ médias mensais referentes aos anos de 1996 a 1999. Como os números de transações por cartão divulgados era uma média mensal, optou-se por mensalizar o número de transações totais de mercado.

Como resultado das entrevistas com diretores de diversos bancos, foram realizadas as projeções dos índices de cartões por conta e de transações por cartão, utilizando-se a técnica Delphi,

Com base nos volumes de contas, nos índices de cartões por conta e nos índices de transações por cartão foi estimado o número total de transações mensais de auto-atendimento que serão realizadas ano a ano até 2005 no mercado brasileiro. Observe a figura abaixo para melhor entender o processo.



O mesmo procedimento foi realizado para contas poupanças. No final, o número de ambas projeções somadas compuseram a projeção total do mercado de auto-atendimento (ano a ano). Para uma visualização melhor do modelo seria interessante observá-lo na íntegra, com os todos os dados de 1996 a 2005. Uma cópia da planilha se encontra no anexo no final do trabalho.

Depois de elaborado o modelo, sua consistência foi testada com base nos dados históricos e com participantes do mercado de auto-atendimento. Uma vez avaliado e validado o potencial de crescimento do mercado, o passo seguinte na análise (realizado na última seção desse capítulo) foi a elaboração de cenários alternativos para tentar entender quais as principais consequências para o sistema em cada um deles.

5.3 Discussão sobre as projeções

Na seção anterior foi apresentado em linhas gerais o procedimento realizado para se chegar ao modelo e qual a sua estrutura interna. Agora o objetivo dessa seção é esclarecer como foram realizadas algumas das projeções do modelo, citando alguns dos números utilizados para compor o resultado final. Para melhor entender a discussão, recomenda-se alternar a leitura com observações do modelo (que se encontra no anexo no final do trabalho)

Os principais tópicos a serem discutidos são:

- ✓ Projeções de conta corrente e conta poupança;
- ✓ Índice de cartão por tipo de conta;
- ✓ Índice de transações mensais por tipo de cartão;

As projeções de conta corrente e conta poupança foram obtidas diretamente de publicações da empresa de Consultoria, que possui uma área de pesquisa que acompanha uma série de dados sobre o mercado financeiro. Além do serviço de acompanhamento de índices como Patrimônio Líquido, Ativos, Carteira de Crédito e de Câmbio, entre outros, monitora também o número de clientes das principais instituições financeiras e os números de contas correntes e contas poupanças. Como essa projeção não foi realizada pelo autor, não será discutida no presente trabalho.

Já as outras duas projeções foram realizadas pelo autor, em parte baseadas em dados históricos e em parte baseada na técnica Delphi (resultado das entrevistas com profissionais de mercado). Inicialmente dois tipos de projeções foram realizadas, para se obter um primeiro “sentimento” do padrão de crescimento dos índices:

- ✓ uma regressão linear simples;
- ✓ uma projeção com base na taxa de variação ano a ano;

Esse segundo caso é uma forma de tentar observar qual o comportamento de “segunda ordem” dos dados, isto é, se está ocorrendo uma variação na taxa de (de)crescimento dos dados (um conceito intuitivo de derivada).

Estas projeções iniciais foram o ponto de partida para a primeira rodada de entrevistas com os profissionais de mercado. Nessas entrevistas cada um dos *drivers* foi discutido independentemente, tendo em vista as visões de cada entrevistado sobre as tendências de mercado. Nos casos em que a primeira estimativa se mantinha, essa projeção era adotada no modelo. Nos casos em que o comportamento esperado para 2005 (na visão deles) era muito diferente do apontado na primeira estimativa, foi lhes pedido que apontassem um valor considerado mais provável para 2005. Com base nesse valor apontado para 2005 e o dado histórico de 1999, foi realizada uma interpolação linear que se constituiu na projeção utilizada.

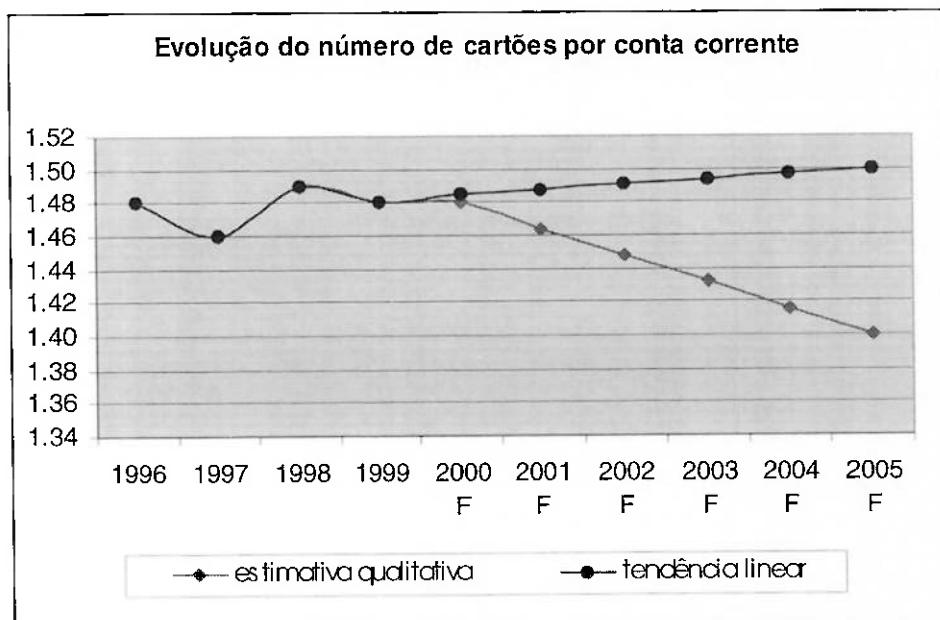
5.3.1 Índice de cartões por conta

Ao se projetar o número de cartões por conta corrente e cartões de conta poupança observa-se que existem pequenas tendências³⁰ indicando crescimento e queda, respectivamente. No entanto, estes números não refletem a opinião apontada por diversos profissionais, alegando que ambos os números tenderiam a diminuir nos próximos anos.

A principal justificativa para a diminuição do número de cartão por conta corrente é uma tendência que está se consolidando cada vez mais no mercado brasileiro de emissão de cartões múltiplos. Os bancos estão deixando de emitir cartões específicos para cada função (crédito, débito, saque, poupança,...) para emitir um único, que pode ter suas diferentes funções habilitadas ou não. Por isso, o índice foi projetado caindo dos atuais 1,5 para 1,4 cartões por conta corrente, embora alguns profissionais ainda defendessem uma queda mais acentuada até 2005 (para 1,3). Só para efeito de comparação, nos

³⁰ representada no gráfico como “tendência linear”

Estados Unidos, onde os cartões não são múltiplos, esse índice é de 3,45 cartões por conta.



elaborado pelo autor

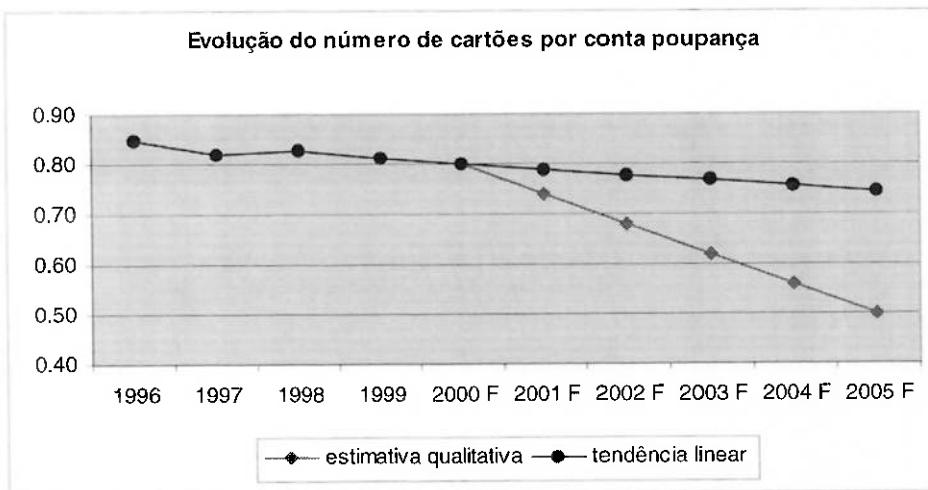
No caso do índice de cartões por conta poupança, a tendência de redução é ainda maior. Para se entender melhor os fundamentos dessa afirmação, é preciso analisar o perfil dos clientes que têm conta poupança, que são basicamente dois:

- ✓ clientes com saldo médio baixo e que portanto trazem pouca rentabilidade para o banco;
- ✓ clientes com saldo médio ou alto, que apresentam boa rentabilidade para o banco;

No caso do primeiro tipo de cliente, a grande maioria dos bancos tem por política a não emissão de cartão, levando o cliente a realizar todas as transações nos caixas (por uma simples questão de custo benefício para o banco, já que o número de transações efetuadas por este tipo de cliente é pequeno). Além disso, esse segmento de clientes tende a crescer, pois os bancos têm procurado cada vez mais atingir uma população de baixa renda que até agora não era bancarizada. Esse é um dos fatores que leva à queda do índice.

Além disso, muitos dos clientes do segundo tipo possuem, além da poupança, uma conta corrente. Levando-se em conta que os bancos estão cada vez mais unificando os cartões de conta corrente e poupança, existe também aqui uma tendência de queda para o número de cartões de conta poupança. Por esses dois motivos, o índice projetado caiu de 0,81 para 0,50 cartões por conta poupança até 2005³¹.

³¹ representada no gráfico como “estimativa qualitativa”



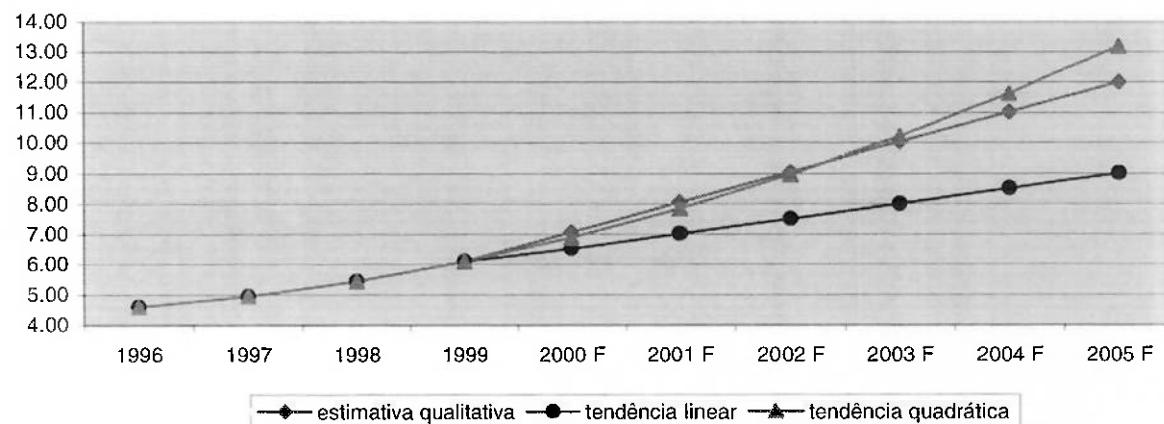
elaborado pelo autor

5.3.2 Índice de transações por cartão

Ao se projetar o número de transações de conta corrente realizadas por cartão, foram usadas duas formas distintas para se verificar quais os impactos gerados. Em ambos os casos, foi projetado um crescimento desse índice, pois ele já vinha apresentando crescimentos sucessivos nos últimos três anos. Numa primeira estimativa, o modelo utilizado foi uma projeção linear simples, que conduziu a um valor de 9.02 transações mensais por cartão de conta corrente. Já utilizando um crescimento quadrático, baseado na taxa de variação, obteve-se um valor de 13.19.

Mais uma vez, a opinião de profissionais de mercado entrevistados apontava algo um pouco diferente, embora bem próximo da projeção quadrática. A estimativa baseada na tendência linear foi considerada muito conservadora por todos os profissionais entrevistados. Já a projeção baseada na tendência quadrática foi considerada por alguns um tanto otimista. Como várias opiniões convergiram para um ganho de produtividade que praticamente dobraria o índice atual (chegando a 12 transações mensais por cartão), esse foi o índice utilizado no modelo (até por uma questão de conservadorismo).

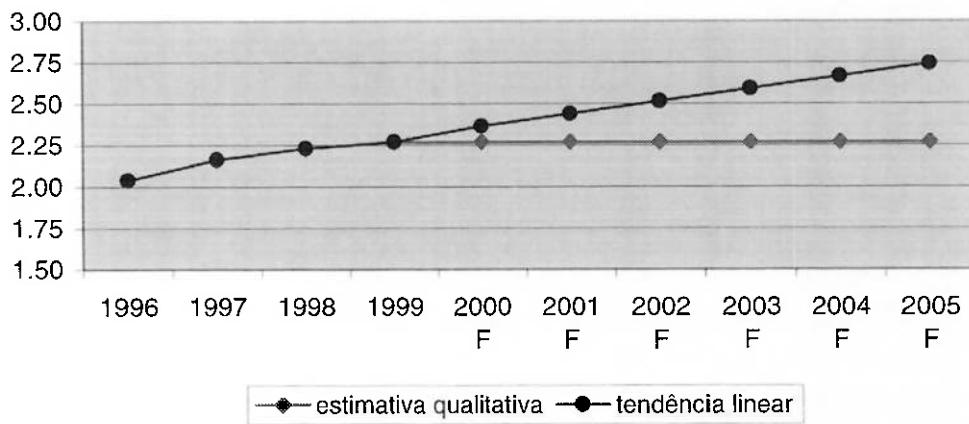
Evolução do número de transações mensais por cartão de conta corrente



elaborado pelo autor

Ao se analisar os índices de transações mensais por conta poupança, uma pequena tendência de crescimento foi identificada³². No entanto, devido a opiniões bastante distintas sobre a possível evolução desse índice, o autor achou que seria mais conservador mantê-lo estável até 2005, na falta de uma informação mais precisa. Apenas como uma medida de comparação, vale citar que entre as opiniões relatadas, houve entrevistado que estimou o valor do índice como sendo 1,50 até outro que estimou o valor de 3,00 (contra um valor atual de 2,27).

Evolução do número de transações mensais por cartão de conta poupança



elaborado pelo autor

Uma vez apresentada a forma como os índices foram projetados, resta discutir se o modelo apresentado é viável. Lembrando que por viável entende-se um modelo

³² representada no gráfico como “tendência linear”

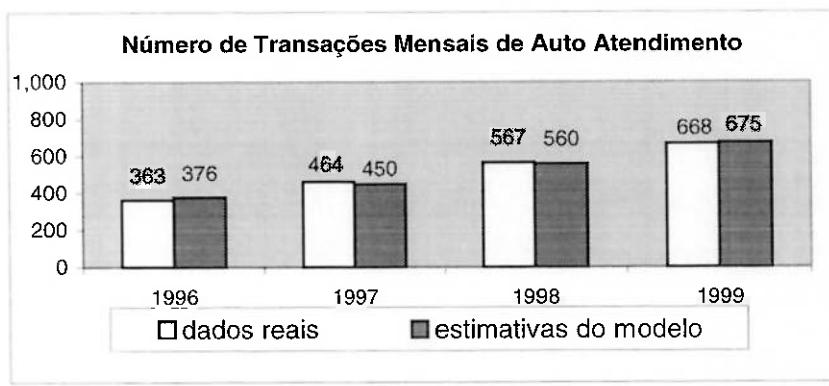
consistente, que reflete a dinâmica do mercado e cujos dados necessários para sua construção sejam disponíveis.

O modelo apresentado até agora é consistente (pois parte dos principais *drivers* de mercado para estimar o número total de transações) e os dados históricos necessários para sua elaboração são disponíveis. Já as projeções foram resultado das entrevistas realizadas com profissionais de mercado (utilizando-se ferramentas como Técnica Delphi e Painel de Especialistas). No entanto, resta validar o modelo, ou seja, verificar se ele realmente reflete a evolução de mercado. O processo de validação ocorreu em duas etapas. Primeiro foi verificado qual o erro que se cometria se o mesmo modelo fosse utilizado para estimar o número total de transações de 1996 a 1999 utilizando os *drivers* destes anos. Numa segunda etapa, as projeções finais foram apresentadas para o Conselho de Acionistas num workshop, onde eles fizeram suas considerações e indicaram as alterações que deveriam ser feitas para se chegar a um resultado final mais consistente.

Com base nos dados históricos que compõem o modelo (número de contas, índice de cartões por conta e índice de transações por cartão), o algoritmo foi replicado para se verificar o quanto o modelo estaria se desviando dos valores históricos reais. Como se pode observar na tabela a seguir, que compara os dados estimados pelo modelo e os dados reais da Febraban, a diferença de cada valor individual não chega a 5%, sendo o erro total³³ menor de 1%

Ano	1996	1997	1998	1999
Dados projetados de transação	376,486,776	450,264,428	560,247,840	674,965,243
Dados reais de transação	362,897,654	464,051,976	567,040,503	668,032,864
Dados projetados / dados reais	104%	97%	99%	101%

Tabela com dados de transações mensais em auto-atendimento
elaborada pelo autor



elaborado pelo autor

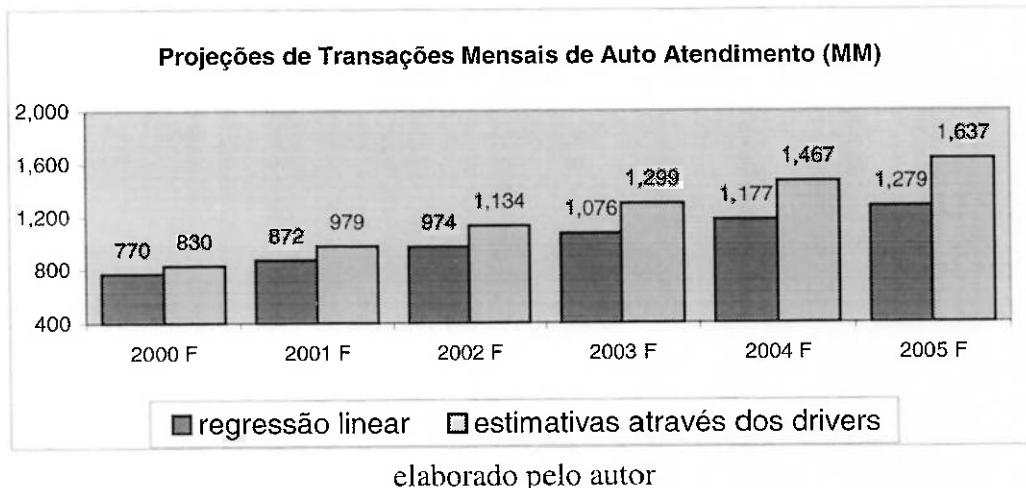
³³ o Erro Total é calculado a partir da soma algébrica (não em módulo) dos erros individuais. Isto é soma dos erros individuais E_i ($E_i = \frac{(e_i - r_i)}{r_i}$), onde e_i significa valor estimado e r_i valor real

Dado que a diferença observada entre o modelo e os dados reais (tanto em relação aos erros individuais quanto em relação ao erro total) ficou abaixo de uma diferença considerada pelo autor como aceitável³⁴ (menor que 10%), o modelo foi considerado validado (no sentido que é capaz de refletir a realidade do mercado).

Já que o modelo de *drivers* é basicamente qualitativo, por quê ele foi utilizado ao invés de, simplesmente, realizar uma projeção qualitativa sobre os números finais de mercado? A razão deste modelo ter sido utilizado é porque ele dá uma maior clareza às discussões, deixando consciente para os entrevistados, quais os fatores foram levados em conta. Este procedimento, além de facilitar o entendimento do modelo, é um subsídio importante na hora de se realizar a análise de sensibilidade. Se apenas uma estimativa sobre o número final fosse feita, qualquer análise de sensibilidade ficaria desprovida de um apoio maior que a justificasse. Usando-se os *drivers*, tornou-se muito mais fácil discutir a evolução de cada um deles, e avaliar o quanto de erro cada *driver* poderia estar “introduzindo” no resultado final.

Tendo em vista o que foi exposto, o modelo foi considerado como validado, na medida que ele reflete as expectativas dos conselheiros da Empresa, como sendo um cenário realista da evolução do mercado.

Só para efeito de comparação, abaixo encontra-se um gráfico das transações projetadas pelo modelo adotado *versus* uma projeção linear das transações (caso se tivesse adotado a alternativa mencionada no início do capítulo).

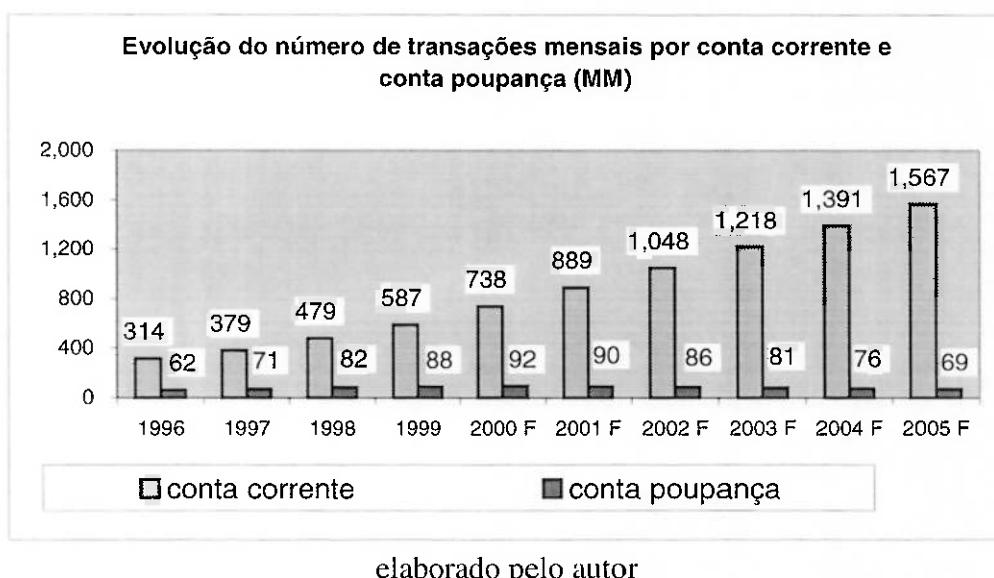


5.4 Análise de Sensibilidade

³⁴ a questão sobre o que é um valor aceitável é subjetiva, e baseia-se na experiência do autor em projetos semelhantes. Da mesma forma que, num teste de hipótese em estatística descritiva, adota-se um nível de confiança entre 1% a 10%, por considerá-lo aceitável para os propósitos do teste.

Uma vez apresentado o modelo e discutidas as principais projeções realizadas, segue-se uma etapa importante que complementa a validação do modelo, que é justamente a análise de sensibilidade. Como o objetivo do modelo é balizar futuras recomendações sobre o potencial do compartilhamento, é preciso analisar até que ponto essas recomendações se sustentaram, caso ocorram grandes variações em relação às hipóteses utilizadas no modelo apresentado.

Ao se fazer a análise de sensibilidade, todas as principais variáveis que impactam o modelo devem ser “testadas” isoladamente para verificar quais os impactos produzidos nos números finais. No entanto, mais de uma variável pode apresentar um comportamento diferente do esperado, levando a um resultado final totalmente inesperado. Justamente por isso, deve-se testar também a reação do modelo a variações combinadas nas variáveis. Isso poderia levar a um enorme número de análises. Felizmente, isso não é necessário, pois se pode lançar mão de algumas heurísticas para direcionar esse procedimento, reduzindo consideravelmente o trabalho.



O modelo está baseado em dois grandes conjuntos de números: um conjunto ligado às contas correntes e outro ligado às contas poupanças. Como se observa no gráfico acima, o número de transações de conta corrente atualmente supera em muito o de transações de conta poupança. Além disso, essa diferença relativa tende a aumentar até 2005, de tal forma que qualquer grande variação nas premissas sobre contas poupanças, influenciará muito pouco no resultado final estimado para transações do mercado. Em outras palavras, o modelo é muito mais sensível a variações em contas correntes do que em contas poupanças. Justamente por isso, toda a análise de sensibilidade será conduzida sobre as possíveis variações nos dados referentes a contas correntes.

Cinco situações serão analisadas, comparando cada um deles com a situação base fornecida pelo modelo:

- ✓ situação 1: variação do número de contas correntes;
- ✓ situação 2: variação do índice de cartões por conta corrente;

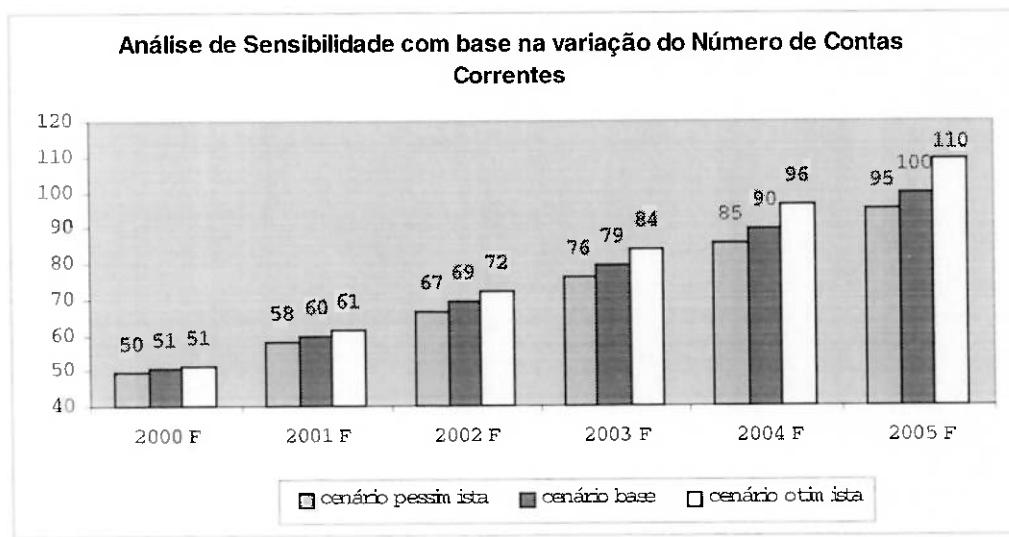
- ✓ situação 3: variação do índice de transações por cartão de conta corrente;
- ✓ situação 4: variação conjunta dos dois fatores que mais impactarem negativamente o total de transações;
- ✓ cenário 5: variação conjunta dos dois fatores que mais impactarem positivamente o total de transações

Para balizar essas análises, foram discutidos durante o primeiro workshop, quais as distorções que seriam esperadas para cada uma das variáveis (com base nos valores apresentados no modelo validado). Foram estimados as mais prováveis variações de cada índice em 2005, tanto para um expectativa pessimista quanto para uma otimista. A tabela a seguir refere-se às variações do número de contas correntes em 2005, sendo o valor da coluna central o utilizado no modelo. Ao seu lado são apresentados os valores otimista e pessimista apontados no workshop, assim como a variação percentual que eles representam em relação ao modelo utilizado.

Expectativa	Pessimista	Modelo	Otimista
# de Contas Correntes	88,615,874	93,279,867	102,607,854
Variação Percentual	5%		10%

Tabela com as estimativas das variações do número de contas correntes em 2005 elaborada pelo autor

Com base nas expectativas apresentadas sobre a variável “número de contas correntes”, o modelo foi recalculado, assumindo para 2005 o valor pessimista e interpolando linearmente os valores dessa variável entre 1999 e 2005. O mesmo procedimento foi realizado para a expectativa otimista. Dessa forma pôde-se perceber qual o efeito sobre o número de transações totais do mercado caso o número de contas correntes atinja um valor 5% abaixo (ou 10% acima) do utilizado no modelo. O gráfico abaixo apresenta esse impacto.



número total de transações mensais de auto-atendimento (MM)
elaborado pelo autor

Mantidas todas as outras variáveis constantes, a variação percentual do número de contas correntes se refletiu diretamente no número final de transações do mercado (que variou praticamente na mesma proporção, pois o impacto das contas poupanças é muito baixo). Assim, caso as expectativas de desvio dos dados se confirmem, o resultado final de transações de auto-atendimento pode ser até 5% menor ou 10% maior que o projetado no modelo.

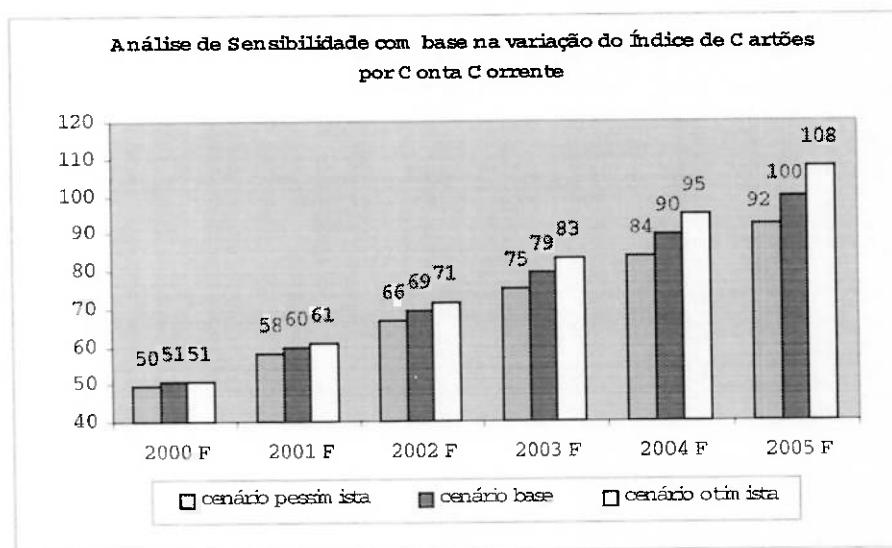
Para facilitar a visualização dos impactos em relação ao modelo, os números foram relativizados, tornando o valor projetado pelo modelo para 2005 como igual a 100.

Repetindo-se o mesmo procedimento, foram obtidos os valores esperados de distorção relativos ao índice de cartões por conta corrente (CC).

Expectativa	Pessimista	Modelo	Otimista
Cartões / CC	1.29	1.40	1.51
Variação Percentual	8%		8%

Tabela com as estimativas das variações do índice de cartões por conta corrente em 2005 elaborada pelo autor

Essas expectativas resultaram nas seguintes modificações dos resultados totais:



número total de transações mensais de auto-atendimento (MM)
elaborado pelo autor

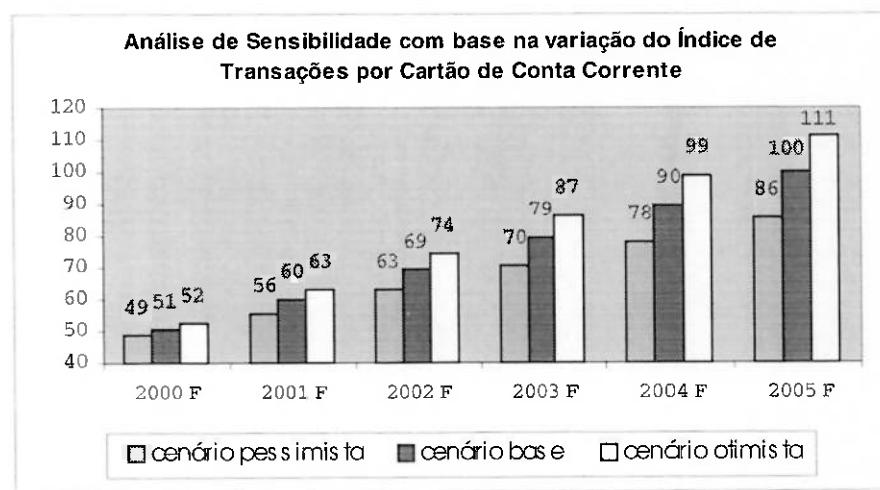
Mais uma vez, pelo pequeno impacto das transações de contas poupanças no valor final do modelo, o impacto percentual no índice de cartões por conta corrente se refletiu na mesma proporção no número total do mercado.

Com base nas expectativas dos Conselheiros apresentadas na tabela abaixo, foram estimados os impactos no número de transações de auto-atendimento (referentes à situação 3).

Expectativa	Pessimista	Modelo	Otimista
Transações/Cartão de CC	10.20	12.00	13.44
Variação Percentual	15%		12%

Tabela com as estimativas das variações do número de transações por cartões de conta corrente em 2005 elaborada pelo autor

Pela tabela acima nota-se que esta é a estimativa que, segundo os entrevistados, carrega maior incerteza nas previsões para 2005. Fato que se reflete diretamente nas estimativas de número de transações mensais de auto-atendimento representadas abaixo.

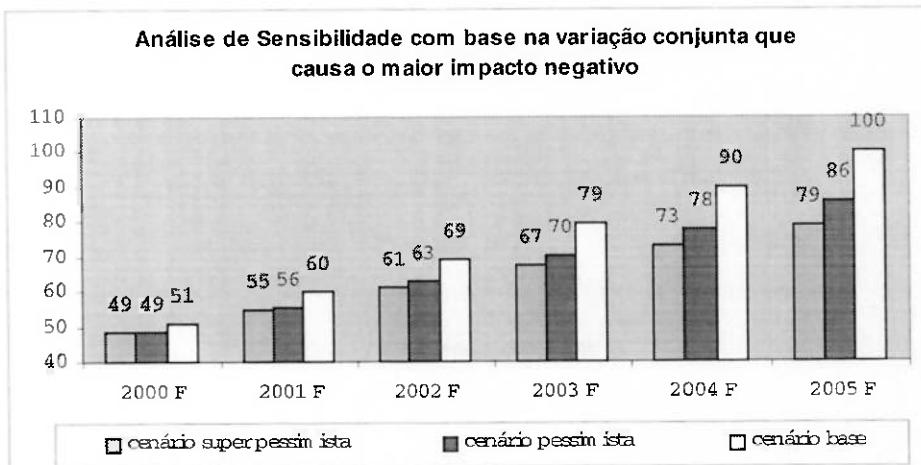


número total de transações mensais de auto-atendimento (MM)
elaborado pelo autor

Analizando essas três situações, perceber-se que a situação em que ocorre o maior impacto no total de transações de mercado é variação prevista no índice de transações por cartão de conta corrente.

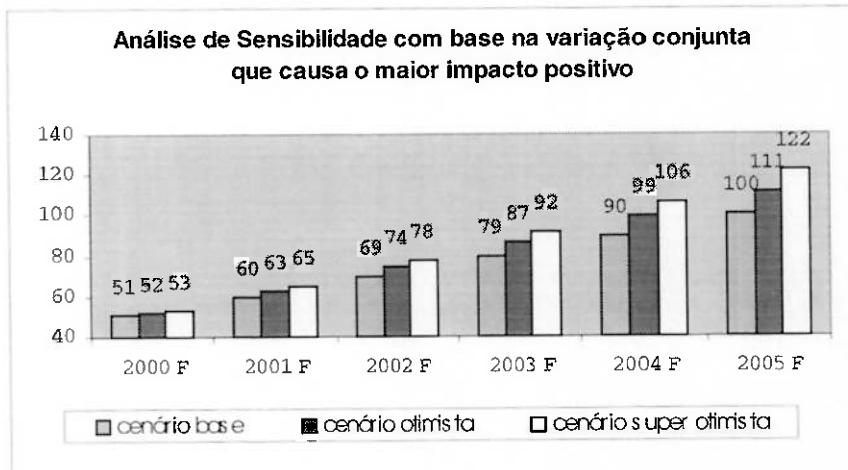
Além das três situações analisadas até o momento, duas situações foram montadas para refletir casos extremos, onde os dados estimados do modelo estariam divergindo bastante da realidade.

Na situação 4, verificou-se qual o impacto que ocorreria no modelo se, tanto o índice de cartões por conta corrente quanto o índice de transações por cartão de conta corrente tivessem sido superestimados (correspondendo ao caso “super pessimista”). Nesse caso, o número total de transações do mercado seria como apresentado abaixo no gráfico:



número total de transações mensais de auto-atendimento (MM)
elaborado pelo autor

Em contra-partida, na situação 5, verificou-se qual o impacto que ocorreria no modelo se tanto o número de contas correntes quanto o índice de transações por cartão de conta corrente tivessem sido subestimados (correspondendo ao caso super otimista). Nesse caso, o número total de transações do mercado seria como apresentado abaixo no gráfico:



número total de transações mensais de auto-atendimento (MM)
elaborado pelo autor

Segundo as expectativas dos próprios Conselheiros, os números apresentados para a situações extremas (tanto a mais otimista como a mais pessimista) representam situações muito pouco prováveis e que não deveriam ser usadas para balizar estimativas futuras. Por isso, nas análises futuras, preferiu-se tomar como base os valores apresentados na situação 3, que refletem a maior variação obtida quando apenas um parâmetro é alterado.

5.5 Restrições do Modelo

Sem dúvida alguma a maior distorção presente neste modelo é o fato de que as projeções realizadas foram todas baseadas em opiniões de profissionais envolvidos diretamente com o mercado de auto-atendimento. Embora o grupo de profissionais que participou das entrevistas e dos workshops seja formado por profundos convededores do assunto, que trabalham no dia-a-dia deste mercado, em alguns dos principais bancos brasileiros, seria irreal pensar que a visão deles é isenta de erros. Cada um possui uma visão própria do mercado, e tem expectativas diferentes a respeito dele, o que leva a uma razoável variação nas opiniões expressadas. Contudo, a técnica Delphi visa justamente minimizar este efeito, procurando que um consenso se molde em etapas, “descartando” opiniões que fogem muito ao padrão.

No entanto, mais do que as nuances advindas de diferentes opiniões de cada profissional, existem questões que são muito mais importante e que direcionam boa parte das respostas destes profissionais (consciente ou inconscientemente): seus interesses particulares e os interesses dos bancos os quais representam. Estes sim são fontes de distorções que a Técnica Delphi não consegue filtrar. E dado que muitos interesses distintos estão envolvidos na discussão, pode-se esperar que as conclusões finais apresentem sim um viés, dependendo de como o consenso tenha sido obtido. Esta discussão, contudo, não foi realizada neste trabalho.

Uma outra restrição interessante, mas que não chegou a afetar este modelo (embora tenha sido sentida em outras análises realizadas no projeto real), diz respeito aos dados divulgados pela Febraban. A maior parte dos dados teve como fonte (direta ou indireta) os próprios bancos, pois a Febraban nada mais faz do que coletar dados de cada um de seus membros e depois divulgar relatórios consolidados. Isso por si só já reflete duas grandes fontes de erros que podem estar embutidos nesses dados.

A primeira, diz respeito ao trabalho de consolidação realizado pela Febraban. A Febraban muitas vezes acaba divulgando relatórios de mercado mesmo que alguma instituição não tenha cumprido o prazo estipulado (o que é pouco comum) ou que alguma instituição tenha entregado os questionários não totalmente preenchidos (o que é muito comum).

A segunda, diz respeito ao próprio controle que cada banco tem sobre as suas informações. Pode parecer absurdo, mas em plena era da informação, muitos bancos não são capazes de obter informações “importantes” para gerir um negócio, simplesmente porque seus sistemas (internamente a um banco) não são compatíveis entre si ou porque, *sic*, “os sistemas não registram essa informação”.

Essas questões foram levantadas tanto em observações de relatórios mais detalhados da Febraban (onde certas inconsistências são visíveis) quanto nas entrevistas feitas com membros dos bancos. Certos bancos se disseram incapazes de prover informação no formato pedido (sendo este o mesmo formato que o divulgado pela Febraban) ou informaram que não dispunham dessa informação nos arquivos.

Vale a pena comentar também que o índice de transações mensal por cartão não inclui as transações com cartões de crédito. Primeiro porque cartão de crédito é um produto

independente, não estando vinculado a nenhuma conta corrente. Além disso, quase a totalidade das transações realizada com cartão de crédito não é consideradas transações de auto-atendimento e sim transações de TEF (transferência eletrônica de fundos). O único caso em que as transações com cartão de crédito são registradas como auto-atendimento é quando um cliente de um banco necessita de dinheiro e não possui nenhum ATM que aceite seu cartão comum. Nesse caso, ele pode optar por usar seu cartão de crédito para “sacar contra o seu limite”. Para o cliente é interessante pois muitas redes de bancos são conveniadas com bandeiras de cartões de crédito, possibilitando o cliente sacar numa máquina que não aceitaria seu cartão comum. Como essa operação é no fundo uma operação de crédito de emergência, a taxa cobrada é bem mais alta que uma operação mais usual de auto-atendimento, o que explica o baixo número de transações desse tipo. Devido à dificuldade de obtenção dos dados sobre transações de cartão de crédito (a Febraban não divulga esses dados) e do baixo impacto esperado nas transações totais (pois poucas transações desse tipo são realizadas, segundo alguns bancos consultados), optou-se por não levar em conta essas transações.

Existe ainda um outro tipo de operação que foi desconsiderada da análise, mesmo fazendo parte das transações de auto-atendimento. Quando um cliente de um banco vai a uma máquina da sua rede de auto-atendimento, ele pode realizar uma transação mesmo que não tenha o cartão em mãos. Para isso ele deve digitar o número da agência onde possui a conta, o número da conta e a senha. Pelo mesmo motivo apresentado no parágrafo anterior (dificuldade de obtenção dos dados e baixo impacto esperado nas transações totais), optou-se também nesse caso por não levar em conta essas transações.

5.6 Cenários Elaborados

Uma vez tendo projetado o mercado, uma rápida análise será feita para se decidir se o estudo de viabilidade do compartilhamento deveria ou não ser levado adiante. Para isso, foi elaborado nesta seção um modelo simplificado que procurou obter uma estimativa da redução de ATMs no mercado em 2005. Foram elaborados quatro cenários, com base nos quais este modelo simplificado foi aplicado. Como o Compartilhamento se mostrou uma alternativa interessante em todos eles, deu-se seqüência a seu estudo de viabilidade no próximo capítulo, onde um modelo mais elaborado foi realizado com base em um dos cenários escolhidos.

Basicamente quatro cenários foram desenvolvidos, para balizar as primeiras conclusões e direcionar futuras decisões sobre como prosseguir com as análises. Os cenários são:

- ✓ Cenário 1: Status Quo
 - ✓ Cenário 2: Compartilhamento Restrito
 - ✓ Cenário 3: Compartilhamento Parcial
 - ✓ Cenário 4: Compartilhamento Total
-
- ✓ Cenário 1: Status Quo

Esse cenário pressupõe que o compartilhamento vai continuar a evoluir da mesma maneira na qual ele vem evoluindo até hoje. Ou seja, supõe que cada banco membro da Empresa (seja como acionista ou associado) continue disponibilizando suas máquinas de acordo com sua política interna própria. Nesse caso, os impactos para o sistema são, por intímero motivos, pouco expressivos.

✓ Cenário 2: Compartilhamento Restrito

Esse cenário pressupõe um incentivo ao compartilhamento, envolvendo os quatro principais bancos que são acionistas da Empresa. Por ser um grupo pequeno de bancos, com perfil similar e principalmente de estratégias muito semelhantes em relação à auto-atendimento, este grupo teria uma maior facilidade para se articular e implementar um plano de ação conjunto. Esse plano visaria uma implantação do compartilhamento de forma acelerada entre o grupo, disponibilizando a maior parte de suas máquinas até o final de 2001.

Esse cenário não impede que nenhum dos outros bancos associados ou acionistas que já aderiram ao compartilhamento permaneça na rede. Nem impede que os que não aderiram o façam, só os isenta de realizar uma adesão total de suas máquinas.

Abaixo encontra-se uma tabela que mostra qual a percentagem de transações de auto-atendimento estes bancos tiveram em 1998 e 1999 (em relação ao mercado total), além de estimativas para valor até 2005. Estes dados serão utilizados neste modelo.

Cenário 2	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
% de mercado	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%

✓ Cenário 3: Compartilhamento Parcial

Esse cenário parte do mesmo pressuposto do cenário 2, com a diferença agora que praticamente todos os bancos do mercado, com excessão de 3 deles, estariam ratificando a política de adesão ao compartilhamento, se comprometendo em disponibilizar suas máquinas. Os bancos não incluídos são o Bradesco, o Itaú e um grande banco federal. Esses três bancos foram desconsiderados nesse cenário por motivos bastante específicos.

- Grande banco federal: embora acionista da empresa desde sua fundação, o banco tem adotado uma política clara e agressiva de expansão da rede própria de ATMs nos últimos dois anos, o que vai de encontro à proposta de compartilhamento. Essa política reflete claramente a posição do banco que considera uma rede de auto-atendimento como uma competência essencial a ser buscada, mesmo possuindo um parque de máquinas bem inferior a seus concorrentes. Além disso, esta postura tem sido demonstrada claramente nas participações dos membros do banco no conselho da Empresa.
- Bradesco e Itaú não eram originalmente acionistas nem associados da Empresa, justamente por terem adotado a opção de desenvolvimento da rede própria. No entanto, devido a uma série de aquisições de bancos médios, eles acabaram herdando

sus respectivas participações na Empresa. Mesmo assim, eles têm mantido uma postura bastante ausente e pouco participativa em relação às iniciativas da Empresa.

Pelos motivos apresentados acima, o cenário três foi pensado de tal forma que não contasse com a participação desses três bancos. É importante destacar que, a primeira vista, esse cenário parece muito mais abrangente que o anterior. No entanto, observando mais atentamente, a diferença não é tão grande, pois como o mercado bancário brasileiro é bastante oligopolizado, poucos bancos respondem pela maior parte das agências e máquinas de auto-atendimento. Portanto, na prática, a grande diferença entre esse cenário e o anterior é que neste estariam aderindo também outros quatro bancos de porte:

- Um grande banco federal;
- Um banco estadual de porte médio que foi posto a venda em 2000;
- Um banco espanhol de porte médio;
- Um banco brasileiro de porte médio;

Além disso, todos esses bancos citados já fazem parte da rede Caixa Automático. Em especial o primeiro é o maior usuário da rede (mesmo sendo associado) e nunca mudou sua condição para acionista pois, como já foi comentado anteriormente, as participações acionárias nunca foram modificadas desde a fundação.

Neste caso, por envolver mais bancos, a migração das máquinas para a rede compartilhada não estaria ocorrendo toda no primeiro ano (2001) e sim ao longo dos três primeiros anos (até 2003).

Para realizar as estimativas neste capítulo, utilizou-se a percentagem de transações de auto-atendimento estes bancos tiveram em 1998 e 1999 (em relação ao mercado total), além de estimativas para valor até 2005. Estes dados estão apresentados abaixo.

cenário 3	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
% de mercado	58%	58%	58%	54%	50%	47%	45%	43%

A projeção de queda de participação no mercado se refere principalmente a hipótese de que os grandes bancos estaduais a serem privatizados (Banespa e Banestado), sejam comprados pelos 2 bancos privados que não fazem parte deste cenário (Bradesco e Itaú)

✓ Cenário 4: Compartilhamento Total

Finalmente o último cenário considerado pressupõe que todos os bancos vão acabar aderindo dentro do horizonte de 5 anos. Embora em todos os cenários onde ocorre uma política formal de compartilhamento (cenários 2, 3 e 4), um cronograma seja estabelecido, em cada um dos casos o cronograma é distinto, pois leva em conta que quanto maior é o número de bancos envolvidos, mais difícil é a negociação entre os grupos. Assim um cronograma mais acelerado foi estabelecido para o cenário 2, um intermediário no caso do cenário 3 e um mais lento no cenário 4.

Uma vez estabelecidos esses cenários, é interessante repensar o problema levantado na fase de diagnóstico do mercado: o sistema de máquinas de auto-atendimento está realmente superdimensionado? Caso esteja, o potencial ganho de produtividade, que

levaria à redução de equipamentos é suficiente para justificar uma mudança de estratégia de auto-atendimento (que podem incluir custos ou investimentos)?

Para responder essas perguntas foi feito a seguinte análise. Hoje em dia todo o sistema bancário trabalha com uma produtividade média de 2939 transações mensais por ATM. Em cada um dos cenários abaixo, foi considerado que os bancos que participassem do compartilhamento estariam já em 2001 aderindo com todas as suas máquinas ao compartilhamento. E que, além disso, suas máquinas estariam apresentando um ganho de produtividade que as levaria a trabalhar com índices de eficiência equivalentes a 60% dos índices do mercado americano.

É muito importante frisar que essa é uma hipótese simplificadora, que só será usada nessa seção para estimar os possíveis ganhos do mercado. Na próxima seção, após a escolha do cenário a ser detalhado, um cronograma de adesão de máquinas vai ser elaborado, permitindo uma entrada gradual de máquinas no compartilhamento (o que é uma hipótese muito mais razoável). A justificativa para essa hipótese simplificadora é que a principal preocupação do modelo é o impacto de longo prazo (ao final desses cinco anos). Além disso, todos os cenários pressupõem que a migração completa (que é diferente em cada cenário) ocorrerá até 2004. Logo, analisando-se os dados referentes a 2005 acredita-se estar obtendo uma estimativa razoável do grau de viabilidade do produto Compartilhamento (que de qualquer forma será refinada na próxima seção). Quanto à produtividade das máquinas também foram realizadas algumas hipóteses.

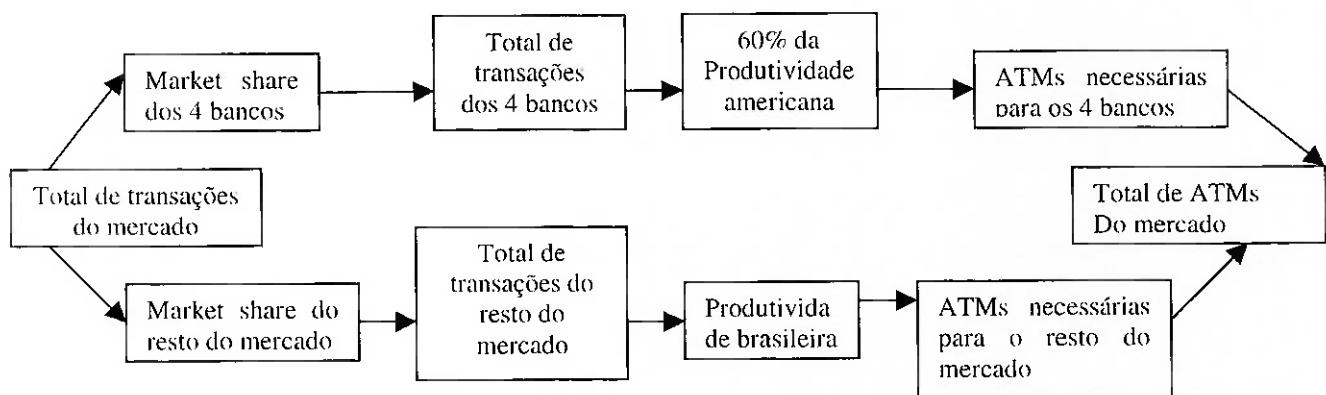
- ✓ No cenário 1, foi suposto que não haveria nenhum grande ganho de produtividade e que as máquinas teriam uma produtividade crescente de acordo com o crescimento da produtividade brasileira. Essa projeção de produtividade juntamente com a projeção de transações do mercado já realizada resultou na projeção do número esperado de ATMs para o mercado até 2005.
- ✓ No cenário 2, foi suposto que os ATMs dos quatro bancos envolvidos no cenário de compartilhamento teriam um salto de produtividade e passariam já em 2001 a ter índices mais próximos do índices americanos (foi suposto que o índice de compartilhamento correspondesse a 60% do valor projetado de 2000 a 2005 para o mercado americano). Com o número de transações totais do mercado já projetado até 2005, juntamente com a projeção do *market share* desses quatro bancos e com as projeções dos índices de produtividades foi estimado quantos ATMs serão necessários para suprir a demanda do mercado até 2005.
- ✓ No cenário 3, idem ao caso anterior, sendo que o índice de 60% da produtividade do mercado americano foi aplicado às transações de todos os bancos menos dos três bancos que não integram o cenário.
- ✓ No cenário 4, idem ao cenário 2 sendo que o índice de 60% foi aplicado para todo o mercado.

O índice de produtividade referido acima é o número médio de transações de auto-atendimento realizados em cada máquina

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
produtividade brasileira	2,654	2,815	2,959	3,086	3,196	3,289	3,365	3,424	3,466	3,491
produtividade americana	8,140	8,271	8,387	8,488	8,574	8,645	8,701	8,742	8,768	8,779

Fonte: The Nielsen Report, Lafferty International e relatório Ciab 1999 - Febraban

Encontra-se abaixo um esquema para ilustrar como o cálculo foi realizado. Nesse exemplo, foi considerado um ano qualquer do cenário 2, onde apenas quatro bancos fazem parte do compartilhamento. Em seguida, se encontra o mesmo exemplo, só que em números referentes ao ano 2005.



Com base nesta análise, foi obtido as seguintes estimativas do número de máquinas de auto-atendimento necessárias para absorver as transações de mercado. Como já se esperava, em cada cenário onde aumenta o número de bancos que entra no compartilhamento (e que portanto se beneficia de um aumento de eficiência), o número total de ATMs necessárias para o mercado inteiro diminui.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ATMs: status quo	262,752	300,513	339,531	381,494	424,455	468,778
ATMs: cenário 2	253,795	289,517	326,256	365,599	405,630	446,645
ATMs: cenário 3	205,033	241,133	279,190	319,238	359,291	400,799
ATMs: cenário 4	163,237	190,551	218,849	249,035	279,646	310,686

5.7 Conclusão

Comparando os números de ATMs necessários para o mercado bancário, que foram estimados pelo modelo para 2005 nos quatro cenários apresentados (status quo, com compartilhamento restrito, com compartilhamento parcial e com compartilhamento total),

concluímos que vale a pena se estudar mais a fundo a adoção dessa rede comum de ATMs por parte dos bancos acionistas e associados.

Nas seções seguintes, um dos cenários será escolhido para ser mais bem analisado. Com base nesse cenário escolhido, uma análise mais detalhada será feita para melhor estimar o número de ATMs que poderão ser economizados no cenário em questão. Nessa análise será considerado uma cronograma de adesão de máquinas ao compartilhamento e uma produtividade por máquina baseada num modelo de evolução das transações (e não mais simplesmente um benchmarking de 60% do mercado americano).

Se a conclusão chegada no próximo capítulo for que os bancos terão uma economia de investimentos, a implantação do compartilhamento dependerá somente de uma última análise, onde se verificará se o produto é financeiramente viável para a Empresa (o que será feito no capítulo Modelo de Avaliação).

Mostrando-se que o negócio também é interessante para a Empresa, chega-se a conclusão que ela tem uma grande oportunidade de melhorar e ampliar esse negócio, pois é a única empresa que já possui o produto e a mais ampla ligação com as instituições financeiras nacionais.

Análise do Cenário Escolhido

6 Análise do Cenário Escolhido

Como comentado na seção anterior, o objetivo dessa seção é elaborar um modelo mais detalhado para estimar qual o mercado que as transações compartilhadas podem estar conquistando até 2005. Para isso, inicialmente será escolhido um dos quatro cenários apresentados, com base no qual serão realizadas as estimativas.

Depois de escolhido o cenário, será definido um cronograma de adesão de ATMs, com base no qual serão realizadas as projeções das transações. Independente disso, será realizada uma projeção do número de transações da rede Caixa Automático para os próximos 5 anos. Com base nas estimativas de transações compartilhadas, de transações de Caixa Automático e de transações totais do mercado será calculado o número de máquinas de auto-atendimento necessárias para suprir o mercado. Ao se comparar o número obtido com o projetado inicialmente no cenário 1 (status quo), poderá-se ter uma idéia da economia de máquinas possível de ser obtida.

6.1 Escolha do Cenário

Na fase anterior, foram estimadas as possíveis economias que poderiam ser obtidas em cada um dos cenários, sempre se comparando com o pior caso (cenário 1). Agora, essas estimativas vão ser revisadas e terão por base um dos cenários escolhido como o mais provável.

A escolha desse cenário foi um dos resultados do segundo *workshop* realizado com o conselho de acionistas. Neste workshop, os quatro bancos que foram considerados no cenário 2 se mostraram bastante propensos a aderir ao compartilhamento, só não tendo certeza se o fariam de forma total já 2001. Já aquele segundo grupo de quatro banco abordados no capítulo passado (um federal, um estadual um brasilerio e um espanhol) se mostraram interessados, mas sem demonstrar nenhuma intenção de aderir de forma sistemática.

Essas análises pareciam conduzir a escolha do cenário 2, no entanto, como foi explicado para os bancos, caso o grupo do cenário 2 aderisse de forma sistemática, eles ganhariam uma tamanha vantagem em termos de capilaridade e de posicionamento, que deixaria os demais bancos numa posição muito desfavorável. Por isso a discussão foi conduzida no sentido de mostrar aos quatro bancos do cenário 2 que eles deveriam se unir e firmar um acordo de adesão. Em se firmando este acordo, eles colocariam os outros bancos numa posição de desvantagem que os levariam a aderir a rede o mais rapidamente possível. De certa forma, está é uma análise semelhante àquela do “Dilema do Prisioneiro” (apresentada no capítulo 2), onde a mudança na situação do “jogo” (isto é, na formação de uma aliança clara entre este quatro bancos), levaria os outros bancos a aderirem, sobre pena de perderem vantagem competitiva. Numa espécie de “jogo de soma-não-zero”, que coloca os outros participantes numa situação tal que são “forçados” a se “movimentar”.

Ao se colocar esta visão para os bancos, chegou-se a conclusão que o cenário mais viável era o terceiro, pois dado que os quatro bancos do cenário 2 vão aderir, vários outros serão levados a serem e o cenário 3 se configurará. Em relação aos outros dois cenários, pode-se comentar:

- ✓ O cenário 1 não foi considerado viável pois pressupõe que nenhuma mudança significativa ocorreria em relação ao cenário atual: alguns bancos disponibilizando algumas de suas máquinas para o Compartilhamento sem nenhum efeito maior para o sistema. Isso contraria todas as intenções dos próprios bancos acionistas (em especial dos quatro bancos apontados), sendo portanto irrealista sua consideração. Mesmo esse fato sendo de conhecimento do analista desde o início do projeto, esse cenário foi apresentado apenas para efeito de comparação (para se poder estimar o ganho possibilitado pelos outros cenários apresentados).
- ✓ O cenário 4 foi descartado não por ser considerado inviável, mas por se acreditar que agora não é o melhor momento para se iniciar essa discussão. Aqui cabe uma observação importante. Como já foi mencionado desde o início do trabalho, esse projeto de redirecionamento estratégico está ocorrendo também em outras áreas da Empresa. Por questões que não valem a pena ser mencionadas aqui, existe um choque de interesses entre a Empresa e os bancos Bradesco, Itaú e um grande banco federal. Alguns dos produtos da Empresa (não mencionados aqui) são concorrentes diretos dos produtos de outras duas empresas (cujos acionistas são justamente esses três bancos, com a diferença de estarem mais bem representados lá do que na Empresa foco do trabalho). Uma vez que o redirecionamento estratégico abrange toda a Empresa, seria praticamente impossível negociar uma aliança em alguns pontos e sendo que existe uma disputa em relação a outros pontos. Por essas razões, preferiu-se deixar essa discussão de lado, com a certeza de que, uma vez conseguido o sucesso esperado com a iniciativa de Compartilhamento, a participação desses três bancos será apenas uma questão de tempo.

Após essa discussão, duas alternativas restaram para ser discutidas (cenários 2 e 3). Como comentado no capítulo anterior, a diferença entre eles não é tão grande como a princípio pode parecer. Embora o cenário 3 considere a adesão de todos os outros bancos do mercado, a real diferença reside simplesmente no fato de que alguns bancos importantes participam do cenário 3 e não do 2 (um grande banco federal, um banco médio estadual, um banco médio brasileiro e um banco médio espanhol). Pois, como já foi discutido anteriormente, acreditasse que uma vez que ocorra uma grande expansão do Compartilhamento, esses bancos rapidamente acelerem sua velocidade de adesão. Na verdade o banco federal e o estadual entraram recentemente na rede e o espanhol anunciou para Maio de 2001 a data para a realização do piloto em alguma de suas máquinas. E o banco brasileiro não se manifestou sua posição a respeito do produto. Esses bancos só foram excluídos do cenário 2, por motivos bem específicos:

- ✓ O banco espanhol vem passando por uma reestruturação de sistemas que deve se estender até meados de 2001. Nesse meio tempo, todo os seus esforços de tecnologia

estarão concentrados em projetos internos, na tentativa de elevar o padrão de sistemas do banco e se adequar às normas ditadas pela matriz na Espanha. Em virtude disso é que o banco foi deixado de lado na análise do cenário 2, pois não seria realista incluí-lo no Compartilhamento já no ano que vêm. No entanto, como demonstrado pelo representante do banco no conselho (pessoalmente orientado pelo diretor responsável pela área de auto-atendimento), o banco pretende aderir a iniciativa tão logo as questões internas de tecnologia sejam resolvidas.

- ✓ A banco médio estadual alterou recentemente parte da diretoria de auto-atendimento (inclusive o diretor) e desde então (Maio de 2000), nenhum representante mais veio participar das reuniões de Conselho. Justamente pela perda de sintonia causada pela mudança na direção, o Conselho sentiu que seria mais interessante não considerar uma adesão maciça deste já em 2001. Muito embora a instituição tenha realizado o compromisso assumido de incluir mais 350 máquinas na rede a partir de Julho de 2000, conforme acordo ocorrido anteriormente à mudança. Isso foi interpretado como uma inclinação do banco em continuar participando da rede.
- ✓ O banco brasileiro foi também excluído do grupo inicial pois, embora tenha aderido a quase um ano, não se mostrou interessado em ampliar sua participação a curto prazo.
- ✓ Finalmente o banco federal foi excluído da análise simplesmente por uma questão de conservadorismo, pois diferentemente dos bancos discutidos até o momento, ele não é acionista da Empresa, mas sim associado. Apesar disso, ele já integra a rede de Compartilhamento (embora com poucas máquinas ainda). O mais importante desta questão (e que talvez este banco ainda não tenha se dado conta), é que ele pode ser um dos grandes beneficiados com a iniciativa. Tanto por contar com uma base enorme de clientes, como por possuir uma grande capilaridade de agências. Esses pontos foram abordados durante os *workshops*, o que já despertou a análise dos diretores do banco.

Como se constata pelas explicações acima, um cenário que a longo prazo não contemple pelo menos a entrada desses quatro bancos é irreal, pois a participação que eles já possuem deve crescer ao longo dos próximos anos. Além disso, uma vez que esses 7 bancos participem dessa iniciativa, poucos serão os bancos de porte médio ou pequeno que resistirão muito bem em procurar a Empresa para se integrar ao sistema, pois o atrativo da rede Caixa Automático terá em muito se potencializado. Esse é o efeito dominó que se acredita ocorrer quando um número suficientemente grande de bancos aderir ao processo. Por tudo isso, acredita-se que o cenário 3 seja o mais provável de se concretizar, tendo sido escolhido no workshop como o cenário a ser utilizado nas projeções.

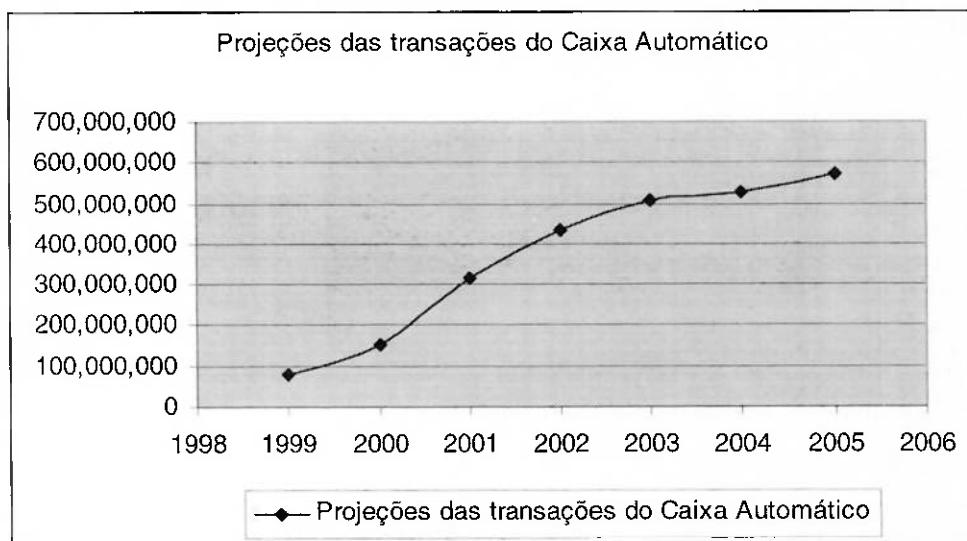
6.2 Projeções da Rede Caixa Automático

No modelo anterior, as transações de mercado foram tratadas de forma conjunta, havendo apenas uma segregação entre grupos de bancos (bancos do cenário 2 e bancos do cenário 4). Para uma análise mais refinada, decidiu-se analisar as transações de Caixa Automático em separado, a fim de se obter melhores estimativas para seu crescimento.

A Empresa forneceu um histórico de transações realizadas no Caixa Automático, assim como do número de máquinas integrantes da rede (mês a mês, desde janeiro de 1998). Com base nesses históricos, pôde-se constatar qual a evolução da produtividade das máquinas nesses últimos dois anos e meio. Um fato bastante interessante que foi notado foi a grande diferença de produtividade entre as máquinas da rede Caixa Automático e a produtividade média calculada para o sistema como um todo. Enquanto o mercado trabalhou com uma produtividade média de 3086 transações mensais por ATM, as máquinas da rede Caixa Automático trabalharam com uma produtividade média de 6049 transações mensais por ATM. Essa comparação inclusive, vai ao encontro da estimativa realizada no modelo anterior, quando se estimou que o mercado brasileiro poderia atingir uma produtividade superior a atual (de 5093 transações mensais por máquina, que corresponde a 60% da produtividade americana em 1999, que é de 8488).

Com base em entrevistas internas, teve-se acesso ao planejamento de crescimento até o ano de 2005. Nele foi identificado o plano de expansão do parque de máquinas, que deve crescer dos atuais 3266 (dado de fim de Julho de 2000), para 10.000 máquinas até o final de 2005 (sendo o maior crescimento previsto até o final de 2002, quando se pretende chegar a 8.000 máquinas).

Com base nesse plano de expansão de máquinas, juntamente com uma projeção de queda de produtividade, foi estimado o número de transações que serão realizadas na rede de Caixa Automático. Essa projeção de transações será importante no modelo que estima o número de total de máquinas de auto-atendimento.



Um último comentário se faz necessário sobre a queda de produtividade estimada para a rede Caixa Automático. Como vem ocorrendo desde sua fundação, a expansão da rede procura sempre atingir pontos de maior circulação de pessoas. No entanto, conforme a rede vai se expandindo, os pontos de maior circulação tendem a ser ocupados, deixando para uma próxima “oportunidade” pontos considerados menos atrativos. Ou seja, *ceteris*

paribus, a expansão da rede leva a uma queda de produtividade (que foi estimada com base em dados históricos nas percepções do gerente desse produto).

6.3 *Modelo de Migração de ATMs*

O modelo de migração de ATMs foi realizado com base no cenário 3, escolhido no início dessa seção. Com base nele, todos as máquinas dos 4 bancos do cenário 3 (que somam um total de 11.300) estariam sendo compartilhadas já no ano de 2001. Além disso, todas as máquinas dos outros bancos considerados nesse cenário estariam migrando entre 2002 e 2003, conforme mencionado na elaboração do cenário.

Tendo-se em vista o crescimento projetado de transações para o sistema como um todo e a queda de market share de transações estimada para os bancos do cenário 3, estimou-se um crescimento orgânico anual de 3,4% (que deve ocorrer mesmo se levando em conta a adoção do compartilhamento). Esse crescimento representa um acréscimo de mais 17912 máquinas até 2005. Por questões de simplificações, decidiu-se que essas máquinas só seriam incorporadas a partir de 2004, resultando na entrada de 8956 máquinas em 2004 e na mesma quantidade em 2005.

total de ATMs compartilhados no cenário 3	2,000	2,001	2,002	2,003	2,004	2,005
4 primeiros bancos		11,300	0	0	0	0
outros bancos membros	0		42,993	42,993	8,956	8,956
ATMs entrantes (comp PARCIAL)	11,300		42,993	42,993	8,956	8,956
total comp PARCIAL (acumulado)	11,300	54,293	97,287	106,243	115,199	

Esses dados um pouco mais detalhados se encontram no anexo sob o título “Modelo d Migração de ATMs”

6.4 *Projeção de Transações Compartilhadas*

Dado o pouco tempo de lançamento do produto e principalmente o pouco número de máquinas envolvidas atualemente no Compartilhamento, qualquer projeção histórica seria pouco útil para tentar prever o crescimento potencial deste mercado. Isto porque, dado o estado inicial do produto, chegou a conclusão que a elasticidade de transações compartilhadas por máquinas compartilhadas seria muito alta no início, provocando um grande crescimento de transações.

Essa questão foi discutida com alguns membros do conselho, que embora tenham concordado com a análise, não se sentiram confortáveis em estimar a evolução da elasticidade, inviabilizando a utilização da Técnica Delphi. Por isso a alternativa encontrada foi projetar as transações utilizando uma elasticidade de um produto espelho, seguindo a técnica de Analogia Histórica discutida no capítulo 2.

Fazendo-se uma análise dos mercados em que surgiram redes de compartilhamento (como Estados Unidos, França, Portugal e Finlândia), chegou-se à conclusão que Portugal poderia ser usado como parâmetro para se estimar a evolução da curva de

elasticidade. Esta analogia se mostrou a melhor possível dado as características dos dois mercados (implantação de uma rede compartilhada, contando com alta adesão inicial e realizada por uma empresa formada pelos principais bancos locais). Também no caso de Portugal, houve uma grande adesão de outros bancos logo após a implantação da rede (como se espera ocorrer aqui no Brasil).

Uma vez obtida essa curva e sabendo-se o número de máquinas esperadas para aderir ao Compartilhamento (dado discutido no “Modelo de Migração de ATMs”), foi possível estimar qual o número total de transações compartilhadas esperadas no mercado até 2005.

Cenário 3	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
# ATMs comp	2,658	3,962	11,300	54,293	97,287	106,243	115,199
# trans comp (MM)	2.30	5.10	18.33	96.86	183.98	210.97	237.90
elasticidade	118%	149%	126%	110%	106%	105%	104%

Vale a pena observar que decorrente desse cálculo de transações compartilhadas, é possível se calcular como será a evolução do número de transações compartilhadas por ATM compartilhado, que é o que realmente representa o ganho de produtividade para o sistema. De acordo com as projeções, uma máquina que fosse compartilhada estaria em 2001 realizando 4483 transações (sendo 3196 de transações comuns, ou seja, de clientes do próprio banco e 1287 de clientes de outro banco). Já em 2005, uma máquina realizaria 5452 transações (1986 compartilhadas e 3466 comuns), número bastante próximo de 5267 (que corresponde a 60% da produtividade americana estimativa para 2005). O que mostra que a primeira estimativa estava inclusive bem consistente e que a rede brasileira dificilmente deverá alcançar a produtividade americana.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
produtiv COMP	864	1,287	1,622	1,784	1,891	1,986
produtiv NORMAL	3,086	3,196	3,289	3,365	3,424	3,466
Total Brasil	3,950	4,483	4,911	5,149	5,315	5,452
Benchmark Americano	8,488	8,574	8,645	8,701	8,742	8,768

6.5 *Modelo de ATMs*

Esse modelo se destina a calcular o número total de máquinas que serão necessárias para capturar as transações de auto-atendimento que foram projetadas até 2005. Para se estimar esse número, ele foi decomposto em outros quatro números que foram obtidos independentemente, a saber:

- ✓ Número de ATMs da rede Caixa Automático;
- ✓ Número de ATMs dos três bancos grandes (que não são considerados no cenário 3);
- ✓ Número de ATMs Compartilhados dos bancos membros (cenário 3);
- ✓ Número de ATMs **NÃO** Compartilhados dos bancos membros (cenário 3);

Os dois primeiros valores foram mais simples de serem obtidos. O número de ATMs da rede Caixa Automático foi estimado com base nas previsões de crescimento da própria Empresa, conforme mencionados na seção “Projeções da rede Caixa Automático”. Já o

número de ATMs dos três bancos grandes foi estimado com base no número de transações que eles estarão capturando até 2005 (produto de transações totais de mercado por market share desses bancos) dividido pela produtividade estimada do mercado brasileiro até 2005 (sem compartilhamento)

A grande questão é estimar o número de ATMs que não seriam compartilhados no período que vai de 2001 até 2005 (quando esse número deve ser zero, pois por hipótese em 2005 todos os ATMs dos bancos do cenário 3 estarão sendo compartilhados). Para se obter esse número, partiu-se do número de transações que esses bancos estariam capturando até 2005 (produto de transações totais de mercado por market share desses bancos). Essas transações podem ser diferenciadas em quatro “tipos”:

- ✓ Transações realizadas na rede Caixa Automático. Como já foram calculados os números de ATMs relativos a essas transações (que é o estimado de ATMs da rede Caixa Automático até 2005), essas transações devem ser descontadas do total de transações dos bancos do cenário 3.
- ✓ Transações compartilhadas, que foram estimadas na seção anterior. Lembrando que um dos resultados obtidos na projeção dessas transações foi qual a produtividade esperada de transações compartilhadas por ATM compartilhado. Com base nessas produtividades é possível estimar quantos ATMs estarão sendo compartilhados ano a ano (fazendo as contas é possível verificar que estes números são exatamente os apresentados na seção “Modelo de Migração de ATMs”).
- ✓ No entanto, todo ATM que for compartilhado, continuará ainda a realizar transações comuns, numa produtividade consoante com a projeção já realizada para o mercado brasileiro. Dessa forma, é possível obter quantas transações comuns (isto é, referentes a clientes do mesmo banco) serão realizadas em ATMs compartilhados.
- ✓ Uma vez de posse dessas três estimativas (transações em Caixa Automático, transações compartilhadas e transações comuns realizadas em ATMs compartilhados) e com o valor total de transações dos bancos do cenário 3, obtém-se por diferença o número de transações comuns que são realizadas em ATMs não compartilhados. Dividindo-se esse número pelo índice de produtividade brasileira, obtém-se ano a ano o número de ATMs não compartilhados.

O número total de ATMs do mercado é simplesmente a soma dessas quatro estimativas diferentes de ATMs. Comparando-se esses valores com os estimados para o cenário 1 (status quo), observa-se que um grande potencial de economia ainda se verifica após o refinamento da análise feita na seção anterior (embora a economia não tenha se mostrado tão grande quanto no modelo inicial)

	2,001	2,002	2,003	2,004	2,005
ATMs do sistema: cenário 3 (final)	292,899	308,009	323,941	359,935	396,966
ATMs: status quo (fase 1)	300,513	339,531	381,494	424,455	468,778
economia	7,614	31,521	57,553	64,520	71,813

economia annual	7,614	23,908	26,031	6,967	7,293
-----------------	-------	--------	--------	-------	-------

Apenas para efeito de comparação, encontra-se abaixo uma tabela com a estimativa de ATMs para o cenário 3 realizada no capítulo 5 (com o modelo aproximado, que utilizava 60% da produtividade americana).

	2,001	2,002	2,003	2,004	2,005
ATMs do sistema: cenário 3 (final)	292,899	308,009	323,941	359,935	396,966
ATMs do sistema: cenário 3 (modelo 1)	241,133	279,190	319,238	359,291	400,799
ATMs: status quo (fase 1)	300,513	339,531	381,494	424,455	468,778

O curioso é que o modelo inicial se mostrou conservador em relação ao modelo mais detalhado, justamente o inverso do esperado.

6.6 Conclusões

Com base nos cálculos realizados nessa seção, mostrou-se que a alternativa de Compartilhamento para o cenário 3, além de se ter justificado o porquê da escolha desse cenário em detrimento dos outros.

No entanto, somente o fato de que existe um potencial economia para o sistema não justifica a iniciativa da Empresa, de ampliar o serviço tal como foi previsto. Para isso, deve-se levar em conta quais os impactos financeiros aos quais a Empresa estará sujeita além dos impactos para os bancos (tanto do ponto de vista de economias quanto das necessidades de investimento). E mesmo que a iniciativa se mostre interessante para ambos, outras questões de ordem prática deverão ser analisadas, para se verificar a factibilidade do projeto apresentado (questões políticas entre os bancos e a estrutura acionária da Empresa). Estas questões serão mais bem abordadas no último capítulo.

Modelo de Avaliação

7 Modelo de Avaliação

Na etapa anterior do desenvolvimento estratégico, foi identificado um grande potencial para ampliação do compartilhamento. Nessa fase intitulada “Modelo de Avaliação”, objetiva-se identificar quem seriam os principais beneficiados com a adoção de uma grande rede de ATMs compartilhados e que benefícios financeiros podem ser conseguidos para cada um deles. Com base num modelo financeiro e um cenário de evolução de tarifas praticadas³⁵, deseja-se obter números conclusivos que apóiem ou refutem uma recomendação para a Empresa. Dessa forma, será muito mais fácil para a Empresa negociar o apoio dos bancos, mostrando-lhes os principais benefícios individuais que poderão ser alcançados com a rede.

7.1 Modelo de Tarifas

Como resultado da etapa anterior, foram obtidas duas projeções:

- ✓ o número de transações compartilhadas até 2005;
- ✓ o número total de ATMs economizados até o ano 2005;

Nesta seção, será discutido um cenário de evolução de tarifas levando-se em conta o que é atualmente praticado. Esse cenário será utilizado para se calcular o valor presente dos ganhos para os *stakeholders* do negócio e servirá de base para a recomendação final à Empresa.

No produto de Compartilhamento, quatro são os stakeholders:

- ✓ os clientes dos bancos, que estarão dispostos em pagar uma taxa por poder usufruir a conveniência do serviço, como já fazem hoje nos seus próprios bancos;
- ✓ a Empresa, que por possibilitar a transação, recebe uma receita por processamento da informação;
- ✓ o banco emissor do cartão do cliente, que simplesmente por “trazer” o cliente para a rede ganha uma receita sem incorrer em nenhum custo;
- ✓ o banco dono da máquina utilizada para a transação, que por disponibilizar a máquina para o cliente de outro banco utilizar, deve receber uma taxa que no mínimo cubra seus custos para operá-la;

O preço final pago pelo cliente para utilizar o Compartilhamento é a soma de três componentes: tarifa para Empresa, tarifa para o banco que “cede” o cliente e tarifa para o banco que “cede” a máquina (como mostrado na descrição do produto no capítulo 4)

Em tese a receita destinada ao banco que “cede” o cliente não deveria existir, pois na verdade esse banco está deixando de ter um custo (caso o cliente fosse utilizar uma máquina sua), está deixando de investir em ATMs e além disso está oferecendo conveniência para seus clientes. Ela só é paga porque foi a forma como a Empresa

³⁵ todas as projeções mencionadas na seção “Modelo de Avaliação”, salvo indicativo ao contrário, foram realizadas com base num valor esperado para 2005 e com decréscimo linear entre esses anos. Esse valor esperado foi identificado em conversas internas à Empresa e validados no segundo workshop

encontrou para tentar incentivar a adesão de bancos e principalmente quebrar a resistência deles em “deixar” seus clientes realizarem transações em outros bancos. Justamente por isso, essa taxa tende a cair, tão logo a adesão dos bancos esteja garantida, pois mesmo sem ela, as vantagens incorridas para cada banco são muitas (que hoje não são percebidas muito por questões políticas). Assim, foi projetada uma queda linear até 2005 fazendo-a chegar aos R\$ 0,10 por transação.

	2,001	2,002	2,003	2,004	2,005
Rec (Bco Cliente)	R\$0.30	R\$0.25	R\$0.20	R\$0.15	R\$0.10

Já o valor da tarifa destinada ao banco que “cede” a máquina é uma questão bastante importante, pois deve ser suficiente para cobrir, no mínimo, os gastos diretos que um banco tem com suas máquinas. Segundo dados da Febraban, esse gasto era da ordem de R\$ 0,60 em 1999. De acordo com a opinião dos diretores consultados, esse custo tende a cair, para um patamar próximo ao atual custo de transação. Tendo em vista valores apontados an discussão, foi projetada uma queda linear até se atingir o valor de R\$0,75 em 2005.

	2,001	2,002	2,003	2,004	2,005
Rec (Bco Utilizado)	R\$1.00	R\$0.94	R\$0.88	R\$0.81	R\$0.75

Embora supondo-se a manutenção dos custos de operação da máquina, a receita projetada para o banco por “cedê-la” deve cair. Principalmente pois com a expansão do Compartilhamento, o número de transações vai aumentar de tal forma que mesmo uma redução da taxa unitária poderá gerar um grande resultado total. Além disso, para conseguir-se reduzir o preço total cobrado do cliente, deve-se atacar a parcela mais cara dos custos (que é justamente essa tarifa). Logo se conclui que os bancos que “cedem” suas máquinas estariam ganhando uma certa escala e repassando esse ganho de escala para contribuir com a redução de custos totais para o cliente final. No workshop foi validado um valor de R\$ 0,75 como um valor razoável para ser cobrado em 2005.

A última receita que compõe a tarifa total é justamente a tarifa destinada à Empresa. Diferentemente das tarifas anteriores, ela não foi estimada para 2005 e sim calculada pela equipe financeira da própria Empresa, com base nas projeções de volume de transações compartilhada apresentadas na seção anterior. O importante é notar que ocorreu um decréscimo considerável do valor final pago à Empresa por transação, em função do repasse dos ganhos de escala obtidos com o aumento do número de transações. Esse procedimento está perfeitamente de acordo com a missão da Empresa, reduzir os custos dos bancos, embora nem todo o ganho de escala tenha sido repassado, de tal forma que a Empresa ainda possa gerar caixa para realizar investimentos de forma independente.

Para compreender melhor que pontos foram levados em conta nesse cálculo, vale destacar que os custos obtidos vieram de um modelo que levou em conta:

- ✓ o aumento do número de transações compartilhadas e o consequente aumento do volume de processamento de dados;

- ✓ o dimensionamento das máquinas para absorver esse aumento no volume de processamento;
- ✓ os investimentos necessários na compra dessas máquinas (que vão se refletir em depreciações nos anos seguintes);
- ✓ depreciação referente a investimentos de anos anteriores;
- ✓ a evolução do custo direto por transação (considerados constantes);
- ✓ a evolução do custo indireto total;
- ✓ despesas com Marketing previstas para os próximos 5 anos, para divulgar o produto junto aos clientes dos bancos;

Com base nessas análises, a Empresa projetou quanto estaria incorrendo em custo unitário e qual seria o valor que estaria cobrando por transação. Esses números foram utilizados no modelo para avaliar os benefícios para o sistema.

Além das tarifas envolvidas, um valor importante de ser considerado no momento de se estimar os ganhos do modelo é o custo de aquisição de uma máquina de auto-atendimento. Como resultado da análise da seção anterior, verificou-se que um grande número de ATMs não será mais necessário devido ao ganho de eficiência projetado até 2005. Caso esse investimento tivesse que ser feito, haveria um grande impacto para os bancos nos seus respectivos caixas. Para se estimar qual o volume de investimentos que não serão incorridos nesses anos, projetou-se uma evolução do preço de mercado de uma máquina nova de auto-atendimento. Com base em consultas feitas em alguns bancos, observou-se que a maioria paga um valor da ordem de R\$ 18.000 por máquina. Alguns bancos, por trabalharem com modelos de máquinas mais抗igos ou com marcas de menor qualidade, pagam preços até da ordem de R\$ 15.000. Enquanto outros bancos pagam preços que chegam a até R\$ 22.000. A própria Empresa paga o valor mais caro observado no mercado (R\$ 24.000), pois todas as suas máquinas possuem muitos itens de segurança e são destinadas à rede Caixa Automático, que por ser uma rede instalada em quiosques, possui configurações diferentes de uma máquina mais próxima do padrão. No modelo optou-se por projetar uma queda do valor médio atual (R\$ 18.000) de tal forma que atingisse 2005 um valor de R\$ 14.000.

7.2 Impactos para Empresa

Com base nos dados apresentados (tarifas e número de transações) foi calculado o fluxo de caixa esperado ano a ano para a Empresa.

	2001	2002	2003	2004	2005
Resultado da Empresa	22,872,797	100,739,231	151,251,639	123,284,666	89,541,131

Com base nesses valores, obtê-se o valor presente líquido para três taxas distintas de custo de capital, para se avaliar qual o benefício esperado para a Empresa. No cálculo do VPL foi utilizada uma taxa de 3% para a perpetuidade, correspondente ao valor que o negócio estaria gerando a partir do ano 2006.

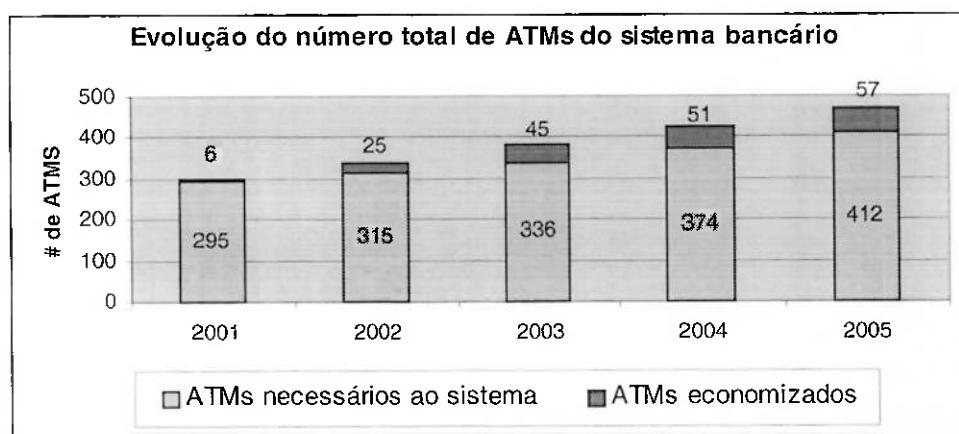
NPV da Empresa	448,382,293	507,643,330	633,111,820
rate – Empresa	20%	18%	15%

Ao se analisar o resultado, conclui-se que a alternativa é muito interessante para a Empresa, pois gera um VPL de R\$ 448 milhões (quando considerado uma taxa mais conservadora – 20%). Segundo as análises feitas pela Empresa, ela necessitaria estar investindo R\$ 60 milhões em equipamentos para fazer frente aos aumentos em volumes de transações (sendo R\$30 milhões já em 2001 e o restante em 2004). Analisando-se essa necessidade de investimento frente às margens obtidas nesse produto, verifica-se que já em 2001 a Empresa necessitaria de alguma forma se financiar (seja através de empréstimos ou através de aporte de capital de acionistas). Só dessa forma poderá fazer frente aos investimentos necessários no primeiro ano e realizar as receitas projetadas nos anos seguintes (já que o investimento em 2004 seria plenamente coberto pela margem gerada pelo próprio produto).

Embora economicamente ainda seja uma oportunidade muito interessante para a Empresa, a questão do financiamento certamente terá de ser bem tratada no momento de se fazer a recomendação final.

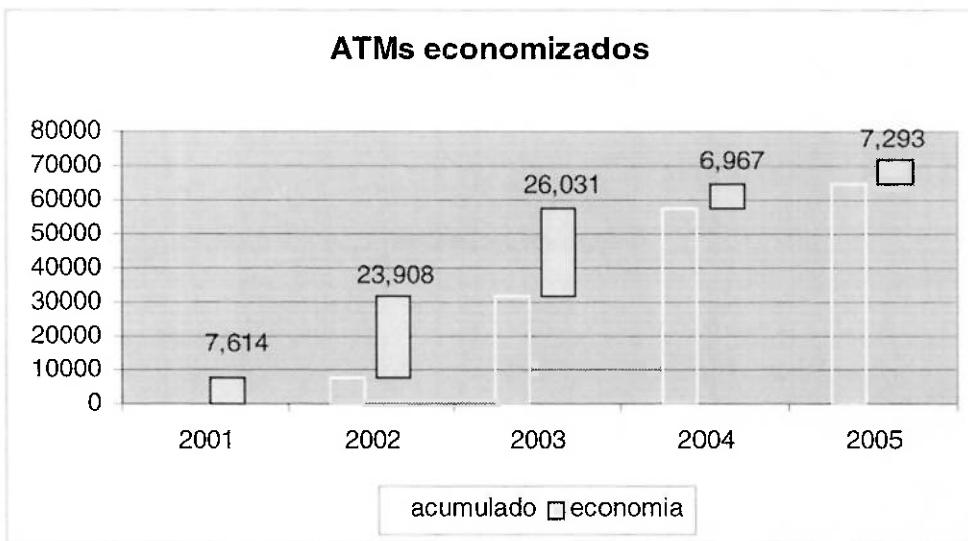
7.3 Impactos para o Sistema

O primeiro impacto que deve ser calculado para o sistema é o proveniente da economia de máquinas. Uma vez que o sistema tenha se tornado mais eficiente, o crescimento no número de máquinas não precisará ser tão grande como se estava previsto inicialmente. Justamente esse não investimento em máquinas é o ganho que motivou toda a discussão de compartilhamento.



Para calculá-lo, basta utilizar as duas projeções realizadas, a primeira para o cenário 1 (status quo) e a projeção final do cenário 3 (compartilhamento parcial). A diferença mostra qual a quantidade de ATMs que terão sido economizados pelo sistema (vide gráfico acima). É importante observar que essa diferença não significa o número de ATMs economizados naquele ano, mas sim o total de ATMs economizados até aquele

ano. Por isso, para saber quantas máquinas foram economizadas em cada ano, é necessário verificar a diferença entre os valores de cada ano (vide gráfico abaixo).



Com base nesses valores e na projeção de preços das máquinas até 2005 foram obtidos os seguintes valores de VPL para os bancos:

NPV dos Investimentos	\$917,201,867	\$999,957,548	\$1,167,449,660
rate – Investimentos	20%	18%	15%

Nessa análise, foram desprezados os custos que seriam incorridos com a manutenção das máquinas, pois os dados obtidos provenientes de diversos bancos eram tão dispare (pois eram calculados com critérios diferentes) que não faria sentido tal análise.

Como se pode observar, só com os valores referentes às economias com máquinas já seria suficiente para cobrir os investimentos necessários para a Empresa realizar o Compartilhamento.

Além dessas economias, a estrutura de tarifas que também beneficia os bancos. De um lado beneficia o banco que possui o relacionamento com o cliente, pois recebe uma receita sem incorrer em nenhum custo. E do outro, beneficia o banco que “cede” a máquina, pois embora ainda incorra em um custo referente a sua operação, também recebe uma receita pelo serviço, que mais que compensa o custo incorrido.

Calculando-se o VPL das tarifas geradas para os bancos em função das transações de Compartilhamento projetadas, chega-se aos valores da tabela abaixo.

NPV Sistema	\$3,344,782,514	\$3,807,007,561	\$4,790,584,481
rate – Sistema	20%	18%	15%

Surpreendentemente esses valores são muito superiores aos valores de economia esperados com as máquinas. Isso reforça ainda mais a tese que além de bom para a Empresa, o compartilhamento é ainda melhor para os bancos, mesmo que para isso ele tenha que investir R\$ 60 milhões em 2001, pois o retorno esperado é muito maior.

7.4 Restrições à Implantação

Conforme abordado e comentado em capítulos anteriores (Apresentação e Diagnóstico da Empresa), as principais barreiras à implantação do Compartilhamento são:

- ✓ desconhecimento do produto até por alguns conselheiros;
- ✓ falta de avaliação clara dos benefícios para cada banco;
- ✓ falta de exposição das questões da Empresa em níveis mais altos dos bancos;

Parte dessas barreiras já foram até o momento mitigadas simplesmente com o desenvolvimento do projeto.

Como durante todo o projeto houve um grande contato entre analistas da Consultoria e membros do conselho dos acionistas, muito foi discutido sobre a Empresa e si e seu produtos. Isso contribuiu em muito para uma uniformização do conhecimento entre os diversos conselheiros (que pode inclusive ser sentido na evolução do nível de discussão entre os dois *workshops* realizados).

Além disso, foi elaborado um relatório contendo as principais conclusões das análises realizadas como produto final do projeto. Esse relatório foi apresentado na reunião final de projeto, como um resumo das principais discussões realizadas nos dois *workshops* anteriores.

Embora os dois primeiros pontos tenham sido atacados de forma bastante eficiente, isso por si só não garante que o projeto tenha conseguido uma exposição maior dentro de todas as instituições membro do conselho. Isso está muito ligado a importância com que a Empresa é encarada em cada banco (o que se reflete no nível do conselheiro indicado para representá-la). Enquanto alguns grandes bancos indicam diretores do primeiro escalão para representá-lo, outros indicam diretores de área ou até mesmo de seção para o Conselho. Isso muitas vezes dificulta uma boa comunicação entre Empresa e banco. Uma solução para esta questão será apresentada no capítulo 8, ao ser comentado o *road show* que será feito com o presidente da Empresa e um sócio da Consultoria.

Finalmente, do ponto de vista interno, não existe nenhuma barreira que impeça a implantação do Compartilhamento. Primeiro porque o produto já existe e funciona atingindo um ótimo nível de serviço (índice de transações completadas sobre o total de tentativas). Além disso, a equipe técnica responsável pelo serviço é muito bem qualificada (lembrando que um diferencial da Empresa, reconhecido inclusive pelo mercado, é a excelente capacitação de seus profissionais). Em caso de expansão como prevista no modelo, mais espaço para as máquinas seria necessário, o que pode ser

facilmente contornado, pois a Empresa já possui uma enorme área destinada a construção da nova sede.

7.5 Conclusão

Observando-se as estimativas do valor presente líquido para a Empresa e para o sistema bancário como um todo (i.e. ganhos dos bancos), conclui-se que a rede compartilhada de ATMs é um grande negócio que deve ser perseguido por todos os participantes desse mercado.

Como mencionado na elaboração do cenário 3, três grandes bancos brasileiros foram excluídos da análise (devido à intenção declarada de não aderir à rede). No entanto, percebe-se nessa análise que sua maior preocupação (“...que estariam transferindo escala para bancos menores, permitindo-os terem custos mais baixos às suas custas...”) não impede que os outros bancos se unam e consigam um grande ganho de escala através de suas próprias transações (sem contar com uma outra fonte de receita bastante rentável). Com base nisso, qualquer um desses três bancos chega facilmente à conclusão que seria um ótimo negócio para cada um deles (mesmo que individualmente), se unir ao Compartilhamento. Pois além de poder usufruir a redução de investimentos e ampliar rapidamente sua capilaridade, poderia criar um novo “centro de receita”, disponibilizando sua rede de máquinas para capturar transações de clientes de outros bancos. Conclusão que só reforça a escolha do cenário 3 feita na seção anterior e evidencia mais uma vez o efeito “cascata” que se consegue com a adesão de mais bancos.

Com base nessas conclusões a etapa natural a se seguir seria a elaboração de um plano de ação para comunicar a recomendação feita para Empresa pela consultoria. Nesse plano de ação seriam detalhados vários pontos como:

- ✓ passos para implementação e cronograma de atividades;
- ✓ identificação dos principais impactos internos e externos na Empresa;
- ✓ definição de uma estratégia para apresentação dos resultados das análises para cada banco envolvido (visando já uma negociação para adesão);

Para a Empresa em si, o mais importante é ter identificado essa oportunidade. Com as análises realizadas até o momento já é possível escrever um documento mais sucinto, contendo as principais conclusões do projeto. Essas análises, mais um Plano de Ação bem elaborado, seriam uma forma quase que irrecusável de garantir o apoio dos principais envolvidos para dar continuidade ao projeto. Apoio que se traduz em aporte de capital no curto prazo (para que os investimentos necessários sejam realizados) e decisões políticas do alto escalão dos bancos envolvidos para garantir a política de adesão.

No entanto, essa negociação envolve várias questões de alto teor estratégico e político para cada banco, e deverá ser pensada tendo em vista a visão que cada banco tem sobre qual é o papel a ser desempenhado pela Empresa.

Nesse ponto vale lembrar que a rede de compartilhamento de ATMs é apenas um dos produtos do portfólio da empresa e que foi objetivo desse trabalho pois foi a parte do

trabalho realizada pelo autor. No entanto, outros produtos foram analisados, gerando cada um uma recomendação (sendo que todas devem estar contempladas no plano de ação)

Devido às questões apresentadas nos últimos dois parágrafos, o autor decidiu por não apresentar um plano de ação, dando por encerrado o desenvolvimento do planejamento estratégico.

Conclusão

8 Conclusão

Após todo projeto, é natural que Consultoria apresente ao cliente uma série de recomendações baseadas nas análises desenvolvidas. Neste projeto especificamente, a grande recomendação que pode ser dada é que a Empresa deveria, cada vez mais, procurar se alinhar com os bancos membros para elaborarem estratégias conjuntas de atuação.

Embora isso dependa mais dos bancos, um grande passo já foi mostrado durante esse projeto: a Empresa precisa “aprender” a explorar melhor seus produtos, fazendo análises mais estruturadas e principalmente ser capaz de mostrar quais os benefícios que podem ser gerados para o sistema bancário como um todo. Não basta apenas desenvolver um produto e “propagandeá-lo” como de interesse para os bancos. É preciso vendê-lo, isto é, divulgar os benefícios concretos (financeiros) que ele pode gerar para cada banco.

Nesse sentido, o Compartilhamento é uma primeira grande oportunidade para que isso ocorra, pois como já foi mostrado, é uma alternativa extremamente interessante para ambos. Além disso, outros pontos merecem destaque:

8.1 Estrutura Acionária

É realmente aconselhável que a questão acionária seja revista, pois com isso a Empresa ganharia mais “agilidade” nas suas decisões, ao conseguir reunir em seu Conselho um grupo mais coeso de bancos que tenha metas semelhantes sobre auto-atendimento.

No entanto, por ser uma questão de alto teor político, a Consultoria não acredita ser viável trazer uma solução técnica para a questão neste projeto, deixando a cargo de seus acionistas resolvê-la de acordo com um cronograma próprio.

Apesar disso, é bom deixar claro que, mesmo que a reestruturação acionária não ocorra agora, a alternativa proposta de Compartilhamento de forma alguma se torna inviável. De acordo com o que foi previsto no cenário 3, no ano de 2001 apenas 4 bancos estariam aderindo com uma política formal de compartilhamento. Todos os outros bancos do mercado só estariam sujeitos a essa política a partir de 2002 (podendo migrar até 2003). Assim, um acordo entre esses 4 bancos pode ser “facilmente” conseguido, devido à sintonia de posições existente entre eles. Sintonia que já vinha se demonstrando nas reuniões de conselho, não sendo à toa a escolha deles para iniciar o processo). E, uma vez iniciado o processo, cada vez torna-se mais “fácil” conquistar adesões dos outros bancos.

8.2 Compartilhamento

A recomendação referente ao Compartilhamento é clara, ele deve ser implantado pois beneficia a todo o sistema (tanto bancos como a Empresa). Como a questão acionária já

foi abordada, resta tratar das duas últimas questões apresentadas no tópico “Restrições à Implantação”.

Para entender melhor como essas barreiras podem ser contornadas, é interessante retomar um dos pontos apontados como integrante do plano de ação: “apresentar as análises realizada neste trabalho para os bancos acionistas”. Quando esse tópico foi abordado, ele não se referia simplesmente à apresentação final deste projeto. Para que haja um engajamento real em torno da solução apontada, é preciso que os escalões mais altos de cada banco estejam envolvidos na iniciativa. Por isso a proposta da Consultoria é que o Presidente da Empresa, juntamente com um Sócio da Consultoria, apresentasse para cada um dos quatro bancos o conceito do produto e estimativas de receitas que ele poderia gerar. Essa seria a melhor forma cobrir dois dos tópicos apontados na conclusão do capítulo 4:

- ✓ Falta de um melhor conhecimento do produto por parte dos acionistas
- ✓ Dificuldade dos bancos em vender a idéia internamente

Uma vez conseguido o apoio desse grupo de quatro bancos, as apresentações podem ser direcionadas para outros potenciais novos entrantes, para tentar acelerar a adesão à rede de Compartilhamento.

8.3 Investimentos

O último ponto que deve ser abordado se refere aos investimentos necessários para implementar o Compartilhamento. Esse investimento pode ser realizado tanto através de empréstimo ou através de aporte de capital. No entanto, sendo o volume de investimentos relativamente baixo em relação aos benefícios propiciados para a Empresa, sua aprovação não representaria grandes problemas.

É importante destacar que os investimentos devem ser destinados principalmente para duas iniciativas:

- realizar a aquisição de máquinas necessária para fazer frente ao aumento de transações propiciadas pelo Compartilhamento;
- uma campanha de Marketing maciça destinada aos clientes dos bancos integrantes da rede. Deste forma, procuraria-se sanar o último dos pontos mencionados no final do capítulo 4: a “Conquista” do Público Alvo.

Estes são, em linhas gerais, os principais pontos a serem abordados de modo a tornar a presença do produto Compartilhamento expressiva dentro do mercado brasileiro de auto-atendimento.

9 Bibliografia

Porter, M. E. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro, 1992. Campus.

Porter, M. E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, 1992. Campus.

Montgomery, C. A.; Porter, M. E. Estratégia: a Busca da Vantagem Competitiva. São Paulo, 1998. Campus.

Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. Safári de Estratégia – um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre, 2000. Bookman.

Davis, M. D. Game Theory – A Nontechnical Introduction. New York, 1970. Basic Books Inc.

Nalebuff, B. J.; Brandenburger, A. M. Co-opetition. New York, 1996. Bantam Doubleday Dell Publishing.

Nalebuff, B. J.; Dixit A. K. Pensando Estratégicamente. São Paulo, 1994. Atlas.

Woiler, S.; Mathias, W. F. Projetos: Planejamento, Elaboração & Análise São Paulo, 1996. Atlas

Slack, N.; Chambers, S.; Harland, C.; Harrison, A.; Johnston, R. Administração da Produção São Paulo, 1997. Atlas

Prahalad, C. K.; Hamel, G. The Core Competence of the Corporation Harvard Business Review, May/June 1990, p.79-91

Prahalad, C. K.; Hamel, G. Strategy as Stretch and Leverage Harvard Business Review, March/April 1993, p.75-84

A.T.Kearney. Building Core Competences in Banking Industry – Positioning Retail Banking for Success Chicago, 1999. A.T. Kearney

Guimarães, P.; Monteiro, F.; Sanchez, A.. Destruction of Value in the System. São Paulo, 2000. Banking Report. Latin American Equity Research do Banco Santander Central Hispano

Chang, H. Planejamento Estratégico de uma Unidade de Negócios no setor de Cartões. São Paulo, 1999 (Trabalho de Formatura) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

Castelo Branco, J. P. Estudo das Estratégias de Investimento das Empresas do Setor Automotivo Brasileiro São Paulo, 1999 (Trabalho de Formatura) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

Faulkner & Gray. Cards Industry Directory. Chicago, 1999. John Stewart Publisher.

Lafferty Group International. Retail Banker International Yearbook. Dublin, 2000. Editor: Claire Rourke. Compiled by: Jessica Skelly.

Lafferty Group International. Cards International Yearbook. Dublin, 2000. Editor: Kristin Jensen. Compiled by: Scott Anderson.

Lafferty Group International. Electronic Payments Banker International Yearbook. Dublin, 2000. Editor: Claire Rourke. Compiled by: Christopher Jeffery.

Nilson, H. S. The Nilson Report. Oxnard, 1999 HSN Consultants Inc

Febraban. Balanço Social dos Bancos – 1999 São Paulo, 2000

Febraban. Balanço Social dos Bancos – 1998 São Paulo, 1999

Febraban Relatório Ciab – 1999 São Paulo, 2000

Febraban Relatório Ciab – 1997 São Paulo, 1998

Anexos

Modelo de Migração de ATMs

Compartilhamento

de ATMs que serão compartilhados em cada ano de cada Banco

	2,000	2,001	2,002	2,003	2,004	2,005	
banco 1		3500					total 3500
banco 2		2000					2000
banco 3		1300					1300
banco 4		4500					4500
4 primeiros bancos		11300		0		0	

total de ATMs compartilhados num Compartilhamento Parcial

2,000	2,001	2,002	2,003	2,004	2,005
0	11,300	0	0	0	0
0	0	42,993	42,993	8,956	8,956
11,300		42,993	42,993	8,956	8,956
total comp PARCIAL (acumulado)	11,300	54,293	97,287	106,243	115,199

total de ATMs do Banco24Horas

2,000	2,001	2,002	2,003	2,004	2,005
4,000	6,000	8,000	8,500	9,000	10,000

Projeções das Transações Compartilhadas com base na Elasticidade

projeções das trans comp com base nos ATMs comp

		Compartilhamento Parcial							
		Alternativa 1							
	ano	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
# ATMs comp	1,435	2,658	3,962	11,300	54,293	97,287	106,243	115,199	
# trans comp	1,050,605	2,296,278	5,100,000	18,327,562	96,864,645	183,983,110	210,966,264	237,900,272	
elasticidade	118%	149%	126%	110%	106%	105%	104%		
produtiv COMP	864	1,287	1,622	1,784	1,891	1,986	2,065		
produtiv NORMAL	3,086	3,196	3,289	3,365	3,424	3,466	3,491		
TOTAL BRASIL	3,950	4,483	4,911	5,149	5,315	5,452	5,556		
BENCHMARK AMERICANO	8,488	8,574	8,645	8,701	8,742	8,768	8,774		
							5267,4		

Modelo Final do Capítulo 7

<i>Alternativas Estratégicas</i>	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
AUTO ATENDIMENTO (Saques)							
<i>Trans realizadas por ATMs Comp (Comp + NãoComp)</i>	55,493,262	279,561,649	517,092,529	579,203,304	640,058,862		
<i>produtividade brasileira</i>	3,289	3,365	3,424	3,466	3,491		
<i>ganho de produtividade</i>	1,622	1,784	1,891	1,986	2,065		
<i>Trans. Compartilhadas (mês)</i>	5,100,000	18,327,562	96,864,645	183,983,110	210,966,264	237,900,272	
<i>Trans. AA (mês)</i>	839,753,989	988,386,953	1,142,520,529	1,306,235,796	1,471,162,441	1,636,505,510	
<i>Trans bancos grandes (mês)</i>	352,696,675	454,657,998	571,260,264	692,304,972	809,139,342	932,808,140	
<i>Trans bancos membros (mês)</i>	487,057,314	533,728,955	571,260,264	613,930,824	662,023,098	703,697,369	
<i>Trans Caixa Automático (mês)</i>	12,655,723	26,447,720	36,125,000	42,181,250	43,854,167	47,708,333	
<i>ATMs COMPARTILHADOS dos bancos membros</i>	11,300	54,293	97,287	106,243	115,199		
<i>ATMs do Caixa Automático</i>	6,000	8,000	8,500	9,000	10,000		
<i>ATMs bancos grandes</i>	138,236	169,765	202,192	233,450	267,204		
<i>ATMs não COMPARTILHADOS dos bancos membros</i>	137,363	75,951	15,963	11,242	4,563		
<i>ATMs Sistema Todo (FINAL)</i>	292,899	308,009	323,941	359,935	396,966		
<i>ATMs: status quo (fase 1)</i>	300,513	339,531	381,494	424,455	468,778		
<i>Produtividade brasileira</i>	3,086						
<i>% de Trans. AA (mês)</i>							
Caixa Automático	1.5%	2.7%	3.2%	3.2%	3.0%	2.9%	
Trans Comp	0.6%	1.9%	8.5%	14.1%	14.3%	14.5%	
Rede não Compartilhada	55.9%	49.5%	38.4%	29.7%	27.7%	25.5%	
Bcos Grandes	42.0%	46.0%	50.0%	53.0%	55.0%	57.0%	
Trans Comp / Trans totais bancos membros	1.0%	3.4%	17.0%	30.0%	31.9%	33.8%	

Modelo de Avaliação

Alternativas Estratégicas Compartilhamento

		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
AUTO ATENDIMENTO (Saques, extratos e saídas)								
	margem de lucro	0.83	1.53	1.53	1.38	1.23	1.07	0.92
Pricing	Receita Empresa	R\$0.23	R\$0.2300	R\$0.1917	R\$0.1515	R\$0.1077	R\$0.0694	
	Custo Empresa	R\$0.17	R\$0.1430	R\$0.1050	R\$0.0830	R\$0.0590	R\$0.0380	
	Rec (Bco Utilizado)	R\$1.00	R\$1.00	R\$0.94	R\$0.88	R\$0.81	R\$0.75	
	Custo (Banco Utilizado)	R\$0.60	R\$0.60	R\$0.60	R\$0.60	R\$0.60	R\$0.60	
	Rec (Bco Cliente)	R\$0.30	R\$0.30	R\$0.25	R\$0.20	R\$0.15	R\$0.10	
	Inv. / ATM	R\$18,000	R\$18,000	R\$17,000	R\$16,000	R\$15,000	R\$14,000	
	ATMs: status quo (fase 1)		300,513	339,531	381,494	424,455	468,778	
	# ATMs do Sistema Todo		292,899	303,009	323,941	359,935	396,966	
	# Trans Comp		18,327,562	96,864,645	183,983,110	210,966,264	237,900,272	
	Margem Empresa							7,461,761
	Margem Empresa (anual)							89,541,131
	Margem (Bco Utilizado)							35,685,041
	Margem (Bco Utilizado-anual)							
	Margem (Bco Cliente)							428,220,490
	Margem (Bco Cliente - anual)							23,790,027
								285,480,327
	Savings # ATMs total		7,614	31,521	57,553	64,520	71,813	
	Savings # ATMs anual		7,614	23,908	26,031	6,967	7,293	
	Savings Investments		137,045,627	406,432,496	416,499,768	104,510,349	102,099,239	
	Resultado dos Bancos							
	153,951,519	682,895,747	1,048,703,729	917,703,248	713,700,817	4,198,240,102		
	153,951,519	682,895,747	1,048,703,729	917,703,248	713,700,817	4,758,005,449		
	153,951,519	682,895,747	1,048,703,729	917,703,248	713,700,817	5,947,506,812		
	NPV Sistema	\$3,344,782,514	\$3,807,007,561	\$4,790,584,481				
	rate - Sistema	20%	18%	15%				
	Resultado da Empresa		22,872,797	100,739,231	151,251,639	123,284,666	89,541,131	526,712,536
			22,872,797	100,739,231	151,251,639	123,284,666	89,541,131	596,940,874

NPV da Empresa rate - Empresa	taxa de 20% 448.382.293	taxa de 18% 507.643.330	22.872.797 taxa de 15% 633.111.820	100.739.231 151.251.639	123.284.666 89.541.131 746.176.093
Investimentos			137.045.627	406.432.496	416.499.768 104.510.349
			137.045.627	406.432.496	416.499.768 104.510.349
			137.045.627	406.432.496	416.499.768 104.510.349
NPV dos Inv rate - Inv	\$930.045.553 20%	\$1.012.200.783 18%	\$1.178.698.310 15%		

o Excel considera o impacto da receita no fim do ano e não ao longo do período, o que diminui o NPV