

ESTRATÉGIA DIGITAL DO BANCO DO BRASIL NA ATUALIDADE

BRAZILIAN BANK'S DIGITAL STRATEGY IN PRESENT

Flavia Mengardo Gouvêa

Banco do Brasil/Fundação Hermínio Ometto (Uniararas). Mestre em História, MBA em Gestão de Negócios.

mqflav@hotmail.com

 [orcid https://orcid.org/0000-0001-7901-2183](https://orcid.org/0000-0001-7901-2183)

Carlos Eduardo de Freitas Vian

Universidade de São Paulo, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. Doutor em Ciência Econômica. Departamento de Economia e Sociologia Rural.

cefvian@usp.br

 [orcid https://orcid.org/0000-0001-8212-9112](https://orcid.org/0000-0001-8212-9112)

DOI: <https://doi.org/10.36942/reni.v6i1.456>

RESUMO

A presente pesquisa visa mostrar a dinâmica apresentada pelos bancos, no que tange a questão tecnológica, e como historicamente esse setor busca aumentar sua eficiência operacional. Com uma série de dados apresentados, será mostrado, nessa pesquisa, como o setor bancário brasileiro investiu em tecnologia, com o intuito de ter maiores lucros. Nesse contexto, foi escolhido o caso do Banco do Brasil, o qual pôde ser mostrado com dados apresentados em suas Análises de Desempenho de 2018 e de 2017, disponibilizadas, pela própria instituição, em seu sítio eletrônico. A partir de um esforço de pesquisa, este trabalho contém uma discussão teórica acerca da inovação tecnológica no Banco do Brasil, na atualidade, e os custos e lucros envolvidos nessa transação.

Palavras-chave: Banco; Digitalização; Tecnologia

ABSTRACT

This research aims to show the dynamics presented by banks, regarding the technological issue, and how historically this sector seeks to increase its operational efficiency. With a series of data presented, it will be shown, in this research, how the Brazilian banking sector invested in technology, in order to have greater profits. In this context, the case of Banco do Brasil was chosen, which could be shown with data presented in its 2018 and 2017 Performance Analyzes, made available, by the institution itself, on its website. Based on a research effort, this paper contains a theoretical discussion about technological innovation at Banco do Brasil, today, and the costs and profits involved in this transaction.

Keywords: Bank; Scanning; Technology.

JEL Classification: O31. Innovation and Invention: Processes and Incentives.

1 INTRODUÇÃO

Dentre os fatores que estão transformando o comportamento das pessoas e todos os mercados, a tecnologia ocupa o papel de catalisador desta mudança. O avanço da tecnologia no cotidiano impacta diretamente a forma das empresas oferecerem seus produtos e serviços e a maneira como se relacionam com seus públicos. Podem ser identificadas duas dimensões de mudanças significativas que foram permitidas pela digitalização: a proximidade com o consumidor final e a evolução de cadeias de valor, quando se pensa na escolha de compra de um produto.

As diversas e novas maneiras de negócios vêm passando por um processo de ruptura, e numa reinvenção, são lideradas por empresas que utilizam a tecnologia como a principal alavanca para ganhar mais mercado. Para esse processo, é necessário modificar a estrutura do negócio, e não apenas promover a digitalização, que é a criação de uma versão digital para algo físico. A cultura do ambiente da empresa deve ser modificada e preparada para essa mudança.

Este processo de transformação vem se intensificando nas organizações à medida que aumenta a demanda do consumidor por uma melhor experiência no mercado, que busca valor num serviço prestado de maneira digital. Historicamente, os bancos fazem a intermediação entre os poupadores e os tomadores, ligando a captação de depósitos e a concessão de crédito. Ao longo do tempo, outros produtos e serviços vêm sendo agregados no âmbito dos serviços bancários, mas sua essência não foi alterada. E com o aumento dos diversos canais de atendimento por conta da digitalização, o cliente acaba se dirigindo cada vez menos fisicamente a uma agência bancária. (De Freitas, 2018)

O processo de modernização dos bancos no Brasil se relaciona intrinsecamente com a inflação, pois no período de alta no Brasil, as pessoas precisavam ter agilidade nas suas transações, visto que a hiperinflação, vigente principalmente na década de 1980, alterava os preços muito rapidamente, tendo várias mudanças durante o mesmo dia. Depois da estabilização econômica, os bancos brasileiros buscaram reduzir custos por meio da tecnologia: antes eram os consumidores que buscavam agilidade nas suas

transações, e depois os próprios bancos começaram a tentar reduzir custos por meio dos avanços tecnológicos. (Cavalcante, 2002).

Ou seja, num primeiro momento a modernização bancária era uma “saída” para os consumidores “burlarem” a inflação, por meio de rápidas transações; nos dias de hoje são os bancos que buscam a modernização, pois, desta maneira, conseguem ter uma alta redução de custos, e um aumento significativo nos lucros. A digitalização dos bancos não tem por objetivo apenas atender a demanda de uma geração de clientes conectados digitalmente, que quer facilidade: há uma questão importante de custos e eficiência que é também o cerne para as empresas da área de finanças.

O avanço tecnológico é um tema muito importante na atualidade, visto que esse novo perfil “de mercado”, tanto do lado do vendedor do produto (banco) como do lado do comprador do produto (cliente) faz criar novos nichos de concorrentes e produtos a serem ofertados, como, por exemplo, a abertura de contas correntes digitais, cartões de crédito com limite alto e sem anuidade ofertados por bancos digitais, novas empresas de trades e operadoras de cambio “on line”, entre outros. Assim, há uma dimensão nas mudanças principais viabilizadas pela digitalização, que traz uma aproximação maior com os clientes finais.

O mundo está rapidamente se tornando digital e conectando pessoas, empresas, dispositivos, governos, transações e relacionamentos. Muitas empresas que não são bancos estão se comportando como se fossem (Amazon, Apple, Cielo, Google), e isso também traz muitos concorrentes para esse nicho. A era digital está gradualmente mudando a "essência" das empresas, isto é, as fronteiras ficaram menos claras, o que torna a pesquisa proposta relevante. Logo, com essa temática, o estudo de caso do Banco do Brasil se faz necessário pois trata-se de um banco que busca não perder nicho de mercado, e cada vez mais atua nesse segmento digital e em outros.

A transformação digital de negócios se apresenta como uma evolução que combina excelência operacional com oferta de experiências ótimas para os clientes. As empresas prontas para o futuro são inovadoras e com baixo custo, e seus clientes têm experiências que os levam a recomendá-las para os outros, e é nesse contexto de transformação que o Banco do Brasil está inserido.

O avanço nos sistemas bancários e em seus produtos/serviços oferecidos nos últimos tempos é o ponto de maior relevância proposto nessa pesquisa. As iniciativas

de transformação mais importantes das empresas já estudadas anteriormente, possibilitadas pela era digital, vieram no intuito de conquistar um desempenho inovador. Tal reposicionamento no mercado será o principal tema a ser abordado, perpassando pelas questões de implantação e formatação desse novo modelo de negócio digital dentro do Banco do Brasil.

Ambas as partes, banco e consumidor bancário, aprendem, de certa forma, a acompanhar a “transformação digital”, criando, assim, uma nova relação comercial. Sendo assim, este trabalho visa mostrar quais são os modelos de atendimento aliados à transformação digital para o Banco do Brasil, que vive, assim como os demais participantes do cenário bancário, o dilema da inadequação das atividades bancárias tradicionais à era digital.

2 MATERIAL E MÉTODOS

Este trabalho trata-se de estudo de caso sobre o Banco do Brasil, dentro da temática da digitalização e informatização de seus sistemas, e uso de novas tecnologias, no que tange as questões de custos e eficiência operacional. Para o embasamento da pesquisa, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o tema da informatização bancária, buscando autores e livros sobre o tema. Além disso, foram estudados os balanços publicados pelo Banco do Brasil (Relatórios de Análises de Desempenho dos anos 2017, 2018 e Primeiro Trimestre de 2019), a fim de mostrar os ganhos reais da empresa, e sua eficiência operacional, que visa aumentar ainda mais a lucratividade do organismo com a implantação dos modelos de atendimento digitais. Também os sítios eletrônicos da Febraban e do Bacen possuem muitos artigos e materiais sobre a temática em questão, utilizados neste esforço de pesquisa. Dessa maneira, foi feita uma análise descritiva de relatórios apresentados sobre o tema proposto.

Assim sendo, esse trabalho é um estudo de caso do Banco do Brasil, visto que faz uma análise qualitativa de dados, partindo para um caso individual, sobre um fenômeno específico estudado no contexto real e generalizado (Yin, 2001). Ou seja, parte-se do estudo mais geral sobre a modernização do setor bancário brasileiro para,

posteriormente, chegar ao foco, que é o Banco do Brasil e sua evolução tecnológica nos últimos anos.

Há alguns estudos sobre como os bancos desenvolvem suas estratégias digitais que concluíram que estes adotam essa estratégia conforme seus competidores entram nessa área e conseguem ganhos de desempenho. Segundo estes estudos, bancos menos rentáveis e maiores são mais propensos a essa mudança, como é o caso do Banco do Brasil. (Hernández-Murillo, 2010) Essa hipótese proposta será provada, neste trabalho, por meio de dados de materiais disponíveis em publicações de resultados do Banco do Brasil, oferecidas de maneira pública, em seu sítio institucional.

Hoje o Banco do Brasil possui 96.567 funcionários, contando com 4.716 agências no Brasil, presente em 17 outros países com 24 pontos de atendimento, sendo um dos maiores bancos do Brasil em patrimônio e receita líquida, tendo 68,3 milhões de clientes, e por isso, se faz relevante esta pesquisa proposta.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nos anos 1980, foram iniciados os avanços tecnológicos no setor bancário no Brasil, com a chegada dos microcomputadores. Os primeiros modelos de caixa eletrônicos surgiram nos anos 1980 (Banco Itaú), assim como os primeiros projetos de home banking. Já nos anos de 1990, a internet começou a ser utilizada como meio de transação bancária.

Em 1998, o Banco do Brasil torna-se o primeiro banco a obter o certificado ISO 9002 em análise de crédito e inaugura seu Centro Tecnológico, um dos mais modernos e bem equipados do mundo. Em 2000, o Banco do Brasil lança o portal bb.com.br, e torna-se líder em quantidade de usuários de internet *banking* e é o primeiro banco a lançar o autoatendimento personalizado.

Em 1975, Gordon Earl Moore, co-fundador da Intel, disse, em sua previsão que, para cada dois anos, haveria um aumento de 100% na quantidade de transistores dos chips mantendo seu custo. Partindo dessa fala, depois corrigida para um espaçamento de 18 meses, percebe-se o avanço na quantidade de computadores por usuários, e tal previsão passou a ser chamada de Lei de Moore. Essa produção em escala fomentou

toda a indústria tecnológica de produção de computadores, e abasteceu de ferramentas de acesso aos usuários bancários. Dessa maneira, a indústria bancária começou a usar esse fácil acesso das pessoas às novas tecnologias para baratear seus custos de atendimento bancário e aumentar seus lucros.

A expansão do modelo digital é uma das principais ações que vão ao encontro da melhoria da experiência do cliente, que procura cada vez mais facilidade no relacionamento com os bancos. Especificamente no sistema bancário, a realidade digital implica novas complexidades, com consumidores mais exigentes, e novas empresas a oferecer serviços financeiros semelhantes aos prestados pelos bancos. Busca-se, assim, cada vez mais combinar o atendimento físico com uma experiência digital completa.

Nesse contexto, pode-se verificar na Pesquisa da FEBRABAN (Federação Brasileira dos Bancos) de 2018 (Figura 1 abaixo), que o setor bancário é um dos que mais teve gastos em tecnologia no último ano, abrangendo um percentual de 15% dos investimentos em tecnologia no Brasil, o que comprova a preocupação atual deste nicho nessa questão.

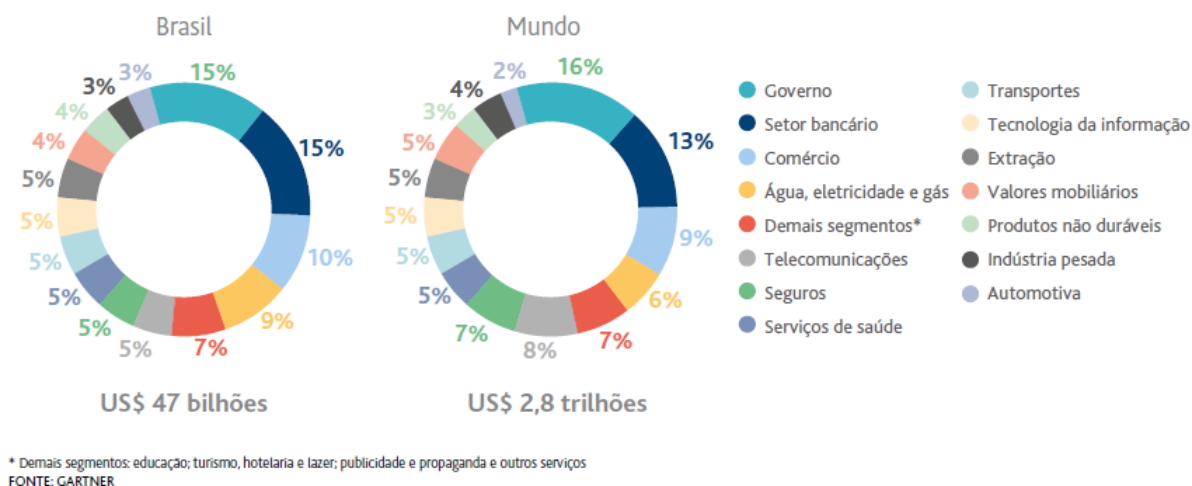


Figura 1. Composição dos dispêndios em tecnologia por setores no Brasil e no mundo em 2017 (em %)

Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2018

Nota: * Gráfico disponível na íntegra no documento citado no site da FEBRABAN.

Conforme já visto em estudos anteriores, o sistema do *internet banking* tem a vantagem de reduzir o número de agências bancárias e despesas. A economia gerada pelos bancos sem agências físicas (*internet-only*) permite a essas instituições oferecerem melhores taxas para seus clientes tomadores e aplicadores sem prejuízo de

sua rentabilidade (Deyoung, 2007). Os clientes, em geral, exigem transações ágeis e, por outro lado, os bancos buscam reduções de custos, e, devido a isso, os bancos brasileiros passaram a buscar reduções de custos por meio da tecnologia, sendo, conforme a figura anterior apresentada, o setor com maior investimento em tecnologia no último ano no Brasil. (Cavalcante, 2002)

No dia 25 de abril de 2016, o Banco Central do Brasil publicou a Resolução 4.480 (Banco Central Do Brasil, 2016b), que regulamentou a abertura e o encerramento de contas correntes por meios eletrônicos, sem a necessidade de que o cliente vá até a agência em nenhuma das etapas do processo, apoiando a estratégia dos bancos. Em 26 de maio de 2018, foi divulgada a Resolução 4.656 (Banco Central do Brasil, 2018b), que criou duas novas modalidades de instituição financeira: as Sociedades de Crédito Direto (SCDs) e as Sociedades de Empréstimo entre Pessoas (SEPs), empresas que operarão somente de forma eletrônica e buscam aumentar a concorrência no mercado de crédito. (De Freitas, 2018)

O novo perfil de investimento dos bancos brasileiros está focando na área de *software*, tendo prioridade para as transações com movimentação financeira nos canais *mobile* (77% dos bancos) e *internet* (82% dos bancos), segundo a FEBRABAN (2018). Essa constatação levanta o questionamento quanto ao impacto que o Investimento em Tecnologia da Informação (TI) tem no desempenho dos bancos brasileiros. Esse direcionamento é fruto de uma busca por maiores retornos e menores custos, como pode ser constatado também no caso do Banco do Brasil.

Em 2017, 70% das transações financeiras no Banco do Brasil já eram realizadas por meio de canais digitais, com o acesso pelo aplicativo no celular respondendo por 48% das movimentações, segundo informações oficiais (FEBRABAN, 2018). No mesmo ano, 35% das transações bancárias ocorreram via celular e tablet no Brasil, segundo a FEBRABAN (2018). E 22% das transações bancárias do mesmo ano, ocorreram via internet, o que mostra que 57% das transações bancárias no Brasil ocorreram via canais digitais. Apenas com esses dados pode ser verificado o pioneirismo do Banco do Brasil, visto o alto número de transações financeiras feitas por meio de canais digitais já em 2017.

Vive-se, assim, um novo cenário, que pode significar uma redução de custos para os bancos ou a sobrevivência frente ao novo perfil de seus clientes e concorrentes. Como

pode ser visto na figura abaixo (Pesquisa FEBRABAN, 2018), houve um aumento exponencial no número de contas digitais, abertas nos últimos anos, mostrando o novo perfil do consumidor bancário no país.

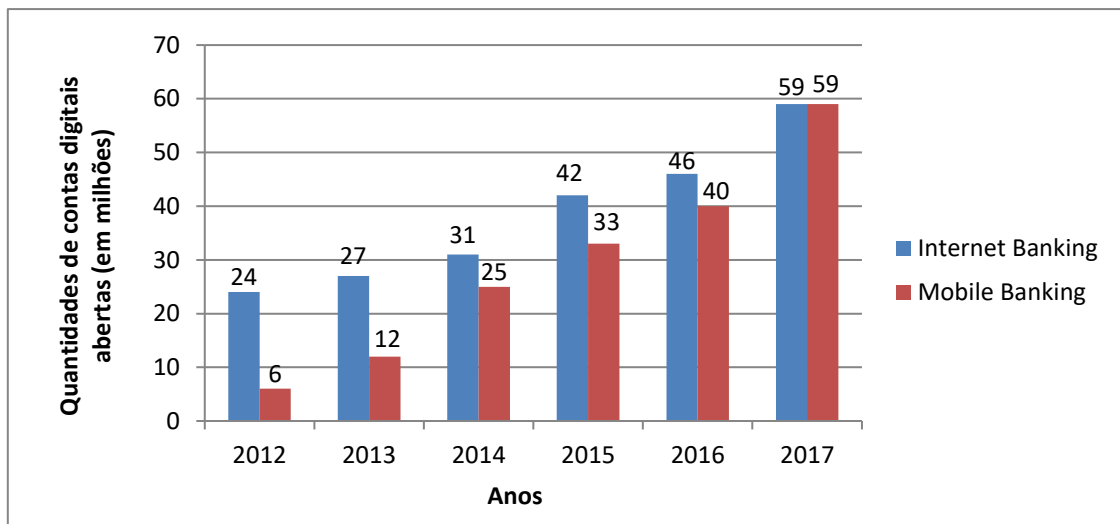


Figura 2. Número de contas digitais abertas (em milhões)

Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2018

Nota: * Total de contas com alguma movimentação nos últimos 6 meses. Amostra: 21 bancos. Publicação disponível no site da FEBRABAN

Assim, pode-se observar o grande investimento em tecnologias feito pelos bancos, conforme figura abaixo, que mostra, na Pesquisa FEBRABAN de 2018, o total de gastos em tecnologia pelo Setor Bancário ao longo dos anos. Percebe-se que, de 2011 a 2017, o setor bancário investiu pesadamente em tecnologia, variando de 17,6 bilhões de reais (menor valor) a 21,4 bilhões de reais (maior valor) por ano.

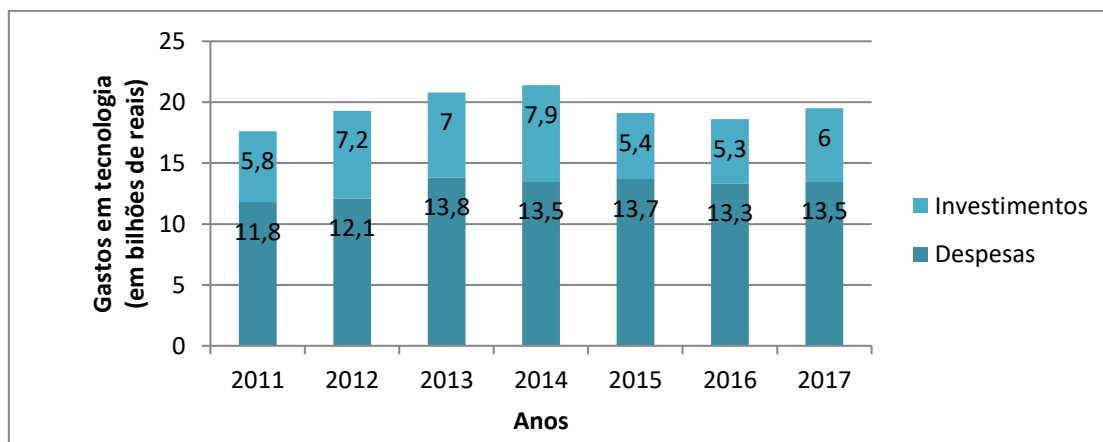


Figura 3. Total de gastos em tecnologia no setor bancário em bilhões de reais

Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2018

Nota: * Publicação disponível no site da FEBRABAN

Um fator importante para a adoção dos canais digitais é a baixa rentabilidade por parte de um banco, e isto faz aumentar o investimento em tecnologia, visando maiores lucros. (Hernández-Murillo, 2010). Segundo dados disponíveis em apresentação institucional no site do Banco do Brasil, foram feitos muitos investimentos em Tecnologia de Informação de 2012 a 2018. Nesse período, foi investido o valor total de R\$ 21,5 bilhões em Tecnologia no Banco do Brasil (vide Figura 4).

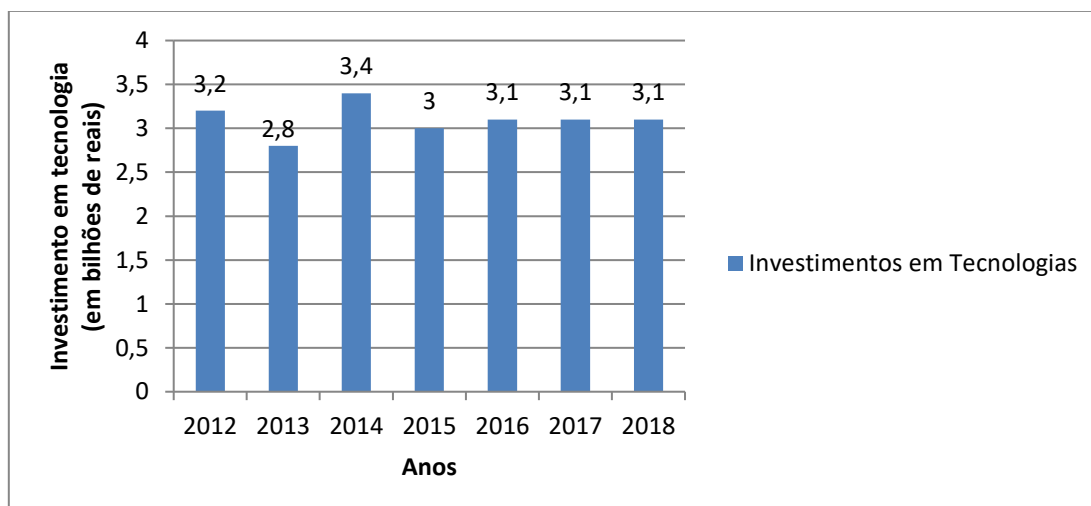


Figura 4. Investimento em bilhões de reais em Tecnologia no Banco do Brasil

Fonte: Análise de Desempenho 4T18

Nota: * Publicação disponível no site do Banco do Brasil

Em 2019, de janeiro a março, segundo Apresentação Institucional referente ao Primeiro Trimestre, o Banco do Brasil investiu R\$ 0,8 bilhão em Tecnologia da Informação; logo, a instituição teve um total de R\$ 22,2 bilhões de 2012 a março de 2019 nesse segmento.

Conforme figura mostrada acima, pode ser verificado que houve um aumento de Investimentos em Tecnologia com o passar dos anos. A relação entre tecnologia e eficiência dos bancos brasileiros (Teixeira e Cavalcanti, 2005) mostra que os investimentos em tecnologia por parte dessas instituições tiveram duas motivações: atender às demandas por serviços ágeis e de qualidade, e facilitar procedimentos de controles internos, permitindo rastrear as transações.

A estratégia do Banco do Brasil para 2018-2022 prioriza a rentabilidade, as receitas com prestação de serviços, a redução de perdas, os ganhos em eficiência e a melhoria da produtividade advindos da simplificação de processos e da transformação digital. Essa concepção reforça o papel central das pessoas nas decisões estratégicas do

Banco do Brasil com o intuito de ser “Uma empresa brasileira inovadora, que conecta as pessoas às suas realizações”. (Banco do Brasil, 2018).

Em sua apresentação institucional disponível no sítio do Banco do Brasil a respeito do Resultado do Quarto Trimestre de 2018, o banco mostra a melhoria da experiência do cliente, com as chamadas Soluções Humanas, sendo essas: gerentes de atendimento presencial com horário estendido (de 8h às 22h); e relacionamento digital, com consultoria especializada (de 8h às 18h). Além disso, o banco apresenta também as chamadas Soluções Digitais, com atendimento via telefone, e-mail, vídeo chamadas, chat/mensagens, troca eletrônica de documentos e duplo sim (confirmações eletrônicas).

Assim, a inovação é para o Banco do Brasil um valor organizacional, por meio do qual estimula o desenvolvimento de serviços e produtos transformadores, bem como ações que fomentem o empreendedorismo e a experimentação. Muito mais do que um processo tecnológico, a transformação digital é um movimento comportamental e de adaptação em um cenário marcado pela evolução dos dispositivos de conexão à internet e às comunicações.

Em 2018, foi desenvolvida a nova versão do aplicativo do Banco do Brasil, na qual houve a unificação de aplicativos (pessoa física e pessoa jurídica em um único aplicativo); acessos rápidos e personalizados; o menu “minhas finanças”, que apresenta gráficos de seu consumo mensal; simplificação nas transações de transferências e pagamentos; enfim, causando ao cliente, uma experiência “muito além de banking”, expressão usada no material de divulgação do resultado do quarto trimestre de 2018, mostrando, assim, uma nova cultura institucional do banco, que visa conquistar cada vez mais os clientes. Além disso, o Banco do Brasil promove o acesso a não correntistas, com a Conta Fácil e Plataforma de cartões, onde presta assessoria financeira e de investimentos com uso de soluções digitais.

A estratégia de transformação digital do Banco do Brasil permite entregar valor e aprimorar a experiência dos clientes, o que está em linha com o objetivo de ser percebido como fomentadores da inovação e da inclusão digital, fortalecendo os laços com a sociedade brasileira. (Banco do Brasil, 2018).

Segundo pesquisas, o primeiro caixa eletrônico do Brasil foi operado pelo Banco Itaú, em 1983, e percebe-se que, em muitos aspectos, o Banco do Brasil não foi o

pioneiro em muitas das experiências tecnológicas do passado. Porém, como pode ser verificado na Figura 5, abaixo, nos anos atuais, o Banco do Brasil vem investindo maciçamente nesse setor na atualidade, sendo pioneiro em transações via whatsapp, por exemplo, e aumentando significativamente o número de agências digitais e a quantidade de clientes digitais nos últimos anos. Entre janeiro/016, janeiro/2017 e janeiro/2018 houve um aumento significativo da quantidade de clientes digitais, passando de 1.260.000 para 2.445.000, e depois para 4.267.000. Percebe-se, nesse gráfico também o aumento crescente, nos últimos anos, da quantidade de agências digitais no Banco do Brasil.

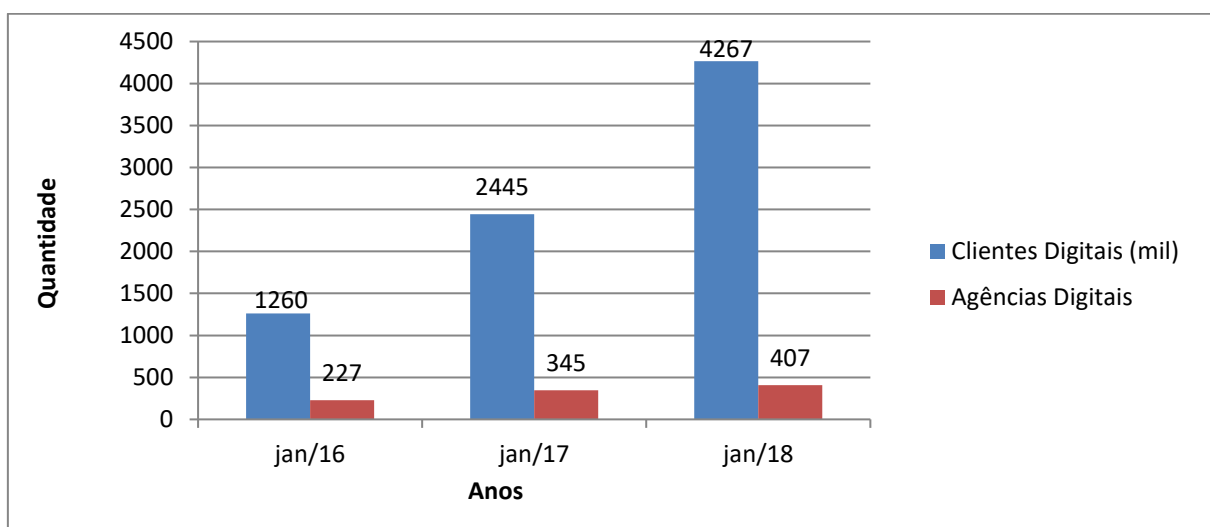


Figura 5. Atendimento Digital Pessoa Física no Banco do Brasil – quantidade de clientes, agências e escritórios pessoa física

Fonte: Apresentação Institucional Análise de Desempenho 4T18 do Banco do Brasil.

Nota: * Publicação disponível no site do Banco do Brasil

Em seu relatório anual, o Banco do Brasil apresentou um total de 5,7 milhões de clientes alta renda com atendimento gerenciado, contando com 2,7 milhões de clientes denominados “nativos digitais”, ou seja, que iniciaram seu relacionamento com o banco pelos canais digitais, entre novembro de 2016 e dezembro de 2018. Em 2018, 57% das transações bancárias do Banco do Brasil foram feitas via canais digitais. Em 2017, contribuiu para esse desempenho com 1,5 milhão de usuários com contas abertas pelo aplicativo do Banco do Brasil, com oferta de uma experiência totalmente digital na aquisição de produtos financeiros. Outro destaque é a contratação via *mobile* de Crédito Veículo, de aproximadamente R\$ 1 bilhão de desembolso em 2017. A solução traz mais

comodidade aos clientes. Mais da metade das vendas foram realizadas fora do horário bancário, inclusive nos fins de semana. (Banco do Brasil, 2018).

Casado ao crescimento no investimento em tecnologia, as receitas do Banco do Brasil com prestações de serviços e tarifas bancárias cresceram 5,8% em relação a 2017, comparadas ao recebimento em 2018, conforme pode ser visto na tabela abaixo, o que mostra o sucesso da estratégia de relacionamento e assessoria especializada junto aos clientes, e os mesmos pagam as tarifas bancárias por esses serviços, aliados a utilização de novas tecnologias. A utilização dos meios digitais colabora para o aumento da renda em tarifas do Banco do Brasil, visto que os serviços digitais possuem um preço a ser pago pelo consumidor bancário, conforme figura abaixo.

Tabela 1. Renda de Tarifas no Banco do Brasil – série histórica – em milhões

	4T17	3T18	4T18	Var (%) s/ 4T17	Var (%) s/ 3T18	2017	2018	Var (%) s/ 2017
Rendas de Tarifas	6735	6871	7236	7,4	5,3	25941	27452	5,8
Conta-corrente	1882	1857	1902	1,1	2,4	6997	7331	4,8
Administração de Fundos Seguros, Previdência e Capitalização	1347	1556	1487	10,4	(4,5)	5397	6023	11,6
Cartão de Crédito/Débito	810	714	1039	28,2	45,4	3048	3221	5,7
Operações de Crédito e Garantias	421	491	507	20,4	3,2	1881	1942	3,2
Cobrança	517	462	558	7,8	20,8	1853	1999	7,8
Arrecadações	338	314	312	(7,7)	(0,5)	1448	1290	(10,9)
Consórcios	274	277	283	3,3	2,4	1087	1116	2,7
Tesouro Nacional e Adm. De Fundos Oficiais	198	236	275	38,9	16,8	725	942	29,9
Rendas do Mercado de Capitais	173	225	110	(36,6)	(51,2)	689	605	(12,1)
Interbancária	227	185	188	(17,3)	1,6	775	788	1,7
Outros	37	35	37	1,2	7,3	154	145	(5,8)
	510	519	538	5,6	3,7	1887	2051	8,7

Fonte: Apresentação Institucional Análise de Desempenho 4T18 do Banco do Brasil

Nota: * Publicação disponível no site do Banco do Brasil

O ano de 2018 foi considerado o ano do “relacionamento” no Banco do Brasil, e devido à complexa transformação no ambiente de negócios em eminência, o foco

continua sendo na melhoria da experiência dos consumidores: quanto maior e melhor o relacionamento com o cliente, com foco no digital, melhores também os ganhos para o banco e para o consumidor.

Na área de cobrança, com o aprimoramento de soluções digitais, e canais diversos de renegociação, por exemplo, o tempo médio do processo operacional de cobrança judicial foi reduzido em 61%, dentro do Banco do Brasil. Assim, a tecnologia foi fundamental para essa melhoria, segundo o relatório de resultados do Banco do Brasil de 2018. Essa mudança estrutural também pode ser verificada na tabela abaixo, na qual é visível a diminuição na quantidade de funcionários e na quantidade de agências tradicionais; e, por outro lado, percebe-se um aumento na quantidade de agências digitais e especializadas.

Em dezembro de 2017, completou um ano de atividades do Laboratório Avançado (Labbs), espaço de desenho e experimentação de projetos e soluções tecnológicas do Banco do Brasil com potencial de inovação radical em seus processos, produtos e serviços. Para o fortalecimento da cultura de inovação, foram selecionadas equipes para tirar do papel suas melhores ideias. Para isso, ao fim de 2017, foram mantidas duas unidades do Labbs, uma em Brasília e outra no Vale do Silício, na Califórnia (Estados Unidos).

Cerca de 270 funcionários contribuíram no exercício com o Labbs no Banco do Brasil. Das sugestões apresentadas, aproximadamente 30 resultaram em soluções inovadoras. Mais de 80 empresas e 3.000 pessoas também visitaram o espaço. Após a incubação da ideia, em até 3 meses, esta é apresentada para o comitê patrocinador do projeto, que decide se a iniciativa passa ou não para a fase seguinte. Nesta fase, que dura até 12 meses, o projeto tem como objetivo incrementar a quantidade de usuários, além de adotar funcionalidades. Essa trilha é acompanhada por métricas para verificar se a iniciativa está no caminho correto e, ao final, é realizada mais uma banca de validação. Caso aprovado, o projeto vira um negócio ou produto a ser ofertado pelo Banco do Brasil. As entregas finais das primeiras iniciativas ocorreram em 2018. (Banco do Brasil, 2018).

A digitalização também mostra grande redução nas despesas administrativas, e de pessoal dos bancos, conforme mostrado na tabela abaixo, pois permite que mais transações sejam realizadas pelos clientes sem a necessidade de utilizar serviços em

agências no varejo, onde há mais gastos com pessoal e custos de funcionamento. Dessa maneira, há, nitidamente, uma considerável redução de custos, e o aumento da eficiência operacional, visando sempre um maior lucro. O significativo resultado em lucro do Banco do Brasil pode ser visto também no índice de eficiência ajustado, presente no relatório do quarto trimestre de 2018, que chegou a 38,5%, índice que envolve: redução de agências físicas; redução de funcionários; aumento na quantidade de transações “on line”; aumento do ganho em tarifas.

Tabela 2. Demonstração do Resultado com realocações

	Dez/17	Set/18	Dez/18
Funcionários	99161	97232	96889
Agências Tradicionais	4228	4147	4101
Agências Digitais e Especializadas	542	618	621
Total	4770	4765	4722

Fonte: Apresentação Institucional Análise de Desempenho 4T18 do Banco do Brasil

Nota: * Publicação disponível no site do Banco do Brasil

Considerando apenas os canais *Mobile* e *Internet*, segundo Sumário de Resultados do Quarto Trimestre de 2017 do Banco do Brasil, o total de utilização de canais digitais chegou a 73,4% em transações on line. Atualmente, mais de 21,4 milhões de clientes (PF e PJ) utilizam esses canais, apresentando, portanto, um crescimento de mais de 92% em 6 anos, conforme pode se verificado na figura abaixo.

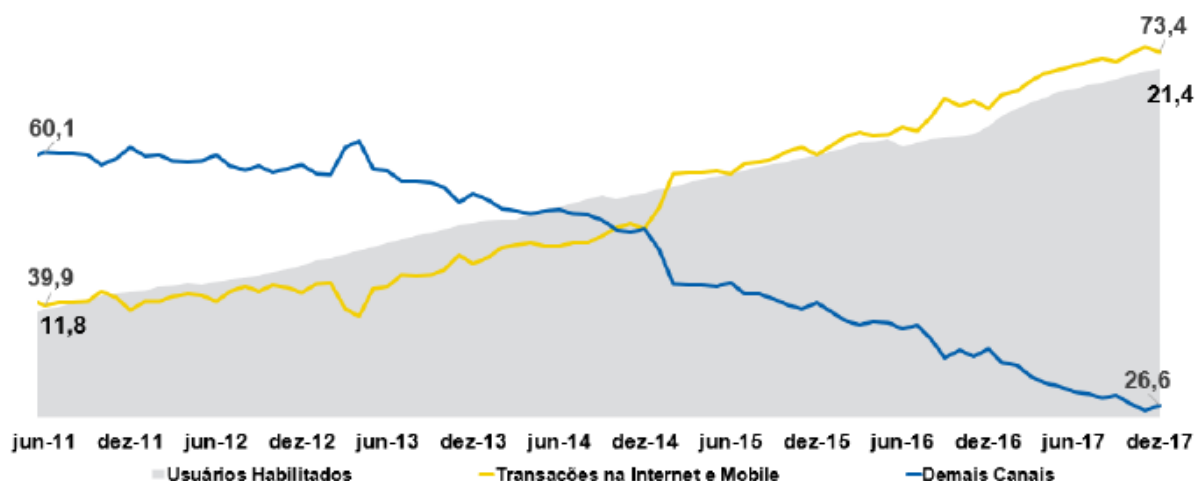


Figura 6. Transações por canais (%) e número de usuários (milhões) – Série mensal

Fonte: Apresentação Institucional Análise de Desempenho 4T17 do Banco do Brasil

Nota: * Gráfico disponível na íntegra no Documento Institucional disponível no site do Banco do Brasil

Segundo dados apresentados, o Banco do Brasil tem explorado essa prática, colocando-se presente, de maneira particular, nos diversos locais do país, pensando na realidade de cada local, e, pesando nessa decisão, o conteúdo oferecido, e a experiência dos clientes.

Perfazendo esse raciocínio descrito em seus documentos oficiais, o atual desafio para o Banco do Brasil é entender como deve se organizar para ser eficiente e capaz de conquistar novos clientes, e isso passa pelas soluções tecnológicas aliadas à redução de custos em outras áreas do banco, gerando assim mais eficiência, com mais receita, e consequentemente mais lucro.

Para competir em negócios que passam por mudanças em grande velocidade, as empresas, como o Banco do Brasil, devem ter agilidade para tentar antecipar as mudanças no mercado e mobilizar recursos para criar produtos e serviços para clientes existentes e novos. Um meio bastante importante para desenvolver todos esses produtos “reformatados” são as plataformas digitais, que são fruto dos investimentos em tecnologia, e aproximam cada vez mais os clientes, gerando mais lucros para a estrutura.

A resposta para essa nova formatação do Banco do Brasil, nessa nova ótica, está em mudar a cultura principalmente nas partes que necessitam acompanhar a transformação digital. Dessa maneira, o Banco do Brasil pode ser um “banco para todos”, como consta em sua cultura, utilizando a digitalização como um caminho de sucesso: para cada perfil, apresentando uma solução inovadora e diferenciada.

A modernização digital melhora a viabilidade dos serviços bancários em geral, pois as informações são processadas e distribuídas com melhor qualidade e num custo menor que antes. Porém, a modernização no sistema financeiro pode mudar a arquitetura financeira, e ocasionar desajustes financeiros muito graves. (McMillan, 2018). Um exemplo desse desajuste é o fato dos emprestadores, por exemplo, terem acesso às estatísticas mais recentes de todos os bancos e instituições financeiras, e qualquer queda nesse padrão logo será do conhecimento de todos, o que é algo decisivo na era digital.

O que ocorre hoje no setor financeiro já é realidade em outros setores da economia há mais tempo, visto que os prestadores de serviço, em geral, são avaliados em todo instante dentro do ambiente da internet, e algumas plataformas on line fazem

a troca de informações entre setores que se complementam financeiramente (exemplo: relacionam serviços de hotéis e de aluguel de carros).

Em geral, há cada vez mais a troca de agências físicas por seus equivalentes digitais, em qualquer área de comércio e/ou serviço. Assim, os serviços bancários estão cada vez mais suscetíveis a essa guerra “on line” de informações, e desajustar completamente o setor.

4 CONCLUSÕES

Pode ser constatado que, anteriormente, o Banco do Brasil não foi necessariamente o pioneiro no setor bancário no desenvolvimento de novas tecnologias nas décadas de 1980 e 1990, quando iniciaram os novos processos com a utilização dos caixas eletrônicos e microcomputadores; porém, nos dias de hoje, o Banco do Brasil possui 61% das suas transações financeiras via mobile no Primeiro Trimestre de 2019, o que mostra sua forte atuação na área tecnológica.

Ações como: a comercialização de cartões na plataforma Web e App Ourocard; a abertura de contas digitais; a ampliação no atendimento nas redes sociais; o pioneirismo na realização de transações via WhatsApp; o novo aplicativo (unindo pessoa física e pessoa jurídica) com ferramentas inovadoras como o “Minhas Finanças”; entre outras; proporcionam, aos clientes, diversas opções para realizar transações bancárias com mais praticidade e segurança. As soluções digitais resultam em menor custo em relação aos pontos físicos e têm aumentado sua participação no resultado do Banco do Brasil. Outro indicativo de que o Banco do Brasil está no caminho certo é o fato de que registrou em 2017, um crescimento médio de 45% em sua base de clientes que utilizam o aplicativo. (Banco do Brasil, 2018).

Assim, percebe-se que o Banco do Brasil desenvolve soluções inovadoras junto a suas coligadas, atualmente, de maneira pioneira, e com alta adesão de seus clientes. Conforme foi demonstrado neste trabalho, e atuando cada vez mais fortemente com inovações no setor tecnológico, visando sempre atrair mais clientes e manter os clientes atuais, ao mesmo tempo, buscando maiores lucros e melhores resultados financeiros.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução 4.480, Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50185/Res_4480_v1_O.pdf>. Acesso em 10/04/2019.

BANCO DO BRASIL Apresentação Institucional 1T 19, 2019. Banco do Brasil, s.d.. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/c0b589f5-f2c3-4434-b4a2-9b4eb9d3c9b6_Institucional%201T19_VF.pdf, acessado em 28/05/2019>. Acesso em: 28/05/2019

BANCO DO BRASIL Histórico da Instituição Banco do Brasil – Relatório anual 2010. Banco do Brasil, 2010. Disponível em: <www45.bb.com.br/docs/ri/ra2010/port/ra/02.htm#10>. Acesso em: 29/05/2019.

BANCO DO BRASIL Relatórios Análise de Desempenho Banco do Brasil 4º Trimestre/2018, 4º Trimestre/2017, e 1º Trimestre/2019. Banco do Brasil, 2019. Disponíveis em: <<https://ri.bb.com.br/pt-br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>>. Acesso em: 08/04/2019.

BANCO DO BRASIL. Relatório Anual 2017 do Banco do Brasil. Banco do Brasil, 2018. Disponível em: <<https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/relan2017.pdf>>. Acesso em: 01/08/2019.

BANCO DO BRASIL. Workshop Plan 2017, Universidade do Banco do Brasil, Publicação do Banco do Brasil. Banco do Brasil, 2017. Disponível em: <www.unibb.com.br>. Acesso em: 08/04/2019.

CAMARGO, P. O., 2009. A evolução recente do setor bancário no Brasil. São Paulo: Cultura Acadêmica.

CARVALHO, F. J. C. de, 2004. “O Sistema Financeiro Brasileiro: A Modernização Necessária”. In: J. Sicsú; L.F. de Paula; R. Michel. (Org.). Novo-Desenvolvimentismo. Um projeto nacional de crescimento com equidade social. 1 ed. São Paulo: Manole, p. 329-346.

CAVALCANTE, L. R., 2002. Sistema financeiro no Brasil: uma breve análise de sua evolução. Bahia Análise e Dados, Salvador, v.12, n. 3, p. 199-210.

CORAZZA, G., 2001. “Crise e Reestruturação Bancária no Brasil”. Revista Análise, Porto Alegre, v. 12, n. 2, p.21-42.

DE FREITAS, O. D., 2018. Performance dos Bancos Brasileiros no Contexto de digitalização. Porto Alegre: Programa de pós-graduação em administração.

DEYOUNG, R., 2007. How the Internet affects output and performance at Community banks. Journal of Banking & Finance, Amsterdam, v. 31, p. 1033-1060.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. Pesquisa FEBRABAN, de tecnologia bancária. FEBRABAN, 2018. Disponível em: <<https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>>. Acesso em: 08/04/2019.

HENÁNDEZ-MURILLO, R., 2010. Strategic online banking adoption. *Journal of Banking & Finance*, Amsterdam, v. 34, p. 1650-1663.

MCMILLAN, Jonathan, 2018 *O fim dos bancos: moeda, crédito e a revolução digital*. tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 1 ed. São Paulo: Portfolio-Penguin.

YIN, R. K.. *Estudo de caso – planejamento e métodos*. 2ed. Bookman, Porto Alegre, RS, Brasil, 2001.