

## **RESUMO**

O Internet banking tem evoluído rapidamente nos últimos anos. Se em 1996 apenas alguns pioneiros se arriscavam a oferecer serviços bancários através da Web, hoje milhões de usuários no mundo todo transformaram o Internet banking numa das aplicações de maior sucesso no universo do comércio eletrônico. Entretanto, este crescimento do Internet banking não está ocorrendo de forma homogênea no mercado bancário. Dois dos fatores influenciam o grau de investimento de um banco nos serviços on-line pela Web são: porte do banco e orientação de mercado – varejo ou atacado – dos serviços oferecidos. Este estudo mostra que os bancos de maior porte e os serviços voltados para o varejo estão mais consolidados no uso do Internet banking, embora os bancos de menor porte e os serviços para o mercado de atacado já disponham de importantes iniciativas de uso da Internet como canal bancário.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Internet banking, banco de atacado, banco de varejo, banco on-line, relacionamento virtual.

## **ABSTRACT**

Internet banking has had a fast evolution pace in the last years. In 1996 only a few pioneers took the risk to launch services through the Web, but nowadays millions of users all over the world push Internet banking to be one of the most successful applications at the electronic commerce arena. However, Internet banking fast growth do not occur in the same way in the whole banking market. Two factors have influenced bank investments in on-line services through the Web: bank size and market orientation – retail or wholesale – of the services offered. This study shows that bigger banks and retail services are in higher stages of Internet banking,

although smaller banks and wholesale services have evolved to interesting initiatives of Internet use.

## **KEY WORDS**

Internet banking, wholesale banking, retail banking, on-line banking, virtual relationship

## SUMÁRIO

### EVOLUÇÃO E SEGMENTAÇÃO NO PERFIL DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS PELA INTERNET

<b>RESUMO .....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
1. PROBLEMA DA PESQUISA .....	6
2. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	7
3. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	13
4. PRESSUPOSTOS DA PESQUISA .....	13
<b>I. CONCEITUAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>14</b>
1. CRESCIMENTO DO INTERNET BANKING .....	14
1.1. <i>O crescimento do Internet banking no Brasil</i> .....	18
1.2. <i>Diferenças no ritmo do crescimento do Internet banking no Brasil para os segmentos de atacado e varejo</i> .....	23
1.3. <i>Internet em bancos não é só Internet banking</i> .....	27
2. DIFERENÇAS NAS ESTRATÉGIAS DE SERVIÇOS ON-LINE: VAREJO VS. ATACADO .....	30
2.1. <i>Bancos de Varejo e serviço on-line</i> .....	32
2.2. <i>Bancos de Atacado e serviço on-line</i> .....	38
<b>II. METODOLOGIA .....</b>	<b>42</b>
1. BANCOS NA INTERNET.....	43
1.1. <i>Porte</i> .....	44
1.2. <i>Controle</i> .....	45
1.3. <i>Foco de mercado</i> .....	45
2. DESAFIOS PARA IMPLANTAÇÃO DE SERVIÇOS DE INTERNET BANKING .....	48
3. SERVIÇOS DE INTERNET BANKING: PESSOA FÍSICA E PESSOA JURÍDICA .....	50
4. PESQUISA SOBRE RESPOSTA DE E-MAIL .....	55
<b>III. RESULTADOS OBTIDOS.....</b>	<b>56</b>
1. ANÁLISE DOS SITES DOS BANCOS SEGUNDO O PERFIL DA INSTITUIÇÃO .....	57
2. ENTREVISTA COM EXECUTIVOS DE INTERNET BANKING .....	59
2.1. <i>Resumo editado de entrevista com executivos de Internet banking</i> .....	60
2.1.1. <i>Estrutura de gestão dos canais eletrônicos</i> .....	60
2.1.2. <i>Levar a Internet para as agências</i> .....	61
2.1.3. <i>Auto-atendimento</i> .....	63

---

2.1.4. CRM.....	64
2.1.5. Serviços de atacado: Pessoa Jurídica e Private .....	66
2.1.6. Relacionamento via canal virtual.....	68
3. ANÁLISE DE SERVIÇOS OFERECIDOS EM SITES DE BANCOS.....	70
3.1. Segmento pessoa física (PF).....	71
3.1.1. Cluster 1: Banco de relacionamento virtual.....	75
3.1.2. Cluster 2: Bancos com oferta ampla de serviços para PF.....	75
3.1.3. Cluster 3: Bancos com baixa oferta de serviços para PF.....	75
3.1.4. Cluster 4: Bancos focados em serviços de consulta e pagamento para PF.....	76
3.2. Segmento pessoa jurídica (PJ).....	76
3.2.1. Cluster 1: Bancos com serviços focados em transferências para PJ.....	81
3.2.2. Cluster 2: Bancos com oferta ampla de serviços para PJ .....	81
3.2.3. Cluster 3: Bancos com baixa oferta de serviços para PJ.....	82
3.2.4. Cluster 4: Bancos focados em pagamento e cobrança para PJ .....	82
4. ANÁLISE DE RESPOSTA A E-MAILS.....	83
4.1. Modelo para avaliar as respostas por e-mail.....	83
4.2. Resultados do teste de respostas por e-mail.....	85
<b>IV. CONCLUSÕES.....</b>	<b>88</b>
1. POSICIONAMENTO NA WEB POR SEGMENTO BANCÁRIO.....	88
1.1. Mercado bancário segmentado por foco de mercado .....	89
1.2. Mercado bancário segmentado por porte e controle de capital .....	90
1.3. Transação virtual, relacionamento nem tanto.....	91
2. ESTRATÉGIAS DE DISPONIBILIZAÇÃO DOS SERVIÇOS NA WEB .....	93
3. ESTUDOS DOS SERVIÇOS OFERECIDOS NA WEB .....	95
4. RELACIONAMENTO VIRTUAL VIA E-MAIL .....	98
5. COMENTÁRIOS FINAIS SOBRE ESTE ESTUDO .....	100
6. FUTUROS ESTUDOS .....	103
<b>V. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>104</b>

## ÍNDICE DE TABELAS, GRÁFICOS E FIGURAS

Figura I-1.1: Crescimento anual das transações bancárias, por canal (1998 a 2002) .....	19
Fonte: Febraban.....	19
Figura I-1.2: Evolução da distribuição das transações, por canal (1997 a 2002) .....	20
Figura I-1.3: Porcentagem da base de clientes Bradesco que usam Internet banking .....	21
Tabela I-1.1: índice por banco de clientes usuários de Internet banking no Brasil .....	23
Figura I-1.4: Crescimento dos sites de bancos do Brasil na Web.....	24
Tabela I-1.2: evolução do Internet banking no Brasil.....	25
Figura I-1.5 - Evolução da virtualidade na oferta de serviços bancários.....	26
Tabela I-2.1: Evolução nas estratégias de bancos de varejo .....	35
Figura I-2.1: Cadeia de suprimento no sistema financeiro .....	36
Figura I-2.2: Complexidade da integração de serviços, canais e segmentos para os grande bancos de varejo.....	37
Tabela II-3.1: Serviços Pessoa Física .....	52
Tabela II-3.2: Serviços Pessoa Jurídica .....	53
Tabela II-3.3: grupos de serviços analisados para os segmentos PF e PJ.....	55
Tabela III-1.1: distribuição de bancos com site e Internet banking por porte foco de negócio .....	57
Tabela III-1.2: distribuição de bancos com site e Internet banking por porte e controle .....	58
Tabela III-1.3: distribuição de bancos com site e Internet banking por porte e perfil agregado .....	59
Gráfico III-3.1: Análise Fatorial das variáveis PF .....	71
Gráfico III-3.2: Definição da quantidade de clusters PF .....	72
Tabela III-3.1: Média e desvio padrão nos 4 clusters PF.....	73
Gráfico III-3.3: Média nos 4 clusters PF .....	73
Gráfico III-3.4: Desvio padrão nos 4 clusters PF .....	74
Gráfico III-3.5: Estatística F dos 4 clusters PF.....	74
Gráfico III-3.6: Análise fatorial das variáveis PJ.....	77
Gráfico III-3.7: Definição da quantidade de clusters PJ .....	78
Tabela III-3.2: Média e desvio padrão nos 4 clusters PJ .....	78
Gráfico III-3.8: Média nos 4 clusters PJ .....	79
Gráfico III-3.9: Desvio padrão nos 4 clusters PJ .....	80
Gráfico III-3.10: Estatística F nos 4 clusters PJ.....	80
Figura IV-5.1: Evolução da virtualidade na oferta de serviços bancários .....	101

# **EVOLUÇÃO E SEGMENTAÇÃO NO PERFIL DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS PELA INTERNET**

## **INTERNET BANKING EVOLUTION AND SEGMENTATION**

Eduardo H. Diniz<sup>1</sup>

### **INTRODUÇÃO**

#### **1. PROBLEMA DA PESQUISA**

O canal Internet banking, evoluiu muito em seus sete anos de história. Desde 1996, quando poucos bancos acreditavam na consolidação da Web como um canal, até os dias atuais, quando as principais instituições financeiras não conseguem mais imaginar seus clientes sem acesso aos dados de suas contas bancárias pela Web, o Internet banking deixou de ser uma experiência arrojada de alguns poucos e caminha para se tornar o principal elemento no conceito de serviços bancários virtuais.

Induzidos pela pressão dos clientes, que exigiram a disponibilização de suas informações bancárias na Web, os primeiros bancos a oferecer serviços de Internet banking driblaram as dificuldades de segurança e conquistaram espaço num mercado no qual a liderança tecnológica é forte ingrediente na identificação na marca das empresas do setor.

Ao mesmo tempo, consolidou-se a tendência de redução do volume de transações bancárias nas agências físicas em favor do crescimento do uso de canais eletrônicos. Dentre estes, a Internet aparece como o que mais tem evoluído nos últimos anos,

---

<sup>1</sup> Este trabalho não poderia ter sido realizado sem a contribuição decisiva das doutorandas Roseli Morena Porto e Fanny Terepíns, que contribuíram no trabalho de análise estatística dos dados, e do graduando Bruno Cezar de Andrade Ribeiro, que trabalhou neste projeto em parceria comigo durante o desenvolvimento do seu PIBIC sobre o mesmo tema. Roseli teve ainda importante participação no planejamento da coleta de dados de sites de bancos e fez importantes sugestões na revisão do trabalho.

crescendo anualmente a taxas muito significativas tanto no número de transações como no de usuários.

Entretanto, o amadurecimento do Internet banking está levando a um caráter de segmentação do mercado no seu uso. Para um melhor entendimento dos benefícios e obstáculos para implantação do Internet banking, assim, é preciso analisar o seu uso dentro da segmentação já existente no mercado bancário. Desta forma pode-se identificar como os diversos segmentos de empresas e serviços estão adotando este canal. Muitos estudos disponíveis sobre Internet banking, vêem o setor bancário como um bloco monolítico e homogêneo, o que está longe da realidade. O resultado é que, na análise do perfil de utilização do Internet banking, aparecem comentários muitas vezes contraditórios, ora afirmando que este canal está crescendo muito rapidamente (BANKS, 2001), ora mencionando que os bancos são muito lentos na implementação desta tecnologia (PRATT, 2000; ECONOMIST, 2000).

Na verdade, é preciso reconhecer que segmentos diferentes do setor bancário vêem as oportunidades do Internet banking de forma diversa, sendo que os benefícios e obstáculos de sua implementação são também valorizados de forma diferente para empresas com características distintas.

Assim, este trabalho se propõe produzir uma investigação da utilização da Internet e da Web na oferta de serviços bancários, mas considerando as diferenças das empresas do setor, procurando identificar as vantagens para cada segmento no uso do Internet banking. Os bancos e seu uso da Internet serão considerados neste estudo com base no seu porte e também com relação ao perfil dos serviços oferecidos para cada um. No seu atual estágio, o Internet banking precisa ser estudado de forma segmentada sob o risco de uma compreensão imperfeita do mercado em que se insere e das potencialidades que oferece como recurso para melhorar a eficiência do negócio e dos serviços bancário.

## 2. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Desde que os bancos começaram a disponibilizar os primeiros serviços via Web, o Internet banking, que no início era considerado apenas como mais um canal para a distribuição de serviços bancários, passou a estar no centro das discussões sobre a evolução e o futuro dos bancos.

Até 1996, predominava entre os bancos um certo ceticismo quanto à possibilidade da Internet vir a se tornar um canal eficiente para o relacionamento entre bancos e clientes (ECONOMIST, 1996). Nos argumentos contrários ao uso da Internet pelos bancos era comum encontrar ressalvas quanto à segurança e à falta de controle da grande rede mundial.

A consolidação das tecnologias relacionadas à Internet e o crescimento estrondoso do número de usuários da Web, associado ao forte poder de formação de opinião destes, entretanto, contribuiu para mudar a opinião de alguns bancos pioneiros. Foi quando alguns se dispuseram a enfrentar as dificuldades e implementaram os primeiros sites funcionais de Internet banking. Odécio Greggio, ex-diretor do Bradesco e responsável pelo primeiro projeto de site funcional do banco, conta<sup>2</sup>:

“o primeiro **.com** do Brasil foi o Bradesco. (...) a gente montou um site institucional e o nosso objetivo era realmente só mostrar o banco. E aí começou todo mundo a escrever nos cumprimentando: ‘legal, banco brasileiro na Internet...’. Aliás, a maioria das mensagens vinha de fora do país porque não tinha muito e-mail por aqui ainda. Logo depois mudaram o tom e começaram a escrever: ‘e aí?...quando é que vai ter alguma informação útil para os clientes no site? Quando é que vou poder ver o meu saldo?’. E a coisa foi crescendo e chegou a um ponto que em 80% das mensagens que chegavam ao banco só falavam nisso. E aí nós pensamos: ‘vamos ter que fazer esse negócio mais depressa que a gente imaginava’.”

E se for considerado que o Bradesco foi o primeiro banco<sup>3</sup> no Brasil a disponibilizar o saldo dos clientes pela Internet, esta pressão dos clientes-internautas era até desproporcional, pois este não era um serviço que já estivesse amplamente disponível no mercado. Ou seja, os clientes estavam querendo que os bancos desenvolvessem uma inovação que nem havia sido testada ainda.

O mesmo fenômeno de pressão dos clientes também foi sentido por outros bancos. O californiano Wells-Fargo, outro entre os pioneiros do Internet banking, mantinha cerca de 20 mil clientes utilizando o seu software de home banking desde 1989 (SEYBOLD,

---

<sup>2</sup> Depoimento dado ao autor em 16/6/1999

<sup>3</sup> Quinto no mundo, segundo informações do próprio Bradesco.



1998). Apenas no primeiro dia de abertura do serviço, recebeu um total de 1500 inscrições de clientes que já esperavam para utilizar serviços bancários através da Web.

Se as primeiras tentativas de home banking nos anos 80, via software proprietário, tiveram pouco sucesso com Internet banking é diferente porque esta é a primeira vez que os clientes lideraram a tecnologia e encorajaram os bancos a implantá-la, ao contrário de outras vezes em que os bancos empurraram a tecnologia para os clientes (HUMPHREYS, 1999).

Entre 1996 e 1999, viveu-se a primeira onda do Internet banking, com vários bancos em diversos pontos do planeta disponibilizando acesso a contas correntes através dos seus Web sites. Se antes desse período os bancos em geral viam a Internet no máximo como um espaço para divulgação institucional, a partir de então a adoção do “canal Internet” começou a ganhar força, principalmente entre os grandes bancos varejistas, geralmente também campeões de investimento em tecnologia de informação.

Estudos realizados neste primeiro período (DINIZ, 2000a) indicam que nesta primeira fase, a adoção do Internet banking cresceu significativamente. Considerando uma amostra de 121 bancos nos EUA (25 dos quais entre os 40 os maiores do setor), em novembro de 1997, apenas 20 bancos ofereciam Internet banking, número que passou para 65, em janeiro de 1999, apenas 14 meses depois. Na Espanha, em março de 1999, 48 bancos já ofereciam acesso ao saldo e extrato. No Brasil, em junho de 1997, 9 bancos já possuíam funcionalidades de Internet banking, número que cresceu para 21 em maio do ano seguinte, e para 31 em julho de 1999.

O ano de 2000, coincidindo com a crise das “ponto.com” – associada à queda da bolsa de Nova York, ocorrida em abril de 2000 – representou um novo momento para o Internet banking. Os questionamentos gerais sobre as reais potencialidades comerciais da Internet e também as dificuldades enfrentadas pelos bancos para disponibilizarem cada vez mais serviços on-line, revelou um novo comportamento dos bancos com relação ao uso da Internet, um pouco mais prudente e conservador. Dois motivos podem explicar esta posição menos agressiva dos bancos com relação ao uso da Internet: em primeiro lugar as esperadas economias do banco on-line não estavam ocorrendo na proporção alardeada nos anos anteriores e, em segundo lugar era mais difícil e caro conectar os

sistemas legados do que inicialmente se havia imaginado (ROMBEL, 2000). Por outro lado, com a quebra de um sem número de empresas voltadas para a exploração comercial da Internet, esta deixou de ser vista como uma panacéia e ficou mais branda a pressão sobre aqueles bancos (e também empresas de outros setores) que estavam mais lentos na adoção da tecnologia.

Outro estudo sobre o uso do Internet banking no Brasil no ano de 2000 (DINIZ, 2001) trazia uma observação interessante: apesar do número absoluto de bancos oferecendo Internet banking ter crescido 26%<sup>4</sup> em apenas um ano, o número de sites de bancos na Web estava estacionado em 81, indicando que um grande número de empresas do setor nem tinha ainda colocado a sua bandeira no mundo virtual. Observou-se nesta pesquisa também que, enquanto todos os grandes bancos de varejo já estavam oferecendo algum nível de Internet banking, apenas uma pequena parcela dos bancos de menor porte já disponibilizava o acesso a saldos e extratos através da Web. Ou seja, embora o Internet banking continuasse a crescer, este crescimento estava se verificando em apenas para algumas empresas do setor, entre as quais se destacavam os gigantes do varejo.

Com os bancos de maior porte investindo com mais intensidade para oferecer serviços pela Web, e com os serviços voltados ao varejo sendo privilegiados no uso do Internet banking, é preciso então entender a evolução deste ambiente de serviços eletrônicos de forma segmentada. Só assim poderá se entender o crescimento do Internet banking de forma a verificar a sua eficácia como tecnologia que pode contribuir para alavancar o negócio bancário.

Por trás da diferença na utilização da Internet por segmentos específicos do setor bancário, estão questões relacionadas às estratégias de negócio e ao perfil de investimentos de cada empresa do setor.

Em primeiro lugar, os bancos de maior porte costumam ter um perfil de investimento mais agressivo em tecnologia de informação, e por decorrência, em Internet. Isso é claro quando se percebe que os maiores bancos têm maior custo para manutenção de uma grande base de clientes, custo este que é frequentemente associado com a manutenção de uma rede maior de agências e uma infra-estrutura mais robusta para dar aos seus clientes acesso a um número em geral maior de serviços bancários. Assim a Internet

---

<sup>4</sup> contra um crescimento de 47% entre 1998 e 1999, e de 133% entre 1997 e 1998.

entraria como uma forma de garantir a redução de custos operacionais, por se tratar de uma rede pública com custos compartilhados. Além disso, o Internet banking permite coletar informações mais detalhadas de clientes, de forma a possibilitar a utilização de ferramentas de análise de dados que ajude no conhecimento mais específico de clientes que, de outra forma só podem ser tratados de forma muito genérica e impessoal.

Por outro lado, não há notícia de que os investimentos em Internet banking estejam levando bancos a reduzir os investimentos em novas agências físicas. Além disso, bancos que nasceram sob a bandeira do relacionamento completamente virtual, os bancos sem agência física, também não mostram sinais de que vão ser as grandes forças no cenário do Internet banking. Assim, há que se entender que o impacto do Internet banking no mercado bancário parece estar mais em função do porte dos bancos que o disponibilizam do que em função do fato do banco ser mais ou menos focado em ser uma empresa sem contato físico com os clientes.

Em segundo lugar, os diferentes canais bancários são valorizados segundo as suas peculiaridades para a realização de atividades específicas. De maneira geral, pode-se entender que os canais cumprem duas funções na oferta de serviços: (1) os clientes necessitam de acesso aos seus dados financeiros para realizar transações bancárias de forma simples, rápida e barata; (2) é preciso que os canais se prestem também para aperfeiçoar o relacionamento banco-cliente.

Desta forma, costuma-se identificar os canais eletrônicos (entre eles a Internet) como sendo privilegiados para a realização de transações, enquanto que um canal físico, como a agência, seria mais apropriado para as atividades de relacionamento. Sendo assim, a Web estaria restrita ao universo da facilitação e barateamento das transações bancárias, tendo pouca influência nos serviços que geralmente estão associados com o relacionamento, pois estes dependeriam mais do “contato pessoal”.

De maneira geral, os serviços voltados para o segmento de varejo são mais padronizados e, por estarem focados em transações, têm características que facilitam a sua distribuição através de canais eletrônicos. Já os serviços voltados para o segmento de atacado, têm a necessidade de uma customização maior, característica que os colocam como mais indicados para canais de relacionamento, como em geral são consideradas as agências físicas.

Pesquisas anteriores (DINIZ, 2001), entretanto, indicam que, entre os bancos mais ativos na oferta de serviços bancários na Internet, cresce também a visão deste canal virtual como estratégico para melhorar o relacionamento com os clientes. Atendendo à solicitação para indicar o grau de importância entre diversas razões citadas para o investimento na Internet, nove entre dez bancos pesquisados apontaram a melhoria do relacionamento como sendo de máxima importância. Ora, esta intenção demonstra, portanto, que certos bancos vêm na Internet um canal muito mais versátil do que um simples facilitador de transações. Há que se considerar que na amostra desta pesquisa predominam os bancos com forte atuação no mercado de varejo.

Daí se pode explicar o fato de existir um grande número de instituições que não disponibilizam nem mesmo um site institucional na Web. Em geral, estes bancos atuam mais no segmento de atacado, e podem estar vendo a Internet apenas como um canal de transação, e que não seria de grande utilidade como canal de relacionamento. Se a estrutura de atendimento dos clientes de serviços voltados para o atacado está baseada no “contato pessoal” com o banco, a Internet não teria muito a contribuir para a oferta deste tipo de serviço.

Verifica-se, então, que o estudo do Internet banking deve ser realizado considerando as particularidades de cada segmento para quem são focados os serviços bancários. Assim a evolução do uso do Internet banking nos dois grupos considerados – varejo e atacado – deve ser analisada em separado para um entendimento mais completo destas particularidades.

Enfim, é preciso considerar que o processo de adoção de um novo canal eletrônico é sempre muito mais complexo do que simplesmente implantar uma nova tecnologia. Principalmente no caso de um canal que aponta para tantas possibilidades e suscita tanta controvérsia como é o caso da Internet. Há que se considerar um tempo para o aprendizado tecnológico e organizacional no uso desta tecnologia. Mas se o progresso do Internet banking no Brasil é visível, é preciso ainda entender melhor como o canal virtual pode atender às particularidades das diferentes empresas do setor bancário.

### 3. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

O objetivo desta pesquisa é investigar a utilização da Internet e da Web por bancos, considerando a segmentação que existe neste setor, com o objetivo de avaliar as potencialidades e limitações do uso do Internet banking em cada segmento considerado. Neste sentido a proposta do trabalho é:

- Identificar o perfil dos bancos que estão atuando com mais dinamismo no mercado de serviços bancários virtuais;
- Analisar as estratégias de implementação de serviços virtuais e sua evolução em cada segmento;
- Identificar as motivações e as dificuldades encontradas pelos bancos que estão oferecendo seus serviços pela Web em cada segmento.

### 4. PRESSUPOSTOS DA PESQUISA

Com estes objetivos como norte para o estudo da evolução do uso do Internet banking em diferentes segmentos do setor bancário, serão verificados alguns pressupostos:

Pressuposto 1: o Internet banking têm se desenvolvido como um canal focado na oferta de transações bancárias padronizadas, o que faz com que o segmento de varejo esteja tendo os maiores benefícios com a sua utilização;

Pressuposto 2: serviços bancários que são baseados no estreito relacionamento entre banco e clientes tendem a crescer, baseado na constatação de que a evolução da tecnologia e da proficiência do usuário no seu uso, transformando o Internet banking num ambiente gradativamente mais amigável para o desenvolvimento de um “contato pessoal” através do canal virtual;

Pressuposto 3: os grandes bancos de varejo, que hoje lideram a oferta de serviços pela Web, podem explorar com mais eficiência o potencial de relacionamento virtual propiciado pela Internet, pela sua maior experiência acumulada em processos de criação de serviços de Internet banking.

## I. CONCEITUAÇÃO TEÓRICA

Este tópico do trabalho está dividido em duas partes distintas. A primeira discorre sobre o crescimento do uso do Internet banking no Brasil e no mundo. A segunda parte é discutida as diferenças nas estratégias de Internet banking segundo o tipo de banco e também para os tipos de serviços bancários, dependendo do segmento que está sendo considerado.

### 1. Crescimento do Internet banking

As estratégias de home banking, anunciadas como sendo o futuro dos serviços bancários desde o início dos anos 80, não decolaram como esperado até meados da década de 90 (STEINER & TEIXEIRA, 1990; ECONOMIST, 1996; SEYBOLD, 1998). Depois de considerar o telefone e a televisão a cabo como canais alternativos nos anos 80, os bancos se voltaram para os PCs como plataforma para o desenvolvimento do home banking. Da mesma forma que as suas tentativas anteriores, que falharam pelo baixo nível de adesão dos usuários, o home banking via PC frustrou as expectativas dos bancos que mais investiram nesta alternativa. A falta de massa crítica tanto de PCs como de uma população significativa de usuários até a década de 90 não fez vingar definitivamente o home banking (KALAKOTA & FREI, 1998)

O banco virtual, acessado por milhões de clientes de suas casas ou escritórios só foi mesmo acontecer depois que a Internet se abriu para o mundo comercial em 1994. Pela Web os clientes não precisam adquirir nenhum software extra, podem ter acesso às suas informações bancárias de qualquer lugar a qualquer hora, podem fazer download de suas informações para uso no software de gerenciamento de sua preferência. Por sua vez os bancos podem enfrentar a hegemonia dos desenvolvedores de software, mantendo o controle dos históricos dos acessos dos seus clientes e também da interface que o usuário utiliza para realizar suas transações bancárias. E principalmente a adesão de um crescente número de usuários de Internet contou positivamente para a consolidação dos serviços bancários remotos, realizados de local físico da escolha do cliente.

Para os clientes, o uso do Internet banking, além da conveniência do acesso a qualquer hora e de qualquer lugar, oferece as vantagens de concentrar uma grande diversidade de serviços que podem ser realizados com relativa rapidez pelo próprio cliente, de acordo com as suas necessidades. Em alguns casos, a vantagem da redução de custos obtida pelos bancos é repassada para os clientes através da tarifa dos serviços mais barata pela Internet do que por outros canais (NATH et al., 2001).

Para os bancos, além das vantagens de ser um ambiente que propicia um custo operacional mais baixo do que o de outros canais, a Internet permite também que os bancos tenham um conjunto de informações mais detalhadas dos hábitos de clientes mais afluentes, e portanto mais lucrativos (HUMPHREYS, 1999). A garimpagem de dados das operações eletrônicas realizadas por estes clientes, pode incrementar significativamente as vendas de produtos bancários, além de fomentar a lealdade dos mesmos para com os seus bancos (SEMELSBERGER, 1999).

Apesar destas vantagens, entretanto, a adoção em larga escala da Internet pelos bancos trouxe também um conjunto de novas preocupações no setor. Em primeiro lugar quanto ao modelo ideal de implantação do ambiente bancário virtual. Inicialmente foram levantadas diversas questões quanto à relativa inflexibilidade das estruturas de negócio implantadas nos bancos, o que favoreceria com que empresas de fora do setor pudessem ser mais ágeis, e portanto mais eficazes na conquista dos clientes para o mundo dos serviços financeiros on-line. Os bancos, que já enfrentavam a concorrência de empresas não-bancárias com a crescente desregulamentação e a cada vez mais intensa utilização de tecnologias inovadoras no setor (DE MUNCK et al. 2001), arriscaram diversos modelos organizacionais para gerir o banco on-line via Internet.

Em geral, as alternativas repousaram em três modelos, muitas vezes não excludentes, de distribuição dos serviços bancários pela Web: além do modelo híbrido, no qual o banco utiliza sua estrutura off-line associada a um site próprio, se tornaram comuns à criação de bancos totalmente virtuais – na maioria das vezes associados a um banco tradicional, mas desvinculado da estrutura deste – e a política de alianças estratégicas com empresas de fora do setor que, quer seja pela sua capacidade de oferecer acesso à Internet, quer seja pela sua capilaridade varejista, poderiam agregar valor na distribuição de serviços financeiros por canais eletrônicos (DINIZ, 2001; CRONIN, 1998). Há ainda uma quarta alternativa para estruturar um canal eletrônico para serviços bancários – a

criação de marketplaces, com diversas empresas do setor financeiro operando sob um mesmo portal coletivo – mas ela é menos comum (BANKS, 2001), a não ser quando formada por empresas de um mesmo conglomerado.

Na prática, os bancos puramente virtuais não têm conseguido superar os seus concorrentes já estabelecidos no mercado tradicional e as alianças estratégicas ficaram limitadas a um número relativamente restrito de iniciativas. Este cenário aponta como modelo de sucesso predominante aquele no qual um banco tradicional oferece o serviço de Internet banking a seus clientes em um portal próprio.

A situação de domínio dos bancos tradicionais no mercado no universo do Internet banking pode também ser constatada em duas iniciativas de criar uma lista dos melhores provedores de serviços de Internet banking. A revista Global Finance, publicou em 2000, 2001 e 2002 o “The World’s Best Internet Banks”<sup>5</sup>, no qual os destaques recaem quase sempre sobre bancos tradicionais que adotaram a estratégia de portal próprio. No Brasil, a revista Business Standard também publicou em 2002 e 2003 um ranking com “Os Melhores Serviços de Internet Banking”<sup>6</sup> no país e também premiou com destaque a mesma estratégia.

Apesar da alta expectativa gerada pelo rápido crescimento dos serviços de compra e venda de ações, no final da década passada (DINIZ, 2001; ROMBEL, 2000), os bancos também se mantiveram líderes na oferta de serviços financeiros pela Internet. Esta constatação se deve basicamente ao fato dos bancos ser as maiores empresas do setor financeiro, e interagirem com um volume muito grande de usuários. As corretoras de valores, apesar de terem conseguido, em muitos casos, altas percentagens de adesão dos seus clientes para o mundo on-line, têm um alcance, em números absolutos, que não chega a arranhar o volume de usuários de Internet banking dos maiores bancos.

Isto significa que, mesmo as preocupações mais genuínas dos clientes, como por exemplo à segurança do ambiente virtual para operações bancárias, e as dificuldades para utilizar serviços em portais de auto-atendimento razoavelmente complexos, foram problemas menores diante das vantagens e das comodidades oferecidas pelo Internet banking. Além disso, a necessidade de utilização de papel-moeda continua sendo um imperativo (NATH et al., 2001), o que representa uma clara vantagem aos bancos na

---

<sup>5</sup> [www.globalfinance.com](http://www.globalfinance.com)

<sup>6</sup> [www.businessstandard.com.br](http://www.businessstandard.com.br)



concorrência com outras empresas do setor financeiro, ajudando a manter um vínculo físico forte com seus clientes, mesmo com toda a tecnologia disponível para a disseminação do dinheiro on-line.

Inicialmente os sites dos bancos eram apenas informativos, com páginas estáticas contendo informações institucionais e, no máximo, com informações sobre produtos e endereços de agências. A natureza ubíqua e interativa da Web favorece a utilização deste canal, mesmo para a simples busca de informações não sensíveis (DANIEL & STOREY, 1997).

A pressão dos usuários e a evolução de mecanismos de segurança para transações feitas pela Internet, entretanto, criou a oportunidade para que alguns bancos pioneiros pudessem oferecer a seus clientes o acesso a informações de suas contas através da Web, ainda em meados da década passada. Era o início do Internet banking.

Das iniciais consultas a informações de saldo e extrato de contas bancárias, em pouco tempo o Internet banking evoluiu para oferecer uma gama de serviços crescente. Transferência de fundos e pagamento de contas foram seguidos por aplicações e resgates de investimentos, solicitações de crédito, desbloqueio de talões, solicitação de cartões e outros serviços, além de extratos por e-mail, renovação de crédito para telefones celulares, são serviços cada vez mais comuns no ambiente de Internet banking.

A consolidação de um grande número de serviços, criados e implementados na sua curta história, contribuíram para alavancar o uso do Internet banking e deixar os bancos atentos para se manter na dianteira da oferta dos serviços financeiros on-line. E o crescimento foi rápido. Se em 1995 apenas 7% dos bancos nos EUA faziam algum tipo de comércio eletrônico e, ao final de 1997, mais de 32% já planejavam oferecer algum tipo de transação em seu Web site (CRONIN, 1998). Um indicador de que a corrida para ocupar um espaço no mundo virtual estava tomando um rumo irreversível era o interesse de oferecer serviços na Internet por um significativo número de bancos de menor porte, que tradicionalmente não estão entre os líderes na adoção de inovações tecnológicas. Números de 1997 apontavam que 50% dos bancos nos EUA estavam planejando disponibilizar um site na Web e destes, 27% iriam oferecer Internet banking. Nesta mesma época, pesquisas indicavam que o home banking via Internet iria crescer 600% entre 1995 e 1998 e que os bancos, só nos EUA, estavam para gastar mais de US\$ 700 milhões anualmente em 2000 com sua presença na Web (CRONIN, 1998).

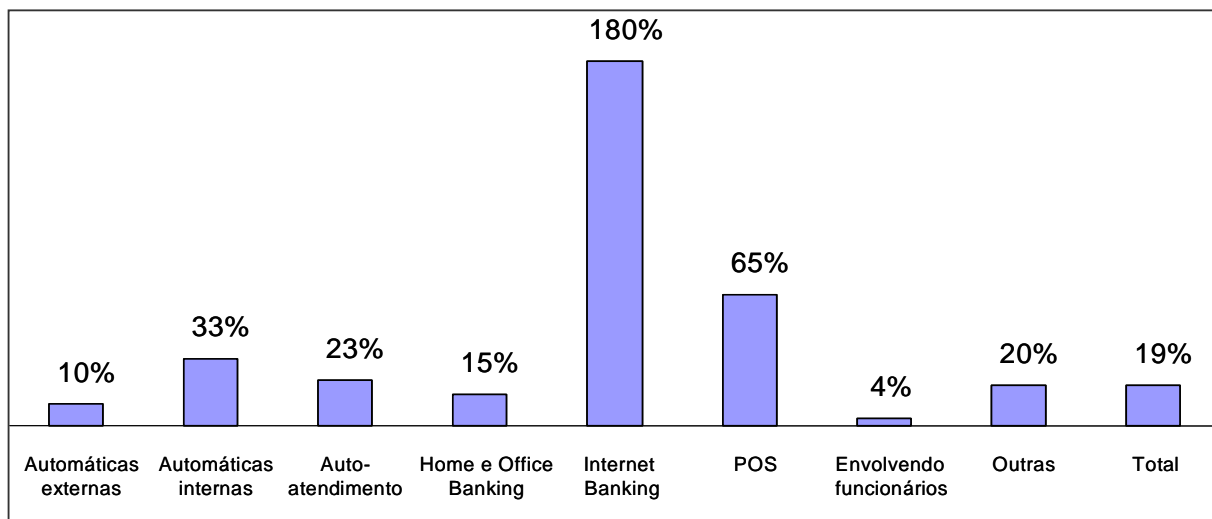
A expectativa sobre o crescimento do Internet banking é indicativa da importância que os bancos atribuem a esta tecnologia. Em matéria publicada na revista da poderosa American Banker Association, se especulava que até o ano de 2000, aproximadamente 90% dos maiores bancos dos EUA, Europa e Ásia-Pacífico, estariam oferecendo serviços de Internet banking (ORR, 1998) e até 2002 todos os maiores bancos norte-americanos já estariam utilizando a Web como um canal para distribuir seus serviços (SIMPSON, 2002).

### **1.1. O crescimento do Internet banking no Brasil**

A figura I-1.1 ilustra o ritmo de crescimento anual de cada canal bancário no Brasil, em termos do volume de transações, considerado o período entre 1998 e 2002. Observa-se que o ritmo de crescimento da Internet é de longe o mais significativo entre todos os outros canais considerados. Enquanto o volume total de transações cresceu no período menos de 20% ao ano, o crescimento das transações pela Internet em bancos no Brasil cresce acelerado a uma taxa de 180% ao ano, ou seja, um ritmo quase dez vezes acima do volume total de transações.

Também acima da taxa de crescimento vegetativo do número de transações, se encontram as transações feitas através de terminais de ponto-de-venda (POS), fruto do crescente aumento do uso de cartões de débito que permitem a transferência de fundos via terminais em lojas, supermercados, postos de gasolina e no comércio em geral. Também as transações automáticas internas, ou tarifas de serviços, créditos de dividendos e outras programadas pelo próprio banco, cresceram no período a uma taxa superior a 1,7 vezes a taxa total de crescimento das transações.

Figura I-1.1: Crescimento anual das transações bancárias, por canal (1998 a 2002)



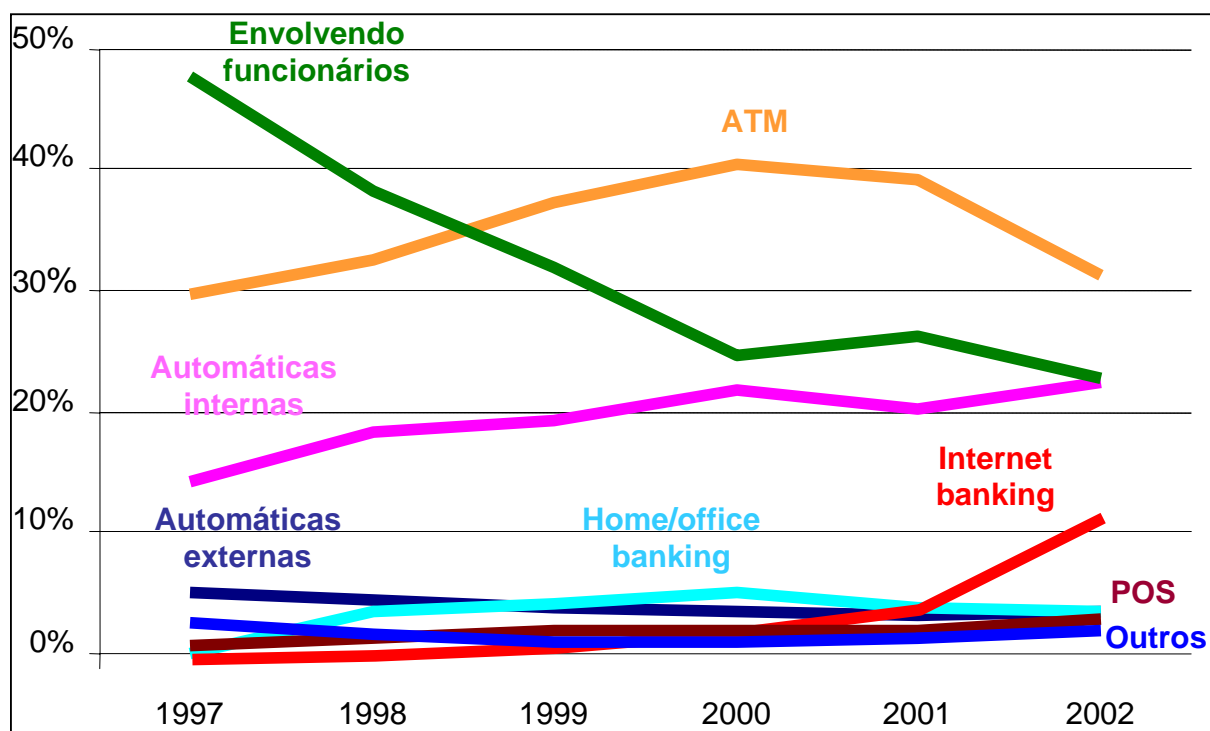
Fonte: Febraban

As transações via caixas de auto-atendimento, estejam eles colocados em ante-salas das agências ou em quiosques fora da agência, cresceram a um ritmo anual ligeiramente superior ao do volume total de transações, nos últimos quatro anos. Já as transações realizadas via central de atendimento, com ajuda de um funcionário do banco (outras), cresceram nos últimos anos no mesmo ritmo do volume total de transações.

As transações automáticas externas (débitos automáticos, crédito de salários, etc.), bem como aquelas realizadas através via software proprietário instalado nos computadores dos clientes estão crescendo em ritmo mais lento, o que significa que a sua importância relativa foi decrescente no período. Já as transações envolvendo funcionários e realizadas na boca do caixa da agência se mantiveram praticamente estabilizadas no período. Se for considerado que o número de contas correntes pulou de 44,7 milhões em 1998 para 66,7 milhões em 2002 e o número de contas poupança passou de 41,6 milhões em 1999 para 58 milhões em 2002 (CIAB, 2001; CIAB, 2003), pode-se dizer que a população bancarizada aumentou significativamente no período no país, o que representa uma maior demanda por serviços bancários. Pelos números apresentados, pode-se inferir que os novos clientes do sistema bancário estão se utilizando cada vez menos das agências para realizar as suas transações.

A figura I-1.2, por sua vez ilustra a evolução de cada dos canais mencionados, considerando a sua representatividade relativamente ao total de transações bancárias realizadas. Observa-se que o Internet banking já concentra, em 2002, 11,7% do total de transações bancárias, crescendo de 4,1%, em 2001, e 2,3% em 2000. Surpreende a queda da participação dos caixas de auto-atendimento no período – de 40,3% em 2000 para 31,2% em 2002 –, o que talvez possa ser explicado também por fatores conjunturais, como “apagão” em 2001, que restringiu o funcionamento dos equipamentos de auto-atendimento, bem como dos problemas de segurança, que levou inclusive a limitação dos saques nestes equipamentos, por parte dos bancos. Conclusões mais definitivas sobre a evolução do uso dos caixas de auto-atendimento necessitariam de um período maior de observação.

Figura I-1.2: Evolução da distribuição das transações, por canal (1997 a 2002)



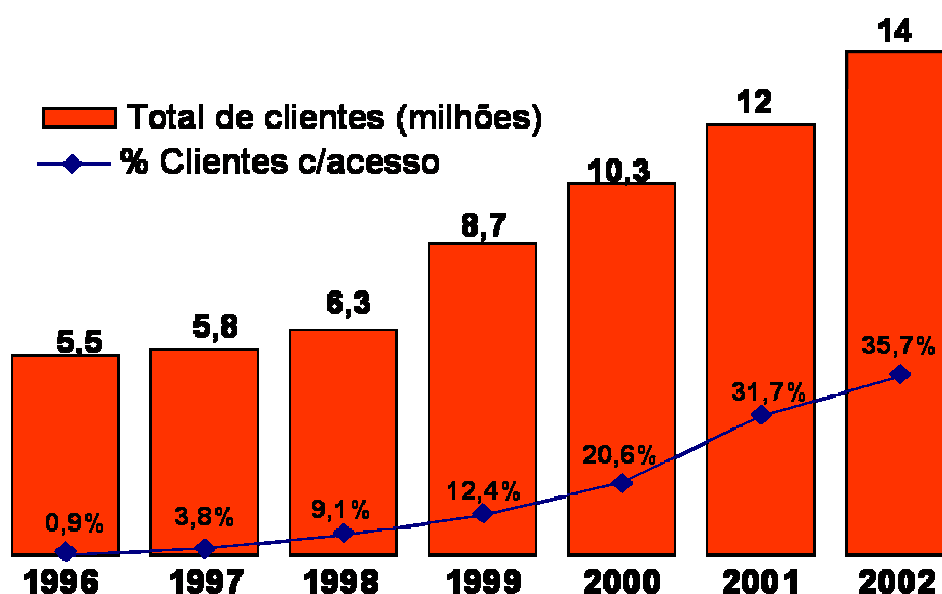
Fonte: Febraban

Também o número de usuários de Internet banking no país cresceu significativamente. De acordo com pesquisa da Febraban (CIAB, 2003), o número de clientes utilizando Internet banking passou de 8,3 milhões em 2000 para 14,9 milhões em 2003, sendo 1,3

milhão de pessoas jurídicas. Já o número de clientes utilizando software proprietário de home/office banking caiu dos mesmos 8,3 milhões em 2000 para 500 mil em 2002.

Em 2003, a parte mais significativa dos serviços nas agências já está disponível nos sites dos bancos na Internet. O Brasil já se consolidou como um dos principais países na utilização do Internet banking, rivalizando e mesmo superando países com grande tradição de uso de tecnologia bancária. Todos os grandes bancos do país já possuem sites que, mais do que uma vasta diversidade de serviços, atendem a uma parcela significativa dos seus clientes pela Web.

Figura I-1.3: Porcentagem da base de clientes Bradesco que usam Internet banking



Fonte: Business Standard

No Brasil, o caso do Bradesco é ilustrativo do explosivo crescimento do Internet banking (figura I-1.3). Depois de criar sua página na Web em 1995, resolveu, a partir de maio de 1996, implantar o primeiro site de Internet banking do Brasil. Dos 50 mil usuários cadastrados para utilizar Internet banking em 1996, chegou-se a um universo de cerca de cinco milhões de usuários no início de 2002, o que representa mais de um terço da base total de clientes.

Entre 2001 e 2002, o crescimento do Internet banking foi particularmente expressivo: o número de usuários cresceu 50% e o volume de transações avançou 178%, com relação ao ano anterior, atingindo a marca de 2,2 bilhões de transações (CIAB, 2003). Segundo a Febraban, em 2000 existiam cerca de 8,3 milhões de usuários de Internet banking no Brasil. Em 2001, este número já era de 13 milhões, e em 2002 atingiu 14,9 milhões. Em contraste, percebeu-se uma redução de 94% do uso do número de usuários de software proprietário de home/office banking, no mesmo período. Este cenário é um indicador claro da opção pelo home banking via Internet.

Enquanto a taxa de uso do Internet banking na Europa é de cerca de 18% do total de clientes de bancos, o Brasil, empatado com os EUA, este índice já chega a 23% (HESSEL, 2003). Vários bancos no país, entretanto já ultrapassam de longe este percentual (ver tabela). Como mostra a tabela I-1.1, este fenômeno de crescente utilização do Internet banking pela base de clientes se repete em diversos dos mais importantes bancos do país. A tabela também mostra o número de internautas brasileiros que acessam o site de cada banco. Este número, mostra que o site da CEF é o mais acessado entre todos os bancos, mas isso se deve mais à divulgação de informações relativas a resultados de loterias e de benefícios de trabalhadores do que efetivamente para uso do Internet banking. Em comparação com os EUA, enquanto mais de 40% dos internautas brasileiros freqüentam regularmente os sites financeiros, menos de 38% dos internautas norte-americanos fazem o mesmo (BUSINESS STANDARD, 2003). Entretanto esta vantagem percentual dos brasileiros é completamente insignificante quando se comparam os números absolutos, pois nos EUA há cerca de 160 milhões de usuários.

O volume de transações é também crescente nos principais bancos (HESSEL, 2003). O Banco Real crescimento de 63% no volume de transações (4,9 milhões). No Banco do Brasil, O volume médio de transações efetuadas no canal Internet atingiu a marca de 21,8 milhões contra 14,5 milhões no ano anterior, ou seja, um crescimento de 66,51%. Enquanto o site do Itaú foi visitado por mais de 5 milhões de pessoas em dezembro 2002, apenas os clientes pessoas jurídicas do Bradesco movimentaram R\$4,4 bilhões no mesmo ano. O Unibanco movimentou R\$5 bilhões via Internet em 2002, com aumento de 46% na base de usuários internautas.

Tabela I-1.1: índice por banco de clientes usuários de Internet banking no Brasil

Bancos	% internautas acessando site do banco*	% clientes Internet banking (2002)**	% clientes Internet banking (2003)***
Banco do Brasil	12,18%	20%	33%
Banespa	2,91%		
BankBoston			42%
Banrisul	1,33%		
Bradesco	9,75%		33%
Caixa Econômica Federal	14,85%	15%	
Citibank			35%
HSBC	2,34%	16%	
Itaú	13,39%	22%	
Real ABN Amro	4,72%		28%
Santander		15%	
Unibanco	4,28%		26%

Fonte: Business Standard 2003\* e 2002\*\*; Gazeta Mercantil\*\*\*

Apesar do crescimento da oferta de serviços de home banking via Web ter sido constatado em diversos países, muitas vezes se encontram descrições que carregam um tom de crítica quanto à lentidão dos bancos para a implementação de serviços pela Web e podem também ser interpretadas como uma expressão da crescente demanda por estes serviços, proporcional ao explosivo crescimento da Web entre os usuários.

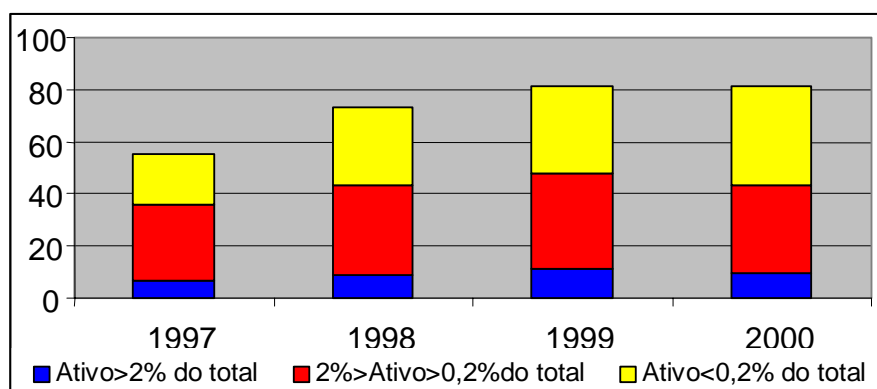
## 1.2. Diferenças no ritmo do crescimento do Internet banking no Brasil para os segmentos de atacado e varejo

A despeito do grande crescimento do uso da Internet banking, este crescimento não ocorre de modo uniforme por todo o setor. Alguns segmentos dentro do setor bancário são claramente mais lentos na adoção do Internet banking. É o caso dos serviços para os segmentos de atacado. Enquanto os serviços financeiros focados no setor de varejo estão se consolidando rapidamente, os serviços no atacado mostram um ritmo de evolução bem mais lento. Isto fica mais evidente quando se observa que as empresas que têm sites mais ativos na Internet são exatamente aquelas com foco no varejo. As empresas que possuem

foco nos serviços de atacado têm, em geral, sites mais pobres e, em muitos casos, nem disponibilizam um endereço na Web (DINIZ, 2001).

A figura I-1.4 ilustra que o ritmo do crescimento do número de sites de bancos na Internet se reduziu ano a ano e uma boa parcela dos bancos, exatamente os que focam os serviços de atacado, ainda nem estão na Web. Observe que até 2000, menos de 50% dos bancos em operação no país mantinham um site na Web, o que demonstra claramente o baixo interesse de uma parte significativa das empresas do setor no uso da Internet como uma canal para oferecer acesso a serviços bancários.

Figura I-1.4: Crescimento dos sites de bancos do Brasil na Web



Fonte: Diniz (2001)

Se for analisado mais detalhadamente, pode-se verificar que o perfil dos bancos que têm investido menos na Web se caracteriza por bancos de menor porte, com rede de agências muito pequena. Pelos números apresentados na tabela I-1.2, que mostra a evolução do Internet banking no Brasil entre 1997 e 2000, percebe-se que a evolução do Internet banking foi mais significativa entre os bancos de maior porte. Apesar do crescimento geral da oferta de Internet banking – que passou de 9 bancos em 1997 para 40 em 2000 – a adoção da Web pelos bancos de menor porte não esteve no mesmo ritmo dos maiores, no mesmo período. Além do número de bancos oferecendo serviços de Internet banking, a tabela mostra também a porcentagem de sites, por porte do banco, que ofereciam esta funcionalidade. Enquanto desde de 1999, a totalidade dos bancos de maior porte já estavam oferecendo Internet banking, em 2000, comparados com apenas



27% dos sites dos bancos de menor porte com a oferta de serviços de transação pela Web.

Mesmo tendo aderido tardiamente ao Internet banking, os números mostram também que houve um significativo crescimento do interesse dos bancos de menor porte a este canal a partir de 2000. Enquanto em 1998 e 1999 apenas 5 bancos de pequeno porte ofereciam algum tipo de serviço de Internet banking, este número dobrou em 2000 para dez bancos. Como há uma relação estreita entre o porte do banco e o seu foco de mercado (os maiores voltados para o varejo, e os menores para o atacado), estes resultados indicam que o Internet banking começou a fazer barulho mais cedo nos bancos de varejo, mas, principalmente a partir de 2000, já começava a atrair também os bancos de atacado. Esta observação é compatível com a expectativa registrada em outros países (MASSEY, 2000).

Tabela I-1.2: evolução do Internet banking no Brasil<sup>7</sup>

	1997*		1998		1999		2000	
	bancos	% sites	bancos	% sites	bancos	% sites	bancos	% sites
Total de sites analisados	9	16%	21	29%	31	38%	40	49%
Ativo > 2% do total	3	43%	7	78%	11	100%	10	100%
2% > Ativo > 0,2% do total	2	7%	9	26%	15	41%	20	59%
Ativo < 0,2% do total	4	21%	5	17%	5	15%	10	27%

Fonte: adaptado de Diniz (2000a\* e 2001)

Outras observações ajudam a corroborar a idéia de que os serviços de atacado migram para a Internet com menos velocidade do que os de varejo. Entre as características que definem o mercado de atacado para os bancos é o porte do cliente: clientes maiores são vistos pelos bancos como o mercado de atacado e clientes menores como varejo. Entre os clientes de maior porte, portanto de atacado, está o mercado corporativo, das empresas. Por outro lado, no varejo está o mercado das pessoas físicas. Assim pode-se entender que o chamado home banking proprietário é voltado para o mercado de varejo e que o office banking é voltado para o mercado de atacado. Dados da Febraban (CIAB, 2003) mostram que enquanto o número de usuários de softwares de home banking passou de

<sup>7</sup> Deve-se observar que o número de sites analisados em cada ano foi diferente: em 1997 foram 55 sites, em 1998, 73 sites, em 1999 e 2000, 81 sites. As porcentagens se referem à relação entre o número de sites com Internet banking sobre o número total de sites analisados por porte de banco.

6,8 milhões em 2000 para apenas 100mil em 2002, usando o office banking, clientes-empresa passaram de 1,5 milhão para 400mil, no mesmo período.

A figura 1.2 ilustra o fato dos bancos de varejo, que já migraram muitos serviços de transação das agências para os canais virtuais, também podem passar a oferecer mais serviços de relacionamento mesmo que o cliente não esteja fisicamente junto ao seu gerente. Por serem organizações que já adquiriram experiência com o canal virtual, tendem a ser as pioneiras na oferta de serviços de relacionamento para a Internet (DINIZ, 2001). Assim, o Internet banking é uma proposta de atendimento personalizado e distribuição de serviços bancários e não bancários, que busca através da tecnologia realizar transações e negócios, prescindindo da rede de agências. Por outro lado, os bancos que atuam no atacado continuam utilizando os locais físicos como principal enfoque no relacionamento com seus clientes, não implementando o acesso e transações ao ambiente Web.

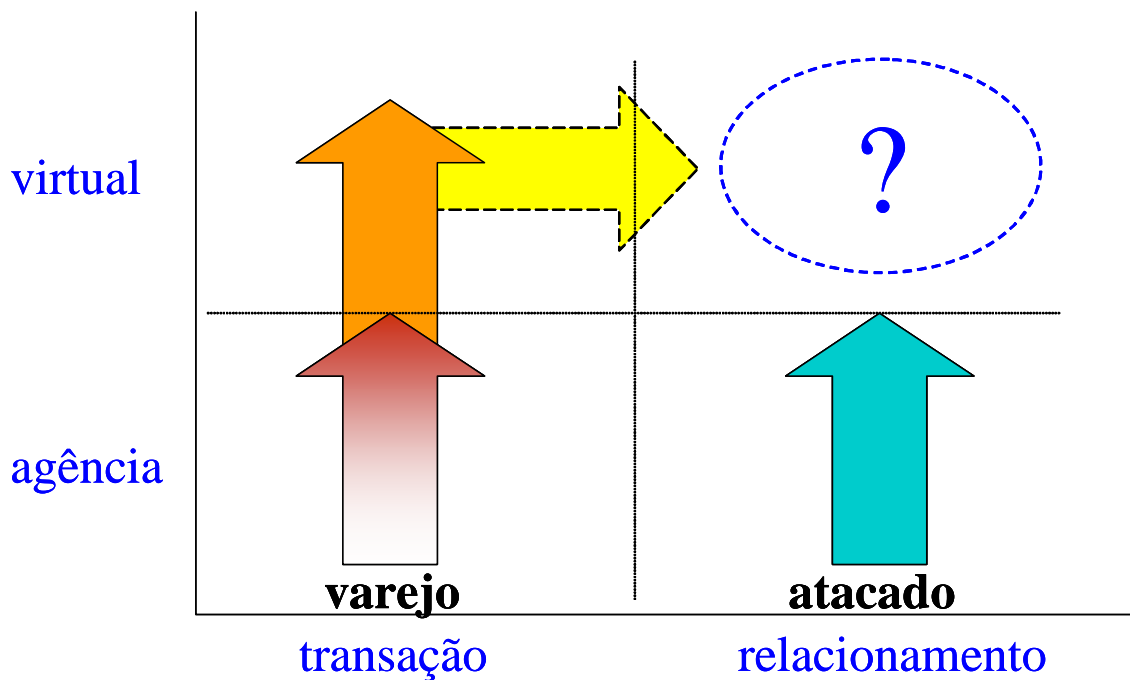


Figura I-1.5 - Evolução da virtualidade na oferta de serviços bancários

Em outro trabalho (MARQUES, 2002) ficou também demonstrado que existe uma visão distinta da importância do ambiente para instituições de varejo e para instituições

de atacado. A partir de entrevistas com executivos bancários, identificou-se que o ambiente digital é muito mais importante para as instituições de varejo do que para as instituições de atacado. Esta diferença se justifica com o fato do ambiente da Internet ser considerado mais propício às operações padronizadas, realizadas pelos bancos de varejo. Enquanto que as operações estruturadas, realizadas pelos bancos de atacado, são mais difíceis de ir para o ambiente digital.

Outro aspecto que pode ser observado é o fato do Internet banking atrair clientes de maior poder aquisitivo. Tomando as palavras do diretor de Internet do Bradesco como exemplo (BUSINESS STANDARD, 2002): “o nosso cliente médio é diferente de um banco cujo foco são as pessoas com maior poder aquisitivo, mas na Internet somos iguais”. Isso quer dizer que os usuários de Internet banking além de serem em princípio correntistas mais atraentes para os bancos, são também mais exigentes e valorizam mais o relacionamento do que a transação pura e simples. Este quadro ajuda a fortalecer a idéia por trás da figura 1.2, sugerindo que os bancos de varejo que migraram para a Internet seus serviços, estão visando também à utilização de serviços de relacionamento virtual.

Aliás, este cenário já havia sido observado anteriormente (DINIZ, 2001), em pesquisa realizada através de questionários estruturados com cerca de duas dezenas de bancos posicionados entre os maiores do país. Comparando-se resultados de duas pesquisas realizadas num intervalo de um ano, a principal razão apontada pelos bancos para investir na Web foi a melhoria no relacionamento com os clientes

Isso sinaliza o crescimento da importância da Web para além dos serviços tradicionais de varejo. Mas, como será mostrado a seguir, além de serviços de atacado, a Internet oferece mais do que o Internet banking como alternativa para o relacionamento entre bancos e seus clientes.

### **1.3. Internet em bancos não é só Internet banking**

Por outro lado, a evolução do uso da Internet pelos bancos não está restrita exclusivamente ao chamado Internet banking. MARQUES & DINIZ (2003), em um estudo sobre o uso mais amplo do e-business em bancos atuando no Brasil, investigaram

esta questão mais detalhadamente e observaram que vários entre os principais bancos do país já desenvolvem estratégias de negócio baseadas na Internet que não podem ser consideradas como Internet banking.

A partir de entrevistas com executivos de 9 bancos líderes do mercado, incluindo-se aí, bancos de portes variados, e empresas nacionais e estrangeiras, públicas e privadas, foram identificadas estratégias que foram consideradas como B2C e B2B.

No que se refere às estratégias B2B, o foco é utilizar a Internet para explorar o seu papel de intermediário financeiro. Exemplos de serviços nesta categoria são: o portal de compras do Citibank e os portais voltados para agro-negócios e para licitações disponibilizados pelo Banco do Brasil.

Os bancos que estão centrados nas transações B2B entendem este posicionamento como foco na sua competência, que já existe no ambiente tradicional. Estes mesmos bancos enxergam ainda grandes oportunidades de serviços a partir de uma maior integração eletrônica dos serviços bancários com os softwares administrativos financeiros das organizações.

Uma das formas pelas quais este processo de integração vem ocorrendo no ambiente Web é através da oferta de aplicativos de gestão e controle de processos financeiros. Estes aplicativos são oferecidos pelos bancos através da Internet, com controle de acesso, níveis de permissão e com algumas características de workflow. Esta estratégia configura uma tendência de se usar a Web para “terceirização” de algumas atividades financeiras, no qual os bancos seriam os grandes prestadores de serviço. Além disso, esta estratégia dos bancos, tem a vantagem de aumentar o grau de fidelização e retenção de clientes. Isto ocorre tanto pela oferta dos serviços nos quais as empresas estão interessadas quanto pelo aumento do custo de troca, ou seja, a empresa passa a ter mais dificuldades de trocar de fornecedor de serviços financeiros.

A fidelização também está na pauta dos bancos que buscam desenvolver estratégias B2C. Este posicionamento encontra-se nos sites de algumas instituições através serviços como Internet grátis, oferecidos por exemplo pelo Bradesco, e informações para profissionais, como os sites de médicos do ABN-Real e do Unibanco.

Conta nesta categoria ainda a utilização de sites de compras voltados ao consumidor final que são mantidos por bancos. É o caso dos shoppings virtuais, como o do

Bradesco, do Itaú e do Banco Real. Estes bancos possuem graus diferentes de envolvimento com a construção do ambiente de comércio eletrônico. Desde a simples agregação de site de lojas virtuais em um ambiente, no qual o banco de um lado leva para as lojas virtuais a sua carteira de clientes, e do outro oferece para as lojas uma solução de pagamento neste ambiente, até aqueles que construíram efetivamente um shopping preocupando-se com questões diversas como logística, construção da lojas virtuais, nível de serviços e outras questões.

Outros serviços que aparecem nesta categoria são aqueles voltados para facilitar a administração financeira dos clientes, através de ferramentas e serviços como, por exemplo, o agregador, que tem como objetivo agregar as informações financeiras de um cliente que possui contas em diversos bancos, sem que este tenha que visitar o site de cada uma das instituições. Desta forma, o cliente consegue visualizar todas as informações a partir de uma única instituição. O serviço de agregador deverá ser pauta de muita discussão num futuro bem próximo, visto que em outros países já existe regulamentação para tal serviço, e no Brasil não.

O Citibank, por exemplo, foi um inovador na oferta do serviço de agregação nos Estados Unidos, mas não o oferece no Brasil. Em nosso país, o BankBoston e o Banco1, são as únicas instituições bancárias a investirem nas ferramentas do agregador. Daí se observa que, embora o ambiente Web seja potencialmente global, as suas estratégias são locais, em virtude do posicionamento das instituições. Pois enquanto, nos EUA, o Citibank possui uma estratégia nitidamente de varejo, no Brasil, ele se posiciona num mercado de grandes correntistas. O que se reflete na sua estratégia da WEB, onde o foco são as transações B2B, conforme a análise do site.

Um detalhe importante das estratégias de B2C utilizadas pelos bancos é que elas na verdade podem ser apenas uma cobertura para uma verdadeira estratégia B2B. O Bradesco, por exemplo, denota que o seu principal interesse ao manter um site de comércio eletrônico não está nas vendas que os clientes possam efetuar nas lojas, mas nas empresas que vendem pela Internet, ou seja, as próprias lojas (BUSINESS STANDARD, 2001). Apesar do faturamento obtido com a cobrança da hospedagem dessas lojas ser muito baixo para justificar o investimento, o banco está mesmo interessado é em conquistar estes varejistas para a sua rede de clientes, oferecendo além dos meios de pagamento, e funcionando como um intermediário para pagar fornecedores

e funcionários. O Bradesco argumenta que o índice de retenção dos lojistas é muito alto e que mais de 60% deles acabaram abandonando seus bancos originais em favor daquele que lhes dá a oportunidade de hospedagem do seu ambiente de comércio eletrônico.

## 2. Diferenças nas estratégias de serviços on-line: varejo vs. atacado

Os bancos, com suas múltiplas funções, constituem a base do sistema monetário e, devido à variedade de serviços prestados, são as instituições financeiras mais abrangentes e regulamentadas.

Em 1988, o Conselho Monetário Nacional, estabeleceu que os bancos comerciais, de investimentos ou desenvolvimento, as sociedades de crédito, financiamento e investimento, as sociedades de crédito imobiliário pudessem se reorganizar em uma única instituição: o banco múltiplo (BARBOSA,1996)<sup>8</sup>. Este tipo de banco pode ter as seguintes carteiras: comercial, investimento e (ou) desenvolvimento (exclusiva para bancos estatais), crédito imobiliário, crédito, financiamento e investimento, e arrendamento mercantil, sendo que ele tem que ter, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas obrigatoriamente comercial ou de investimento. Portanto, o banco múltiplo pode ser criado a partir da expansão de um banco de investimento ou de um banco comercial, reduzindo as fronteiras da competição no mercado.

Esta reforma bancária que criou o banco múltiplo reduziu as barreiras de entrada no mercado, particularmente para empresas estrangeiras, e fez com que o número de bancos aumentasse significativamente, passando de 124 em 1988 para 259 em abril de 1995 (BARBOSA, 1996). Após o Plano Real, entretanto, o aumento da competição e a queda da inflação provocam a redução do número de empresas e, em 2002 o número de bancos cai para cerca de 180 (BOUDON, 2003).

Embora o banco múltiplo permita uma certa flexibilidade, os bancos têm a oferta de serviços limitada pela categoria em que a instituição é classificada.

---

<sup>8</sup> Barbosa, Fernando de Holanda. O Sistema Financeiro Brasileiro.  
<http://www2.fgv.br/professor/fholanda/Arquivo/Sistfin.pdf>

Basicamente o prazo e a finalidade com que as instituições financeiras oferecem crédito são determinados pela forma de captação de recursos permitida em cada categoria de instituição (FORTUNA, 2002). Assim, bancos comerciais, caixas econômicas, e bancos cooperativos, são instituições que possuem depósitos à vista e atuam fornecendo crédito a curto prazo. Os bancos de investimento, bancos de desenvolvimento, entre outros, captam recursos através da emissão de títulos e são instituições de crédito de médio e longo prazos. Os primeiros são comumente conhecidos como instituições de varejo e os segundo, de atacado.

De fato, os bancos segmentam a sua atuação de mercado com base no volume de negócios dos clientes e em sua forma de atendimento (ASSAF, 1999). No varejo, trabalham com muitos clientes e são focados em grandes volumes de operações de baixo valor. No atacado, são voltados às grandes operações financeiras, trabalhando com número reduzido de clientes com alto poder aquisitivo.

Os serviços oferecidos nestes mercados se diferenciam substancialmente e desta forma a sua evolução para o ambiente virtual se dá de formas diversas. Mesmo em empresas que atuam em ambas as frentes (atacado e varejo), os serviços virtuais tendem a se apresentar em formas diferentes, chamando a atenção para a influência do ambiente sobre a sua evolução.

Uma outra classificação das empresas do setor foi apresentada em uma radiografia do sistema bancário brasileiro produzido pela revista Conjuntura Econômica (BOUDON, 2003). Neste trabalho, os bancos brasileiros são divididos em cinco categorias: varejo, público, financiamento, atacado e negócios e middle market. Entretanto, tomando as características fundamentais dos serviços oferecidos em termos do seu grau de padronização, estas cinco categorias podem ainda ser reagrupadas em apenas duas super categorias, baseando-se no perfil dos serviços oferecidos: varejo (agregando as categorias varejo, público, financiamento) e atacado (composto pelas categorias atacado e negócios e middle market).

De fato, se considerarmos o grau de padronização dos serviços, no varejo se necessita de tecnologia rotinizada, enquanto no atacado a tecnologia tem que estar voltada para o trabalho artesanal, a pesquisa e o desenvolvimento (ROGERS, 1993).

Nos bancos de varejo a estrutura organizacional adequada é centralizada, ou seja, os produtos são desenvolvidos no topo e a estrutura de rotina burocrática prevalece nos pontos de venda. Por outro lado, no atacado, o desenvolvimento de produtos e a criatividade estão localizados nos pontos de distribuição, na interação com os clientes, cada qual único e com necessidades de serviço específicas.

Como os serviços de atacado focam a intermediação financeira e os serviços de varejo se caracterizam pela prestação de serviços (BADER, 1999), o negócio dos bancos de varejo é muito diferente daquele dos bancos de investimento e atacado, tanto em termos de produtos quanto de tecnologia, e exige cultura e administração diferentes. Se o foco do varejo está na padronização dos serviços através do auto-atendimento e desenvolvimento de serviços centralizados, enfatizando o volume de transações, os serviços do atacado focam o relacionamento com o cliente e as transações ocorrem com frequência muito menor, embora geralmente representando grandes valores.

A seguir será apresentada uma sobre as diferentes oportunidades na Web para os bancos de atacado e os de varejo.

## **2.1. Bancos de Varejo e serviço on-line**

Os serviços bancários de varejo têm sido provavelmente os mais afetados pelas inovações tecnológicas trazidas pelo comércio eletrônico. A introdução do Internet banking aumentou a frequência das interações com os clientes e também o uso de diferentes canais. Com isso, a importância de oferecer mais valor aos clientes através da Internet tem sido crescente para os bancos de varejo. Da mesma forma, a demanda dos clientes por mais serviços financeiros on-line aumentou. E estas demandas dos consumidores são cada vez maiores, com a exigência de mais e melhores produtos, e novos lançamentos têm acontecido mais frequência também.

O acesso a uma quantidade muito mais expressiva de informação acabou por educar os clientes para a disponibilidade de produtos e serviços financeiros que vão além dos serviços bancários tradicionais. A conveniência do banco on-line tem de



ser complementada com a atenção pessoal. Assim, os clientes de serviços financeiros tendem a querer cada vez mais acoplar as novas vantagens como conveniência e ampla oferta de serviços, com a tradicional segurança. O uso de Internet banking também afetou as barreiras tradicionais da concorrência no setor, por causa da redução da necessidade de uma extensa rede de agências para distribuição dos produtos. Integrar a Internet ao banco tradicional se tornou a meta da grande maioria das empresas do setor (AANESEN et al., 2001).

A convergência de computadores e telecomunicações permitiu conectar computadores e outros dispositivos, criando a oportunidade para a implantação de toda uma variedade de novos serviços bancários. Já faz parte da atividade bancária atualmente estar disponível 24 horas por dia, sete dias por semana, com a possibilidade de o cliente acessar o seu banco através de computadores, caixas eletrônicos, telefones celulares, palm tops, etc.

SQUIER (1998) afirma que os bancos que não conseguirem se adaptar à Internet como forma de distribuir seus serviços e de se comunicar com os seus clientes correm sério risco de perder posições importantes no mercado. Um dos argumentos que usa para ilustrar sua posição é que o perfil do cliente ideal dos serviços financeiros coincide com o do usuário típico da Internet. Os clientes de Internet têm grau de escolaridade mais alto, maior poder aquisitivo e necessitam mais de produtos com valor agregado do que a população em geral (HUMPHREYS, 1998).

A tecnologia impacta na capacidade dos bancos para atender o mercado de pequenas e médias empresas (KEYES, 1999) e o uso efetivo da tecnologia da informação aumenta a capacidade do banco de cobrir um território mais amplo para atender ao esforço de vendas, ser mais bem posicionado para atender os seus clientes, além de reduzir seus custos operacionais.

A Internet é o canal de distribuição mais barato atualmente. Web sites podem reduzir em até 43% no custo da mão de obra necessária para o contato com os clientes e as vendas podem ser impactadas positivamente de 15% a 25%, através de

up-selling, cross-selling e distribuição mais eficiente de conteúdo (SEMELSBERGER, 1999).

Até mesmo bancos que não estão entre os líderes na adoção de inovações tecnológicas já estavam considerando a entrada no cyberspace (CRONIN, 1998). Conforme o Internet banking vai se transformando numa commodity, o banco necessita se diferenciar. Uma forma de evolução é pensar na Internet como um canal para oferecer assessoria e aconselhamento financeiro. (HUMPHREYS, 1998).

Mas os clientes também sabem que eles custam menos para o banco quando transacionam pela Internet e querem repartir os benefícios. Alguns bancos oferecem incentivos aos clientes para que usem o Internet banking. Clientes e bancos vêm a Internet como uma situação ganha-ganha. (HUMPHREYS, 1998). Se é assim, o banco necessita ressaltar as vantagens oferecidas aos seus clientes com o uso da Internet.

Para acomodar esta demanda crescente por Internet banking, o uso de CRM, particularmente para os bancos de varejo, se torna indispensável. Quanto maior o relacionamento o cliente tem com o banco, maior a capacidade de retenção do banco. Mas o uso do CRM ajuda também a definir estratégias de criação de serviços diferenciados, específicos para cada segmento e, no limite, até mesmo para cada cliente específico.

Na tabela I-2.1, BANKS (2001) mostra o quadro de evolução das estratégias dos bancos de varejo, indicando claramente que o caminho do Internet banking, que está associado ao mundo do comércio eletrônico, leva as empresas do setor deixarem de se orientar a produtos, passando a ser orientados a segmentos, e por último levando ao relacionamento virtual entre banco e cliente.

Segundo HUMPHREYS (1998), entre as estratégias para acelerar a lucratividade e o retorno do investimento em Internet banking, deve-se investir na divulgação, oferecer vantagens efetivas aos clientes e envolver ativamente os funcionários. Sobre estes últimos, o autor destaca que aqueles que usam o serviço e

entendem seus benefícios são mais inclinados a promover melhor o serviço aos clientes.

Tabela I-2.1: Evolução nas estratégias de bancos de varejo

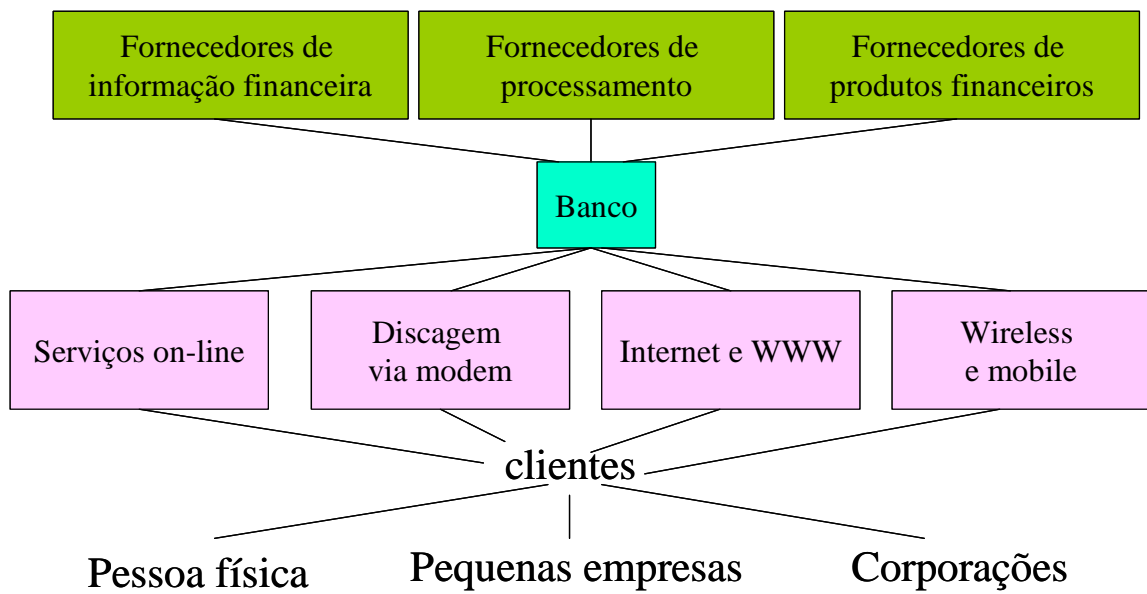
<b>Gerenciamento orientado a produtos</b>	<b>Gerenciamento orientado a mercados</b>	<b>Gerenciamento orientado a relacionamento</b>
Contas e serviços independentes	Pacotes de serviços fixos	Pacotes de serviços customizados
Performance baseada em share de produto	Performance baseada em market share	Medida de performance
Informação de contas gerenciadas centralmente	Perfil do setor centralizado por mercado	Perfil integrado de clientes no ponto de venda
Sistemas baseados em mainframe	Sistemas baseados em mainframe com integração limitada	Sistemas cliente/servidor Comércio eletrônico

Fonte: Banks (2001)

Na figura I-2.1, KALAKOTA & FREI (1998) representam esquematicamente a cadeia do sistema financeiro em que estão inseridos os bancos. Este esquema mostra que os bancos têm de gerenciar uma estrutura multifacetada, com diversidade de produtos oferecidos a diferentes tipos de clientes, através de múltiplos canais. Esta situação é particularmente crítica para bancos de grande porte, que possuem atividades em todas as frentes representadas na figura. Como em geral os bancos de grande porte têm forte atuação no varejo, estas empresas são as que necessariamente têm de investir mais pesadamente na integração de canais, para oferecer com

competência uma variedade maior de produtos a um conjunto diversificado de segmentos do mercado.

Figura I-2.1: Cadeia de suprimento no sistema financeiro



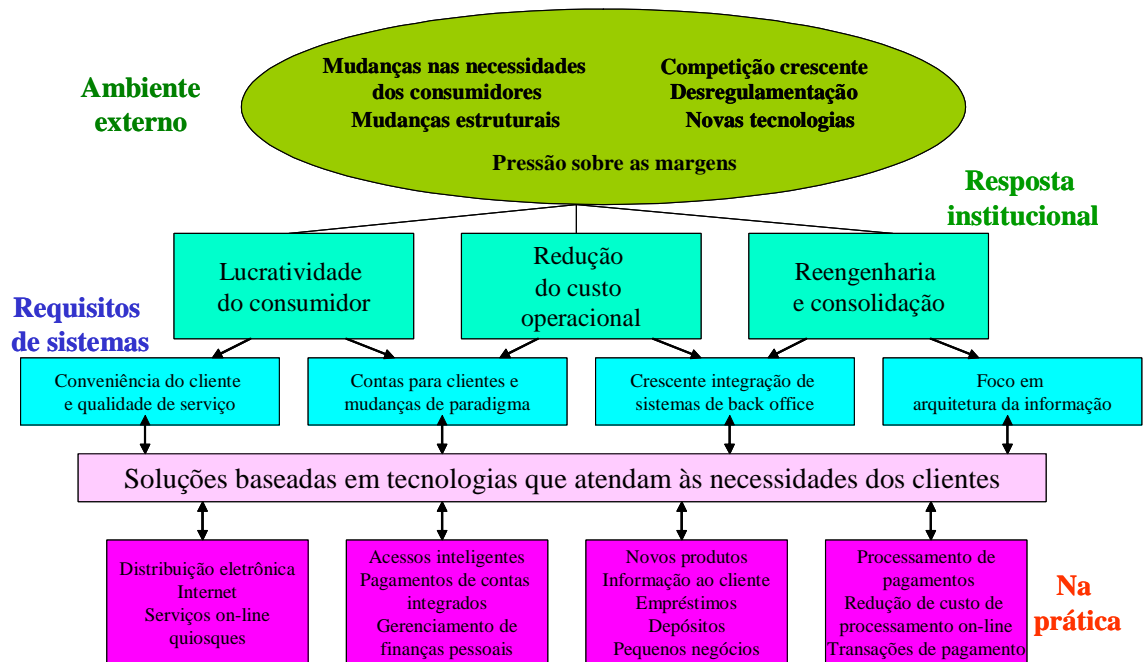
Na prática, como mostra esta a figura I-2.2, dos mesmos autores, as necessidades de manutenção de uma plataforma de sistemas compatível, oferece um grade desafio aos bancos, particularmente no segmento de varejo, caracterizado por altos volumes de transação.

O cliente espera alta qualidade, confiabilidade e serviço financeiro consistente com suas expectativas. Isto se aplica a toda a operação, do back Office ao terminal de atendimento. No back office, a parte da instituição financeira que o cliente nunca vê, estão fatores críticos para a capacidade do banco oferecer serviços on-line de alta qualidade (SEYMANN, 1998).

Os resultados desta crescente consolidação do mercado bancário eletrônico, trazem consigo vantagens e desvantagens. Entre as vantagens, além da comodidade para o cliente e a agilidade para a execução de transações, há também o

barateamento das operações bancárias e a possibilidade de análises muito mais detalhadas sobre as movimentações dos clientes. Por outro lado, os bancos necessitam de grandes investimentos para se manter tecnologicamente atualizados. Como resultado, o número de fusões no mercado bancário tem crescido e o tamanho do mercado de trabalho junto ao setor bancário tem se reduzido dramaticamente (TAKATA, 2002).

Figura I-2.2: Complexidade da integração de serviços, canais e segmentos para os grande bancos de varejo



Bancos comerciais e entidades reguladoras têm encontrado dificuldade no mundo todo para se adaptar ao ritmo das mudanças tecnológicas e no mercado bancário. As implicações destas mudanças para toda a sociedade também são difíceis de se avaliar. Mas é certo que nada continuará como está e os profissionais que querem continuar a atuar neste mercado têm que encarar o desafio de lidar com um ambiente tecnológico cada vez mais sofisticado, com uma clientela mais exigente e também com um ambiente de negócios mais dinâmico.

HUMPHREYS (1998) salienta que os bancos precisam estar mais orientados para os clientes. No passado, os bancos definiam a tecnologia e ditavam como os consumidores precisavam se comportar (limitação do horário de atendimento bancário nas agências). A Internet fornece um veículo para as instituições financeiras beneficiarem seus clientes tirando vantagem da tecnologia escolhida por eles. Através deste novo canal de entrega, os bancos podem atingir clientes que exigem mais conveniência que as agências são incapazes de prover.

Segundo DINIZ (2001), há que se considerar também que o canal Internet oferece a possibilidade de se ampliar significativamente a oferta de serviços de relacionamento também para o setor de varejo. É de se esperar que a tecnologia propicie a redução de custos de serviços que antes poderiam ser oferecidos apenas aos clientes mais importantes das empresas. Com o canal on-line, os serviços de relacionamento estariam sendo oferecidos também para os clientes que tradicionalmente recebem apenas os serviços transacionais, menos customizados.

## **2.2. Bancos de Atacado e serviço on-line**

Com relação ao tipo de atendimento, os bancos comerciais que atuam no mercado de atacado possuem serviços classificados como *private bank*, que atendem pessoas físicas com renda elevada e *corporate bank*, que atende ao mercado corporativo, particularmente o de grandes empresas.

O número de famílias com mais de US\$1 milhão para investir, mais do que dobrou nos últimos sete anos nos EUA. Cerca de 56% delas está on-line, número que deve chegar a 75% em 2004. Esta classe de lucrativos clientes são usuários da Internet e têm crescido rapidamente, demandando cada vez mais serviços on-line (ROMBEL, 2001).

O cliente de private banking está mudando o seu perfil e quer utilizar a Internet para gerenciar seus ativos (LEYES, 2001; BOYLAND, 2000). São clientes que estão mais interessados em ter maior controle e acesso ao sua carteira de investimentos do que manter uma lealdade a uma marca. Estes ricos e jovens

clientes que querem manter acesso à suas fortunas através da Internet representam uma ameaça para os tradicionais bancos de contas private, acostumados a relacionamentos face-a-face. Manter um site para um cliente private, portanto, não é mais um luxo, mas uma necessidade na manutenção de market share. Este fenômeno está ocorrendo não apenas em países desenvolvidos, mas também na América Latina.

Além disso, estes clientes exigem personalização. Ou seja, é preciso manter um alto grau de integração entre o site e os sistemas do banco, de forma a oferecer também ao gerente destas contas instrumentos para melhorar o seu papel de consultor financeiro. Alguns componentes considerados importantes para os serviços via Web destes clientes private são: agregador de contas, conteúdo globalizado (informações em diversas línguas e possibilidade de transação em diversas moedas), acesso simultâneo a múltiplas contas, serviços personalizados, e comunicação on-line com o gerente de sua conta via chat.

O serviço do agregador de contas permite que um cliente, através do site de um de seus bancos, tenha acesso às informações das contas de outros bancos. Clientes de alta renda geralmente possuem uma complexa rede de contas dispersas entre investimentos, instituições, consultores financeiros, países, moedas, demandando de sua instituição financeira uma plataforma para acesso a todas estas informações num ambiente único e simples de ser operado. A agregação de contas de um cliente de alta renda é muito mais complexa que a de um cliente tradicional de varejo, exigindo um alto esforço de integração tecnológica.

Particularmente os ricos investidores no mundo virtual demandam atendimento pessoal. A nova geração de ricos asiáticos (CHAPEL, 2001), muitos dos quais empreendedores da “nova economia” baseada na Internet. Clientes empreendedores tendem a ser muito sofisticados e agressivos em seus investimentos do que os outros clientes.

O toque individualizado do private banking ainda permanece como o foco central deste segmento, mas agora o desafio é oferecer aos clientes acesso através da Internet (RIMMER, 2000). A nova geração de clientes de private banking é mais

orientada a serviços. Disto resulta que a qualidade dos serviços de aconselhamento e a capacidade de acesso – de qualquer lugar e a qualquer hora – tendem a ser as principais demandas para o private banking. Fornecer soluções personalizadas para as cada vez mais complexas necessidades individuais é vital para quem quer se manter neste mercado. Isto faz com que a Internet seja crucial no relacionamento com clientes private.

Pessoas com milhões para investir ainda querem gerenciamento profissional de seus ativos. Clientes querem serviços on-line combinados com interação humana com seus bancos. A Internet oferece a oportunidade de juntar a interação humana com o acesso on-line, embora vá exigir mais esforço para explorar esta vantagem (MOORE, 2000) . Por um lado os bancos focados no segmento private têm pouco a temer da Internet, mas um grande número de bancos falhou ao tentar alavancar sua base de clientes com sucesso através do uso deste canal.

O problema é que os bancos que atuam no mercado private se vêm primeiro com fabricantes e depois como distribuidores de produtos (CORWARE, 2001). Esta estratégia é contraditória pois os distribuidores estão cada vez mais concentrados em oferecer serviços aos clientes. Uma estratégia interessante para os bancos focarem os clientes mais afluentes é desenvolver novos produtos desenhados especificamente para eles e muitos private banks, entretanto, têm se empenhado para mudar a sua imagem conservadora (KEHR & MENDOZA, 2000).

Os serviços bancários voltados para o mercado corporativo estão ainda em seu estágio inicial (LEVINSOHN, 2001). No segmento corporate, entretanto, executivos de bancos líderes têm se mostrado ávidos para mostrar suas potencialidades na Internet (LEE, 2000). Se os bancos estavam lentos para utilizar a Internet como canal para mercados de renda fixa em 1999, esta situação mudou quando emissores de bonds notaram que até mesmo o Banco Mundial decidiu se concentrar em investidores que estão mais voltados para a Internet como fator decisivo para novas emissões.

Os bancos em geral são bons na oferta de algum serviço, seja renda fixa, forex, equity ou derivativos, mas poucos podem dizer que oferecem excelência em todas as



áreas (ASTBURY, 2002). Para identificar os melhores serviços financeiros de atacado on-line, a revista Euromoney, através de seis jornalistas, examinou 300 sites em 60 categorias diferentes. Os que tiveram mais destaque foram aqueles que, ao invés de investir na construção de novos sites, melhoraram a qualidade e o tempo de resposta dos serviços que já ofereciam. Outra característica vencedora foi a divisão do mercado em segmentos, reservando a eles áreas específicas do site.

Outros bancos estão focando em estratégias diversas para atender ao segmento de atacado e estão ampliando a oferta de serviços on-line, passando também a oferecer conteúdos diversos, além das tradicionais transações bancárias (FONSECA, 2001). Esta estratégia visa solidificar e ampliar o relacionamento com os clientes, garantindo uma maior lealdade destes graças ao uso de portais com serviços personalizados. Estes portais bancários procuram oferecer aos clientes a conveniência de acessar um conjunto mais amplo de serviços a partir de um local único.

Mesmo grandes bancos de varejo com até milhões de clientes individuais tiram boa parte de seus lucros de uma parcela pequena de clientes corporativos (SCHNEIDER, 2001). A estratégia de portais voltados para o segmento corporativo tem sido utilizada por estes bancos no intuito de enfrentar a concorrência, já que estes clientes são muito visados por outros fornecedores de produtos financeiros (ATHITAKIS, 2003)

Apesar de produtos e serviços financeiros serem considerados adequados para a Internet por causa da sua relativa homogeneidade, quando se fala no segmento de atacado, o que se busca é o desenvolvimento de um relacionamento com os clientes. Se o canal virtual aumenta a sua importância no contato com os clientes, é natural que se busque estratégias que levem também à utilização deste canal como fonte de relacionamento. Saber explorar o valor das informações dos clientes que são mantidas junto aos bancos é crítico para a estratégia de incrementar o relacionamento entre o banco e o cliente. Banco de relacionamento exige novas formas de utilizar a tecnologia no gerenciamento das informações do cliente. Os bancos têm acumulado grandes volumes de dados por anos, e necessitam de usar a tecnologia para melhorar o gerenciamento das informações dos clientes.

Aqueles bancos que conseguirem explorar melhor as informações de seus clientes para construir um relacionamento sólido, tendem a ter mais sucesso no segmento de atacado, seja no private ou no corporate.

## **II. METODOLOGIA**

MUMFORD (1985), afirma que uma combinação de métodos freqüentemente produz melhores resultados em pesquisas sobre sistemas de informação. Para este estudo dos serviços bancários on-line, optou-se por realizar um trabalho de investigação baseado em pesquisas em fontes distintas que pudessem oferecer respostas às perguntas propostas no trabalho.

Em primeiro lugar, a partir de uma lista de todos os bancos em atuação no Brasil, divididos por porte, controle e foco de mercado, buscou-se entender seu posicionamento na Web, particularmente quanto à oferta de serviços de Internet banking.

Em segundo lugar, através de entrevista não estruturada com executivos de um grande banco privado nacional que oferece serviços de varejo e de atacado em seu site na Internet, procurou-se avaliar as questões envolvidas na definição da oferta de serviços on-line.

Em terceiro lugar, a partir de uma lista selecionada contendo os 40 bancos mais importantes do mercado, analisou-se a oferta de serviços de Internet banking voltados à pessoa física e à pessoa jurídica, com o intuito de avaliar mais detalhadamente as características dos serviços oferecidos nestes bancos.

Em quarto e último lugar, através de envio de mensagens eletrônicas a cada uma das instituições desta mesma lista de 40 bancos, avaliou-se o grau do relacionamento virtual que as mesmas estão disponibilizando.

A seguir, será detalhado o perfil das amostras utilizadas em cada uma das pesquisas e também os objetivos a serem atingidos com a análise dos dados de cada uma delas e também as limitações dos resultados obtidos.

## 1. Bancos na Internet

A primeira fase do trabalho de investigação do mercado bancário na Internet foi dedicado especificamente à observação dos bancos que estão na Web, buscando identificar o seu grau de engajamento com o canal on-line a partir da verificação sobre quais bancos possuem site e, dentre estes, quais disponibilizam algum nível Internet banking. Entenda-se aqui por Internet banking, qualquer possibilidade de acesso a informações bancárias do cliente através do site (DINIZ, 2000a). Nesta fase, não se procurou ainda discriminar quais os serviços eram oferecidos dentro do canal de Internet banking.

O objetivo desta primeira fase foi fazer uma avaliação geral do mercado de Internet banking no Brasil, procurando identificar o perfil das instituições que estão oferecendo serviços on-line. Os resultados obtidos nesta etapa da pesquisa ajudaram a construir o cenário no qual o Internet banking está se desenvolvendo no Brasil, embora não seja possível, com os dados analisados, se avaliar o perfil de serviços on-line oferecidos por cada instituição.

Através do site do Banco Central do Brasil<sup>9</sup>, visitado em março de 2003, foi obtida uma lista dos 143 bancos atuando no país, lista essa que indica também o perfil de cada instituição baseado em informações sobre controle de capital, volumes de ativos, patrimônio, depósitos, agências e funcionários, dentre outras. Para a amostra, foi necessário determinar uma maneira de classificar os bancos para que diferentes perfis fossem traçados em relação aos bancos, seu foco de atuação e as atividades na Internet (website e Internet banking).

---

<sup>9</sup> <http://www.bacen.com.br>

Com os dados deste universo, pode-se determinar as características de cada banco, particularmente com relação ao controle de capital e porte da instituição. Os rankings bancários tradicionais costumam classificar as instituições tendo como única ótica o porte da instituição, seja pelo volume de ativos, patrimônio líquido ou participação de mercado (CONJUNTURA ECONÔMICA, 2002; EXAME, 2002). Entretanto, no estudo aqui desenvolvido optou-se por caracterizar as instituições em três dimensões: porte, controle e foco de mercado. A seguir o detalhamento de cada uma destas dimensões.

### 1.1. Porte

A classificação por porte é, sem dúvida, essencial a qualquer trabalho que envolva o estudo das instituições bancárias. O critério adotado para a classificação dos bancos segundo o porte foi definido a partir do volume de ativos e quanto este representa em relação ao total de ativos do sistema bancário brasileiro (CONJUNTURA ECONÔMICA, 2002). Foram assim consideradas as seguintes categorias:

- **Grande:** instituição que individualmente possui mais de 2% do total de ativos do sistema bancário
- **Médio:** instituição que representa mais de 0,2% e menos de 2% do total de ativos do sistema bancário
- **Pequeno:** instituição com menos de 0,2% do total de ativos do sistema bancário

Com relação ao porte, a composição do universo bancário brasileiro pode ser dividido da seguinte forma: 71% das instituições são de pequeno porte, 20% são de porte médio e apenas 9% são de grande porte. Entretanto, refletindo a concentração no setor, os 13 bancos considerados grandes possuem juntos quase 80% dos ativos totais do sistema, enquanto que os médios ficam com uma fatia de cerca de 15% e os pequenos representam menos de 6% do total dos ativos bancários do país.

## 1.2. Controle

Uma outra dimensão de análise dos bancos que identifica o seu perfil é o controle de capital da instituição. Para efeitos deste estudo, foram definidas apenas três categorias de controle de capital (DINIZ, 2000a): **público**, ou seja instituições de controle estatal (federal ou estadual), **privado nacional** e privado **estrangeiro** (incluídas aqui as instituições privadas com controle estrangeiro e aquelas com participação estrangeira).

Com relação ao controle de capital, o universo bancário brasileiro pode ser dividido da seguinte forma: 13% de instituições públicas, 49% de instituições privadas nacionais e 38% de instituições estrangeiras. Se for considerada participação destes grupos de instituições no total de ativos do sistema, observa-se que a maior parte fica com os bancos públicos, que significam 43% dos ativos bancários do país. Os bancos privados nacionais representam 36% dos ativos do sistema, enquanto que os estrangeiros somam 21%.

## 1.3. Foco de mercado

A terceira dimensão utilizada para identificar o perfil das instituições estudadas foi definida como sendo o foco de mercado. Para classificar os bancos nesta dimensão, utilizou-se do trabalho desenvolvido pela Consultoria Austin Asis, sob encomenda da Revista Conjuntura Econômica em uma pesquisa publicada na edição de maio de 2003 (BOUDON, 2003).

Segundo esta classificação, os bancos no Brasil podem ser divididos nas seguintes categorias:

- **Varejo:** Esta categoria inclui os bancos privados de com foco no varejo. Estes bancos possuem mais de 200 agências cada um e seus principais clientes são pessoas físicas e empresas não exigem serviços bancários diferenciados. Este perfil inclui 14 bancos da amostra estudada.

- **Público:** As instituições listadas nesta categoria são também voltadas ao varejo, porém a distinção entre bancos públicos e privados permite analisar como o governo e a iniciativa privada diferem quanto aos investimentos em Internet banking. Esta categoria inclui bancos federais, estaduais e Caixa Econômica, em um total de 15 bancos.
- **Financiamento ao Consumo:** Os bancos desta categoria têm como atividade principal oferecer crédito para o financiamento de compras no varejo. Algumas destas instituições são o “braço” financeiro de empresas diversas e atuam como intermediários entre os fabricantes ou comerciantes de bens de consumo e os consumidores em geral, como por exemplo os bancos de montadoras de automóveis. Na amostra estudada, 30 bancos foram classificados nesta categoria.
- **Atacado e Negócios:** Os bancos de atacado e negócio possuem, individualmente, um número reduzido de clientes quando comparados aos grandes bancos varejistas. Tais clientes demandam serviços diferentes daqueles oferecidos ao mercado de massa (varejo). Estas instituições, em sua maioria desconhecidas do grande público, estão focadas em pessoas físicas de alta renda e empresas. Um total de 56 bancos foram incluídos nesta categoria.
- **Middle Market:** Esta categoria compõe-se de instituições caracterizadas pela ausência de uma rede sólida de agências e voltada para empresas de pequeno e médio porte. Seriam bancos que se encontram entre o mercado de massa e o customizado. Este perfil caracteriza 25 bancos da amostra avaliada.

Uma sexta categoria pode juntada a essas: bancos de **desenvolvimento**. Nesta categoria estão instituições cujo objetivo principal é financiar obras e empreendimentos de médio e grande porte. São apenas três instituições existentes na lista do Banco Central (BNDES, BDMG, BRDE), todas estatais, e que não haviam sido incluídas na classificação da Revista Conjuntura Econômica.

Os grupos de varejo e público, apesar de congregarem apenas cerca de 20% do número de empresas, representam mais de dois terços dos ativos do sistema. No

grupo dos bancos de desenvolvimento, com apenas três empresas, possuem 12% dos ativos. Os bancos de atacado e negócios, são quase 40% das empresas, mas somam 16% dos ativos. Os bancos de financiamento e middle market, com respectivamente 21% e 17% do número das empresas, representam juntos apenas cerca de 4% dos ativos.

Simplificando esta classificação do perfil, pode-se agregar os seis grupos descritos em apenas dois macrogrupos: **atacado agregado** e **varejo agregado**. O primeiro dos macrogrupos congrega os bancos dos grupos atacado e negócios, desenvolvimento e middle market. O segundo macrogrupo é formado por varejo, público e financiamento. Esta divisão em macrogrupos ajuda a diferenciar as instituições que trabalham basicamente com produtos padronizados daquelas que dependem mais do grau de relacionamento com um número menor de clientes de alto valor para o banco.

Enquanto representam quase 60% do número de instituições no país, os bancos do macrogrupo atacado agregado somam pouco mais de 30% dos ativos. Os bancos do macrogrupo varejo agregado, com pouco mais de 40% das empresas, chegam a quase 70% dos ativos bancários brasileiros, mostrando a sua grande representatividade no mercado.

Uma vez organizada a lista de bancos com suas respectivas classificações, deu-se início ao trabalho de identificar quais deles mantinham um site na Web e qual o seu endereço (URL<sup>10</sup>). Para se fazer o levantamento dos sites de bancos que atuam no Brasil e que estão em operação na Web foram pesquisados os sites da FEBRABAN<sup>11</sup>, da ABBC<sup>12</sup> e outros que ofereciam listas de bancos no Brasil, como o BankWeb.com, Yahoo além de mecanismos de busca como o Google, Universo Online, Lycos e outros.

Os bancos nos quais foi identificada a presença de website foram então visitados para que fosse constatada a presença ou ausência de serviços de Internet banking.

---

<sup>10</sup> URL significa Uniform Resource Locator - Localizador Uniforme de Recursos, baseado na sintaxe chamada URI (Universal Resource Identifier - Identificador Universal de Recursos), que é o sistema de endereçamento da Web.

<sup>11</sup>Federação Brasileira das Associações de Bancos ([www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br))

<sup>12</sup>Associação Brasileira de Bancos Comerciais ([www.abbc.org.br](http://www.abbc.org.br))

Esta atividade foi realizada em março de 2003. Para minimizar a possibilidade de erros, foram feitas diversas checagens para localizar todos os endereços a partir do nome de cada banco. Os sites das instituições foram checados mais de uma vez e, no caso da ausência de site, o nome do banco incluído em diversas ferramentas de busca para certificar que o mesmo não possuía site na Internet à época da pesquisa.

Para checagem da existência do serviços de Internet banking, cada um dos sites localizados foi visitado por duas pessoas diferentes. Após esta checagem individual, os dois pesquisadores sentaram juntos para reavaliar cada site em que não foi localizado o serviço de Internet banking para certificar que realmente aquele banco não oferecia aquele serviço à época da pesquisa. Assim se pode ter um alto grau de confiabilidade nos resultados obtidos.

## 2. Desafios para implantação de serviços de Internet banking

Como segunda etapa da pesquisa, elaborou-se um roteiro para entrevista a ser realizada com um executivo responsável pelas políticas de Internet em algum banco que fosse líder no uso de tecnologias on-line e que estivesse disponibilizando serviços on-line tanto na área de varejo quanto na de atacado.

Para a realização desta segunda etapa é necessário que o pesquisador tenha bons contatos no universo das empresas pesquisadas para ter acesso às informações que necessita para realizar a sua pesquisa. A vantagem da entrevista como método é poder entender, com detalhes, os desafios e as motivações para os bancos desenvolverem projetos na Web. Entretanto, as informações são muito subjetivas e podem trazer dificuldade para a sua generalização, particularmente quando se entrevista apenas uma empresa do mercado.

Para se levar adiante um projeto de estudo baseado num caso único, três condições deveriam ser satisfeitas: primeiro, o caso em questão deveria ser um exemplo crítico de uma teoria bem formulada; além disso, o caso deve ser um exemplo extremo e único e deve ser um caso com características reveladoras para o



objeto da pesquisa (YIN, 1994). No caso estudado, as duas primeiras condições não são preenchidas, mas a terceira é válida. Como compensação, no caso da pesquisa realizada neste trabalho, a entrevista representa apenas uma etapa de um trabalho mais amplo. Assim, resguardadas as suas limitações óbvias, o estudo de caso único pode ser justificado no contexto desta pesquisa.

Para estruturar um projeto de pesquisa baseado em um estudo de caso, é preciso observar com cuidado alguns pontos. Em primeiro lugar, estudos de casos representam geralmente apenas uma visão reduzida da realidade, pois implicam em fazer um número limitado de observações. Por outro lado, possibilitam o conhecimento mais aprofundado de experiências específicas e abrem a possibilidade para se apresentarem idéias novas, que poderiam não estar manifestadas no enquadramento que o pesquisador já havia feito sobre o tema estudado. Portanto, tentam capturar e comunicar a realidade de ambientes particulares, num período de tempo definido (JENKINS, 1985).

É papel do pesquisador construir idéias sobre o seu objeto de estudo, idéias que podem ser muito interessantes, mas é também importante abrir espaço para que os envolvidos diretamente no processo que está sendo estudado também expressem suas opiniões (FLENSBURG, 1985). O questionário estruturado já traz embutida a visão do pesquisador, mas em entrevistas realizadas sobre casos específicos, pode-se obter mais informações sobre a visão e as experiências daqueles que são efetivamente responsáveis pela implementação dos processos em estudo.

A definição pelo modelo de investigação baseado em estudo de casos é mais efetiva quando as questões de pesquisa são o “como” e o “por quê” (YIN, 1994). Assim, foram definidas as questões centrais a serem endereçadas aos executivos entrevistados:

- Como o banco define os serviços que serão implantados no site?
- Como são enfrentados os principais problemas para sua implementação?

Há ainda que se observar que o Web banking ainda está numa fase de amadurecimento de sua utilização, particularmente no que diz respeito a disponibilização de serviços para os segmentos corporativo e de atacado. Assim, justifica-se a adoção do estudo de casos também pelo fato desta pesquisa ser a investigação de um fenômeno muito atual, no qual as fronteiras entre o fenômeno e suas implicações no contexto, onde é utilizado, não estão claramente evidenciadas.

Na seleção do caso a ser estudado, foi definido que e a instituição a ser investigada deveria ser uma empresa líder na adoção do Internet banking, como forma de justificar a sua seleção como única empresa a ser entrevistada. Dentro deste escopo, deveria ser selecionado um banco de grande porte, com forte atuação no varejo e com uma carteira de serviços de atacado significativa no canal Web. A empresa selecionada foi um banco privado nacional, um dos maiores conglomerados do país, e um dos pioneiros na utilização de Internet banking. Além disso, é uma empresa na qual o pesquisador teve fácil acesso aos executivos. As entrevistas deveriam ser realizadas com executivos responsáveis pelos projetos de implementação de Web banking do banco selecionado.

### 3. Serviços de Internet banking: pessoa física e pessoa jurídica

Na terceira etapa desta pesquisa foi realizada uma análise detalhada dos serviços de Internet banking de uma lista selecionada de 40 bancos. Esta seleção se justifica pela dificuldade operacional de avaliar um site na Web, com o nível de detalhe que se propõe para esta pesquisa, para um número superior de empresas. Além disso, como já foi visto anteriormente, o setor bancário é muito concentrado e os líderes são facilmente identificáveis. Se considerarmos que a grande maioria das empresas se enquadra como seguidores na adoção de estratégias inovadoras no mercado, como é o caso do Internet banking, o estudo detalhado de uma amostra pode levar a uma observação bastante consistente da realidade.

Nesta fase do trabalho, o mais importante não é a classificação do banco em si, mas a avaliação da carteira de produtos e serviços que ele oferece. Sendo assim,

uma avaliação exaustiva dos sites de cada banco selecionado deve ser realizada para a execução desta etapa. A seleção dos bancos atendeu aos seguintes critérios: importância do banco para o setor, tanto em termos de porte quanto de seu perfil, tal como identificado no item 1.3; o site do banco deveria oferecer algum tipo de serviço de Internet banking.

Dos 40 bancos analisados, 12 são bancos grandes, 14 são médios e outros 14 são pequenos. Desta forma distribuída, se observa igualmente o comportamento de empresas de todos os portes. O viés da amostra para os bancos de maior porte se justifica se for considerado que estes bancos de são também os mais agressivos com relação ao uso da Web (DINIZ, 2000a). Somados, os ativos destes bancos que tiveram seus sites analisados representam 77% de todos os ativos bancários do país.

Nesta amostra, 20 bancos são privados nacionais, 13 são públicos e 7 são estrangeiros. Considerado pelo foco de mercado das instituições, 13 são de varejo, o mesmo número dos bancos públicos, 6 são de middle market, 5 de atacado e negócios, e apenas 2 de financiamento. Tomando os macro grupos de varejo agregado e atacado agregado, tem-se na amostra 28 e 12 bancos, respectivamente.

O objetivo desta etapa da pesquisa é identificar se os bancos presentes na Internet podem ser agrupados de acordo com os serviços bancários oferecidos via Web nos segmentos de pessoa física e jurídica.

Dos aproximadamente 170 bancos registrados no site do Banco Central, foram selecionados apenas aqueles que ofertavam algum tipo de serviço bancário via Internet. Para a realização da coleta de dados foram feitas 2 listas: uma com serviços voltados para pessoa física e outra para pessoa jurídica. Os dados de cada um dos bancos foram coletados diretamente no respectivo site por 3 pessoas em dias diferentes nos meses de Março e Abril de 2003. Cada um dos pesquisadores visitou de maneira independente todos os 40 sites considerados e apontou a existência ou não dos serviços listados. Quando dois dos três pesquisadores encontravam o serviço, ele foi considerado existente. Se apenas um dos pesquisadores anotou a existência do serviço, o site então era revisitado e se tirava a dúvida da oferta ou não daquele serviço em um determinado site.

Do total de serviços bancários, foram selecionados os que são passíveis de serem ofertados pelos bancos pela Internet. Estes serviços foram segmentados em pessoa física (48) e pessoa jurídica (48) sendo que cada um deles recebeu uma pontuação que corresponde ao nível de dificuldade de implantação neste novo canal. Cada um dos 48 serviços está agrupado em categorias, sendo que PF tem 7 categorias e PJ, 9 categorias, conforme apresentado nas tabelas II-3.1 e II-3.2.

Tabela II-3.1: Serviços Pessoa Física

<b>1 - Consultas PF</b>	
1	Segmentação de clientes
2	Saldos (Conta corrente, Poupança, cartão de crédito, investimentos)
3	Extratos (Conta corrente, Poupança, cartão de crédito, investimentos)
4	Ferramenta de busca
5	Mapa do site
<b>2 - Serviços PF</b>	
1	Demonstração on-line do Internet banking
2	Gerenciamento de carteira de investimentos (planejamento financeiro)
3	Shopping Virtual (convênio com comerciantes)
4	Extratos e saldos por e-mail
5	Extratos e saldos por celular e palm
6	Recarregamento de créditos no celular
7	Download de softwares
8	Agregador de contas
<b>3 - Solicitações PF</b>	
1	Atualização cadastral
2	Abertura de conta corrente
3	Requisição de Cartões eletrônicos e de crédito
4	Desbloqueio e cancelamento de Cartões
5	Requisição de talão de cheques
6	Desbloqueio de talão de cheques
7	Pré-qualificação de crédito (CDC, Cheque especial)
8	Simulador de crédito
<b>4 - Pagamentos PF</b>	
1	Pagamento de tributos, taxas e contribuições (IPVA, INSS, DARF)
2	Pagamento de boleto de cobrança
3	Pagamento de contas de consumo (água, luz, telefone, gás)
4	Pagamento de cartão de crédito
5	Cancelamento de pagamentos
6	Cadastramento de débito automático
<b>5 - Transferências PF</b>	

1	Entre contas correntes no mesmo banco
2	Para outros bancos (envio de DOC)
3	Para outros bancos (envio de TED)
4	Doações para instituições de caridade e ONGs
5	Carteira eletrônica para compras on-line (e-cash)
<b>6 - Pontos Investimentos PF</b>	
1	Aplicação em Poupança
2	Aplicação em Fundos de Investimento
3	Aplicação em CDB
4	Compra e venda de ações
5	Aporte de Planos de Previdência Privada
6	Compra de Títulos de capitalização
7	Consórcio (automóveis, imóveis)
8	Simulador de investimentos
9	Site específico
<b>7 - Relacionamento PF</b>	
1	Fale conosco - envio de email
2	Fale conosco - preenchimento de formulário
3	Consultoria OnLine
4	Ferramenta de Chat (conversa em tempo real)
5	Fóruns de discussão
6	Internet Grátis
7	Incentivo ao uso do canal Internet

Tabela II-3.2: Serviços Pessoa Jurídica

<b>1 - Consultas PJ</b>	
1	Saldos (Conta corrente, cobrança, investimentos)
2	Extratos (Conta corrente, cobrança, investimentos)
3	Índices Financeiros
4	Gráficos Bovespa
5	Cotação de ações em tempo real (atualização instantânea)
<b>2 - Serviços PJ</b>	
1	Gerenciamento financeiro
2	Folha de pagamento (crédito do salário em conta corrente)
3	Download de softwares
4	Meios de pagamento para comércio eletrônico
5	Pregões eletrônicos
6	Ambientes setoriais (agronegócios, educação)
<b>3 - Solicitações PJ</b>	
1	Atualização cadastral
2	Solicitação de recolhimento e remessa de valores

3	Custódia de cheques
4	Cartões para funcionários de empresas-cliente
5	Cadastramento de vários níveis de acesso para usuários
<b>4 - Pagamentos PJ</b>	
	Pagamento de tributos, taxas e contribuições (FGTS, ICMS, DARF)
	Pagamento de boleto de cobrança
	Pagamento de contas de consumo (água, luz, telefone, gás)
	Cancelamento de pagamentos
	Cadastramento de débito automático
	Pagamento eletrônico a fornecedores (com sistema específico)
	Licenciamento de veículos
<b>5 - Transferências PJ</b>	
	entre contas correntes no mesmo banco
	Para outros bancos (envio de DOC)
	Para outros bancos (envio de TED)
<b>6 - Investimentos PJ</b>	
	Aplicação em Fundos de Investimento
	Aplicação em CDB
	Compra e venda de ações
	Simulador de investimentos
	Site específico
<b>7 - Empréstimos PJ</b>	
	BNDES/FINAME
	Desconto de duplicatas
	Capital de Giro
	Crédito Direto ao Consumidor (CDC)
	Leasing
	Simulador de empréstimos
	Site específico
<b>8 - Cobrança PJ</b>	
	Consulta aos títulos pagos e pendentes
	Entrada e baixa dos títulos
	Alteração dos dados dos títulos
	Solicitação de instrução de protesto
	Transferência de arquivos
<b>9 - Relacionamento PJ</b>	
	Consultoria OnLine
	Ferramenta de Chat (conversa em tempo real)
	Fóruns de discussão
	Internet Grátis
	Incentivo ao uso do canal Internet

Após a coleta das informações nos sites dos bancos foi feita a pontuação das categorias de serviços. Os bancos que ofertam a totalidade dos itens da categoria receberam a pontuação máxima. Para o objetivo deste trabalho, esta pontuação foi transformada em percentuais sobre o total de pontos da categoria, variando de 0 a 1. Para o desenvolvimento desta parte da pesquisa, optou-se por analisar os segmentos de Pessoa Física e Pessoa Jurídica em separados, pois, além da diferença na quantidade de variáveis, os serviços ofertados apresentam características distintas. A seguir são listadas as variáveis a serem utilizadas:

Tabela II-3.3: grupos de serviços analisados para os segmentos PF e PJ

<b>Segmento Pessoa Física</b>	<b>Segmento Pessoa Jurídica</b>
<b>1</b> Consultas PF	<b>1</b> Consultas PJ
<b>2</b> Serviços PF	<b>2</b> Serviços PJ
<b>3</b> Solicitações PF	<b>3</b> Solicitações PJ
<b>4</b> Pagamento PF	<b>4</b> Pagamento PJ
<b>5</b> Transferência PF	<b>5</b> Transferência PJ
<b>6</b> Investimento PF	<b>6</b> Investimento PJ
<b>7</b> Relacionamento PF	<b>7</b> Empréstimos PJ
	<b>8</b> Cobrança PJ
	<b>9</b> Relacionamento PJ

#### 4. Pesquisa sobre resposta de e-mail

Na quarta e última fase deste trabalho, procurou-se avaliar como estes mesmos 40 bancos analisados na fase anterior respondem a solicitações enviadas ao banco através de e-mail. O objetivo desta etapa do trabalho é testar a capacidade de resposta dos bancos às solicitações via e-mail, visto que esta é uma forma virtual de acesso ao banco e pode dar uma pista sobre a capacidade de relacionamento virtual da instituição.

Para realizar esta etapa, foram estabelecidas perguntas específicas que deveriam ser enviadas aos bancos, compondo um total de 6 mensagens para cada um, todas enviadas entre março e abril de 2003. Com estas mensagens, enviadas em dias e horários diversos, pretendeu-se avaliar como as respostas a dúvidas frequentes de usuários de serviços eram tratadas, quando consultadas por e-mail. As perguntas

foram todas redigidas como sendo de alguém interessado em tirar dúvidas sobre os serviços, tarifas, segurança e outros itens que costumam ser dúvidas comuns entre os usuários.

Foram elaboradas três perguntas que foram enviadas em dois turnos diferentes para todos os bancos, perfazendo um total de seis mensagens enviadas para cada banco. O texto das perguntas era ligeiramente diferente para evitar que fosse caracterizado o envio da mesma pergunta nas duas ocasiões, mas as dúvidas exposta eram as mesmas.

Com a primeira pergunta se procurou avaliar como o banco reage a um potencial cliente pessoa jurídica e como ele responde a dúvidas básicas (lista de serviços) e mais complexas (download para software de gerenciamento financeiro), evitando assim que respostas automáticas pudessem eliminar a dúvida.

Com a segunda pergunta, procurou se avaliar como o banco reage a um internauta que busca claras vantagens na utilização do Internet banking, como milhagens e serviços mais baratos. Também se busca identificar a resposta do banco sobre as formas de cobrança pelos serviços de Internet banking.

A terceira pergunta é de um internauta receoso em utilizar os serviços de Internet banking por motivos de segurança. Esta pergunta também avalia como o banco responde a questão de defesa dos direitos do usuário, verificando a utilização de seguros contra fraude, por exemplo.

### **III. RESULTADOS OBTIDOS**

A seguir serão apresentados os resultados obtidos em cada uma das quatro pesquisas realizadas neste trabalho.



## 1. Análise dos sites dos bancos segundo o perfil da instituição

Entre os 143 bancos da amostra estudada, identificou-se que 92% deles possuem website, um número bastante significativo que indica que praticamente não se justifica que um banco deixe de estar presente na Web. Dentre os 12 bancos que não dispunham de site na Web quando da realização da pesquisa, todos são de pequeno porte, sendo que metade é composta de bancos estrangeiros e a outra metade de bancos privados nacionais. Analisando o foco de mercado destas empresas ausentes do mundo virtual, sete são de bancos de atacado e negócios, três são de middle market e dois são de financiamento. Analisando a classificação destes bancos dentro dos macro grupos observa-se que os de atacado agregado são compostos por dez bancos enquanto apenas dois são de varejo agregado. Se considerarmos o valor do ativo agregado destes bancos, pode-se verificar que eles significam apenas 0,3% do ativo total do sistema

Tabela III-1.1: distribuição de bancos com site e Internet banking por porte foco de negócio

		grande	médio	pequeno	Total geral
<b>Atacado e Negócios</b>	site	100%	100%	83%	88%
	lbanking	67%	54%	43%	46%
<b>Desenvolvimento</b>	site	100%		100%	100%
	lbanking			50%	33%
<b>Middle Market</b>	site		100%	86%	88%
	lbanking		67%	50%	52%
<b>Financiamento</b>	site		100%	93%	93%
	lbanking		33%	26%	27%
<b>Público</b>	site	100%	100%	100%	100%
	lbanking	100%	67%	100%	93%
<b>Varejo</b>	site	100%	100%	100%	100%
	lbanking	100%	100%	100%	100%
<b>Total de Instituições</b>	site	100%	100%	88%	92%
	lbanking	85%	64%	46%	53%

A tabela III-1.1 mostra como os 143 bancos do universo bancário analisado estão distribuídos com relação ao seu porte e também ao foco de mercado. Nota-se que todos os bancos de varejo possuem site e também oferecem Internet banking. Entre os bancos públicos, todos possuem site, mas um deles (de médio porte) não oferece Internet banking. Dentre as instituições de middle market, todas as de médio porte e 86% das de pequeno porte também possuem sites. Mas para estes mesmos bancos, apenas 52% oferecem Internet banking, sendo que dois terços dos de médio porte têm este serviço. Considerando que 28 das 30 instituições classificadas no grupo de financiamento possuem um site na Web, são apenas 8 aquelas que oferecem Internet banking. Dos três bancos de desenvolvimento analisados, dois possuem sites e apenas um com o recurso de Internet banking. Se 88% das instituições de atacado e negócios possuem sites, menos da metade delas (46%) oferece Internet banking.

Fazendo-se a análise através do porte das instituições, apenas duas das 13 instituições de grande porte não possuem Internet banking, embora todas tenham um site na Web. Dentre as de médio porte, as quais todas também possuem sites, menos do que dois terços (64%) oferecem Internet banking. Das instituições de pequeno porte, se 88% delas possui um site, apenas 46% delas oferece Internet banking.

Observando-se a oferta de Internet banking total, entretanto, verifica-se que apenas cerca de metade (53%) dos bancos oferecem a seus clientes serviços on-line via Web. Desta análise se observa que os bancos de grande porte e os de varejo são os que possuem melhor índice de sites e de Internet banking. Na outra ponta, os de pequeno porte e os de financiamento são os de índice mais baixo de uso de Internet banking.

Tabela III-1.2: distribuição de bancos com site e Internet banking por porte e controle

		grande	médio	pequeno	Total geral
<b>Estrangeiro</b>	site	100%	100%	84%	89%
	lbanking	100%	56%	46%	52%
<b>Privado Nacional</b>	site	100%	100%	89%	91%
	lbanking	83%	70%	43%	50%
<b>Público</b>	site	100%	100%	100%	100%
	lbanking	75%	64%	64%	64%

Pela tabela III-1.2, observa-se que todos os bancos públicos possuem site na Web, mas apenas 64% oferecem Internet banking. Os privados nacionais na Web são 91%, com 50% oferecendo Internet banking. Os estrangeiros, apesar de uma presença na Web (89%) ligeiramente menor que os privados nacionais, possuem uma oferta de Internet banking ligeiramente superior (91%).

Na tabela III-1.3 pode-se observar o perfil agregado das empresas, ou seja, considerando que os bancos de varejo, públicos e de financiamento são do grupo varejo agregado (varejo+) e os de atacado e negócios, desenvolvimento e middle market são do grupo atacado agregado (atacado+). Nota-se claramente que as instituições que atuam no varejo possuem um índice melhor de presença na Web (97% contra 88%) e também de oferta de Internet banking (61% contra 48%). É importante destacar que enquanto no macro grupo de atacado+ os três subgrupos (middle market, atacado e negócios, desenvolvimento) possuem índices semelhantes na oferta de Internet banking (52%, 46% e 33%, respectivamente), no macrogrupo varejo+, os bancos de financiamento destoam completamente dos públicos e dos de varejo (27%, 93% e 100%, respectivamente).

Tabela III-1.3: distribuição de bancos com site e Internet banking por porte e perfil agregado

		grande	médio	pequeno	Total geral
<b>atacado+</b>	site	100%	56%	84%	88%
	lbanking	50%	56%	45%	48%
<b>varejo+</b>	site	100%	100%	95%	97%
	lbanking	100%	75%	47%	61%
<b>Total de Instituições</b>	site	100%	100%	88%	92%
	lbanking	85%	64%	46%	53%

## 2. Entrevista com executivos de Internet banking

Na segunda parte deste trabalho foi realizada uma entrevista com dois executivos de um grande banco privado nacional que também é líder na utilização de Internet banking. Os executivos entrevistados são responsáveis pelos canais eletrônicos do banco e também pela criação de produtos especiais, nas quais se enquadram aqueles voltados para o canal Internet. Na entrevista procurou-se

abordar os temas relativos ao desenvolvimento de produtos para o canal Internet. A seguir, um resumo que contém uma edição com os principais trechos da entrevista, realizada no final de março de 2003.

## **2.1. Resumo editado de entrevista com executivos de Internet banking<sup>13</sup>**

### 2.1.1. Estrutura de gestão dos canais eletrônicos

*O departamento de canais eletrônicos cuida de dois canais muito importantes (Internet e auto-atendimento) que respondem por mais de 70% das transações realizadas na instituição: o auto-atendimento chega a quase dez milhões de transações/dia e a Internet que chega a mais de um milhão de transações/dia. Esses dois canais somam mais de 70% das transações realizadas no Banco, excetuando-se as transações de débito automático que são por processamento em batch.*

*A missão deste departamento é divulgar os produtos Web e os produtos de auto-atendimento internamente na rede e também para os clientes, incentivando a migração dos clientes para esses canais. Este departamento é também responsável por especificar o que deve ser implementado nos canais eletrônicos, que têm um custo menor para o Banco. O trabalho é principalmente analisar os produtos existentes e cuidar da aculturação desses produtos para o ambiente Web.*

*Além de especificar os produtos, esse departamento é responsável pelo desenvolvimento de sites Web, mas focado no aspecto de negócio. Desenvolver um site hoje é muito parecido com o uso do Access, que é uma ferramenta básica do Office. A tecnologia Web tem uma velocidade de desenvolvimento muito grande e o que se precisa é a resposta rápida de mudança, de velocidade. Se o processo fica muito demorado, acaba se perdendo competitividade.*

---

<sup>13</sup> foi utilizado itálico no texto porque todas as informações foram retiradas diretamente da entrevista com os executivos e o trabalho de edição procurou ser fiel aos depoimentos gravados

*Tradicionalmente o Banco não trabalhava por segmento, trabalhava por produto e agora está passando a ser dividido por segmentos. Essa migração de trabalhar com produto para trabalhar com segmento, evidentemente vai requerer o desenvolvimento de produtos específicos para cada segmento. Além disso, é uma missão árdua porque existe um impacto na forma como se trabalha. Esse é um processo de transformação que vem ao longo dos últimos dois anos, de uma forma lenta e gradual, que se acredita ser mais apropriada para um banco de grande rede que chega a ter milhares de agências.*

*Um problema é o aspecto da linguagem utilizada pelos gestores de produto, que sabem desenvolvê-lo mas não tem a linguagem para acesso do cliente, o que tradicionalmente fica com o gerente. Se for publicar o texto que os gestores de produto criam diretamente na Internet, fica até ameaçador, assusta o cliente. Faz parte do trabalho criar esta nova cultura.*

### 2.1.2. Levar a Internet para as agências

*Um dos elementos importantes deste processo de aculturação é levar a Internet para as agências. Uma das ações de aculturação que está sendo feita é ligar os terminais Web com velocidade alta nas agências. Muitas vezes a linha de Internet que o funcionário tem em casa é mais rápida que a linha que ele tem na agência. O banco está muito preocupado em melhorar a infra-estrutura de acesso à Internet nas agências, e já está fazendo isso em larga escala. Com isso, além de treinamento para os funcionários pela intranet, vai se poder contar também com terminais de acesso para estimular os clientes a usarem o canal Web.*

*Mas não basta colocar o terminal na agência. É preciso também fazer com que o pessoal da agência passe a usá-lo. Sabe-se que a agência tem muitas prioridades para atender antes de colocar o cliente para usar a Internet. Se deixar o terminal solto e sem incentivar o seu uso por parte dos funcionários, não vai haver também estímulo ao uso por parte dos clientes.*

*É preciso mostrar a vantagem para agência, e claramente falar que se houver estímulo para os clientes, vai ser possível ver o resultado também na agência. É preciso explicar que se está trabalhando com uma ferramenta de CRM<sup>14</sup> importante, que está se conseguindo medir muita coisa que não era possível antes. E as métricas são importantes para conseguir levar adiante a estratégia do banco.*

*É preciso mostrar para o gerente que o índice operacional da Internet chega a ser mais de 30% superior ao índice operacional do banco com um todo. E quanto melhor este índice, maior a lucratividade. Portanto se ele faz o cliente dele usar mais a Internet ele melhora o índice de eficiência operacional da sua agência e ele tem tempo para fazer vendas mais elaboradas em cima dos clientes, e melhorar o resultado para agência.*

*E através do monitoramento do uso desses terminais Web nas agências, se pode estimular aquelas agências com índices mais baixos de utilização. Sabendo que o uso está sendo monitorado, o próprio pessoal das agências se preocupa em usar mais o serviço. Também se envia monitores para as agências para fazer aculturação, divulgar a Internet. Existe ainda um CD de demonstração e chegou-se até o ponto de um alto executivo ir até as agências conversar com os gerentes, mostrar que o CD ajuda a captar mais clientes, ajuda a vender os produtos que estão no site.*

*O que acontece é que muitas vezes o gerente não está conseguindo enxergar essa vantagem de levar o cliente para Internet. Ele precisa saber que, pela Internet é possível traçar o perfil do cliente de forma eletrônica e oferecer o produto certo no momento certo. Precisa saber que a informática vai fazer um trabalho para ele, vai ajudar a saber para quem se deve oferecer qual produto e com isso vai poder agregar mais valor para agência. E ele também vai poder usar o seu tempo para tratar, por exemplo, dos clientes que não estão tão informatizados.*

*Foi identificado que existe uma relação do grau de utilização da Internet pelo gerente com a sua ação junto aos clientes. O gerente ou o diretor que usa muito a Internet tem muito mais clientes que também usam Internet em suas áreas, do que*

---

<sup>14</sup> Customer Relationship Management

*outros, que usam menos. As agências campeãs no número de clientes pela Internet geralmente têm gerentes que são mais “internetizados”. Esta atitude “top-down” cria uma predisposição ao uso de Internet pelos clientes.*

*O melhor cliente do banco, em média está na Internet, sem dúvida nenhuma. Os clientes que já são do mundo virtual, compram mais produtos e serviços, e produzem uma rentabilidade mensal maior. É um cliente sensível, porque ele está em um ambiente livre, se você faz uma abordagem apropriada no momento adequado. O ticket médio de capitalização, por exemplo, que vende pela Internet é muito maior do que nos outros canais, muito maior do que na agência. O site de investimento já faz metade do que a corretora faz com pessoa física no banco. O mesmo acontece com o site de crédito, que tem uma quantidade de acesso muito grande e já completou um valor significativo de negócios, mesmo com uma divulgação ainda pequena.*

### 2.1.3. Auto-atendimento

*Se aumentou muito o movimento nos canais eletrônicos, aumentou também número de clientes atendidos por agência nos últimos anos. Mesmo com a colocação de mais máquinas de auto-atendimento, dentro e fora da agência, essas máquinas continuam batendo recordes de transação. Se nos Estados Unidos, por exemplo, uma máquina de auto-atendimento chega a seis mil transações/mês, aqui no Brasil, em alguns casos, elas chegam a ultrapassar as vinte mil transações/mês. Certamente tem fila em uma máquina com esse movimento.*

*A plataforma de máquinas de auto-atendimento é muito robusta. O banco tem uma das maiores redes do país, com mais de vinte mil máquinas de auto-atendimento. E por ela ser muito robusta, estando ligada via satélite, via rede local, via todo tipo de comunicação, essa rede é muito complicada e não tem a mesma flexibilidade da Internet. Portanto não é possível colocar produtos na rede de auto-atendimento com a mesma velocidade que se consegue fazer na Internet. Ao mesmo tempo, a rede de auto-atendimento é um suporte muito grande para rede física de agências, principalmente para salas de auto-atendimento.*

*Existe uma dificuldade muito grande em colocar mais serviços no auto-atendimento, porque há o receio de aumentar a fila. Quando a máquina está parada sem fazer nada já há algum tempo, sem fila, aí aparece um banner oferecendo um produto, que alguém de longe pode perceber. Ou, se ele for procurar, está no menu outros, que é um menu escondido. O impacto de colocar novos serviços na rede é muito grande.*

*Como é uma rede complexa, o processo de atualização dos serviços nesses canais também é complexo. Não é tão simples colocar mais serviços para todo mundo. Não dá pra colocar e depois tirar, pois não dá para mudar rápido. O banco está trabalhando também para reformular a plataforma ATM, colocando os Web ATM, no intuito de permitir uma flexibilidade maior. É um terminal Web com infraestrutura que flexibiliza a mudança na oferta de produtos, com flexibilidade para fazer venda cruzada. Além disso, vai permitir um melhor conhecimento do cliente, pois o CRM do banco é focado apenas nas transações que ocorrem pela Internet.*

#### 2.1.4. CRM

*Todos os logs da Internet, ou seja, tudo o que é feito durante o dia anterior é armazenado e transmitido para a central, com todos os tipos de transação que foram realizadas. Isso permite a emissão de relatórios que oferecem um conhecimento detalhado do uso que os clientes fazem do Internet banking.*

*Após o processamento, informações sobre número de transações que foram realizadas são passadas para cada agência. Mas existe uma quantidade muito grande de informações que diversas áreas do banco mandam para o gerente da agência. E ele acaba tendo muita coisa para digerir. Esta dificuldade retrata o problema de falta de recurso específico na gerência para processar todas essas informações que ele recebe. Mas ele tem as informações, tem como saber quem são os melhores clientes. Olhando o conjunto, então, ele vê o resultado de cada um comparado com todos. É possível saber quem é aquele cliente que só usa caixa, aquele que só usa o auto-atendimento, aquele que só usa a Internet, e inclusive aqueles que mais usam a Internet.*



*O banco analisa os usuários efetivos do Internet banking divididos em quatro grupos: usuários entrantes, usuários só de consulta, usuários com menos de cinco transações/mês e usuários de mais de cinco transações/mês. No grupo dos entrantes estão aqueles usuários que usaram o serviço pela primeira vez naquele mês. No segundo grupo, os que usam o Internet banking apenas para consultar saldo e extrato, se concentram cerca de dois terços do total de usuários. No grupo com menos de cinco transações/mês, estão menos de 20%. E no grupo com mais de cinco transações/mês ficam apenas pouco mais de 10% do total de usuários ativos.*

*Quando existe um estímulo, com o CD de demonstração, por exemplo, se conquista usuários para o canal do Internet banking, mas este usuário chega até o nível da consulta apenas. Para mudar para o grupo dos que fazem transação, existe uma barreira de segurança do banco, porque para ativar a possibilidade de transação pela Internet, é preciso fazer um telefonema para o banco. Esta barreira hoje está atrapalhando, porque se o cliente precisa pagar um boleto, ele entra no Internet banking, e lá ele vai ver uma mensagem dizendo para ele ligar para o banco. O problema é que a grande maioria dos acessos é discada, e se ele está conectado, a sua linha está ocupada e ele não pode ligar para o banco. Ou seja, ele precisa desconectar da Internet para poder ligar para o banco para solicitar a transação e depois conectar novamente. Isso aumenta o represamento de usuários no grupo de consultas.*

*Esta situação deve mudar em breve, pois esse processo de autorização para utilização dos serviços de transação deve ser feito todo pela Internet. E se espera uma migração para os grupos de transação mais forte nos próximos meses.*

*O que se está sendo fazendo é o levantando de pontos em comum dos usuários de cada um desses grupos: a faixa etária, a região, um certo perfil preferencial. E também a rentabilidade desse cliente. Esta sintonia fina, este agrupamento de clientes com as mesmas características, permite o desenho de campanhas específicas para eles.*

*Por outro lado, o banco se orgulha de conseguir manter o ambiente isento de fraudes. A fraude que existe é aquela da mulher pega a senha do marido, ou do*

*parceiro que pega a senha do outro, depois briga e limpa conta, o sócio ou o funcionário que pega a senha do patrão, e paga algum boleto particular seu na conta do patrão, apostando que ele não vai perceber. Quando aparece uma dessas fraudes, o banco vai atrás usando a rastreabilidade do sistema de CRM. Então se descobre que foi do próprio provedor do cliente que partiu o acesso. E no provedor se descobre que foi do telefone dele que partiu a ligação.*

*Os primeiros resultados já estão aparecendo e tem sido extremamente gratificante. É um processo que começou com muita dificuldade, sem muito conhecimento do cliente, e foi iniciado com a necessidade de economizar em correspondência. A direção do banco então falou: “Olha, a gente gasta muito com extrato, não dá para mandar via e-mail?”. Sim, mas para quem é que tem que mandar? Quem é que lê? Quem é que não lê? Então é preciso conhecer melhor os clientes.*

*Agora existe até uma transação em que o cliente pode cancelar extrato enviado pelo correio. A dificuldade maior é que se queria dar também vantagens para o cliente, ou seja, se o banco vai economizar no cancelamento de extrato, a idéia era que se deveria repassar um pouco desse benefício. Mas existe uma certa dificuldade de fazer isto de forma pontual. Isso significa que dá para fazer um pacote de tarifas no qual o cliente possa se sentir privilegiado. Mas poderia se fazer mais ainda, dando vantagens, por exemplo, para quem paga o crédito rotativo do cartão de crédito pela Internet. Mas aí tem que conversar com os gestores de produto que tem que abrir mão de lucro. Esta é a desvantagem da organização funcionar voltada para produto.*

#### 2.1.5. Serviços de atacado: Pessoa Jurídica e Private

*Em 2003 o banco conseguiu colocar uma gama de produtos e serviços para Pessoa Jurídica razoável no Internet banking. Colocando mais serviços para pessoa jurídica, isso faz com que este segmento possa dar uma deslançada muito grande.*

*O produto pessoa jurídica usa certificado digital, que pode ser armazenado no Winchester, no disquete, até em smart card. O banco tem o smart card para isso mas não está usando porque custa caro.*

*Além da parte transacional, existe uma solução para transportar os grandes arquivos de cobrança para processamento em batch. É um programa de automação que fica no cliente principalmente para fazer pagamentos e para fazer a alimentação de boleto de cobrança.*

*O mesmo cenário de CRM que foi descrito para pessoa física também vai acontecer com a pessoa jurídica. Por exemplo, se alguém sempre manda um DOC para outro banco, num valor fixo, e se este DOC aumenta, o sistema avisa dizendo: “Olha, ele está mandando um DOC...”, provavelmente tem um pagamento para fazer lá.*

*Outra coisa que se faz muito é relacionar todo mundo que está fazendo DOC mesma titularidade pela Internet para outros Bancos. Na hora da transferência, se envia dicas do tipo “Olha, veja que aqui você não paga CPMF em tais fundos...”, com o objetivo de oferecer alternativas para o cliente e segurar essa transferência. Mas para isso, o melhor é oferecer produtos específicos para Internet.*

*Inicialmente foi criado o corporate, para atender os clientes e depois veio o private. Com isso o Banco fica todo segmentado. Apesar de ter sido último segmento que foi para a Internet, o private é o que está mais preocupado com a Internet. No segmento corporate, o interesse pela Internet é menor do que no private pois ainda não tem produto próprio para segmento corporate para Internet, enquanto que o private já vai ter produtos específicos. Precisaria de produtos específicos também para os outros segmentos.*

*No private vai ter fundos com taxa de administração menor, esse cliente vai ser privilegiado. Isso acontece por que o private tem mais afinidade com a Internet do que o Corporate, que tem ainda poucos produtos. O banco também está fazendo um esforço de demonstração do Internet banking especialmente para conquistar*

*clientes pessoa jurídica, pois o banco quer cortar o serviço de office-banking via software proprietário.*

*Existe um projeto de tornar o corporate, que é só transacional, em um grande portal de conteúdo, com informações que agreguem vantagens para as empresas, principalmente as de pequeno porte. Nesse projeto se prevê que vai ter um tipo de consultoria para as empresas sobre, por exemplo, como é o ICMS em outros estados, como localizar uma filial em outro estado, como se pode exportar, etc. Também vai ter um conteúdo de análise setorial.*

*Existe também a idéia de fazer o embrião de um market place para os clientes pessoa jurídica, principalmente na faixa mais baixa, até 15 milhões, onde eles possam colocar os produtos deles para serem vendidos. O banco também está em negociação com fornecedores de material de escritório, para que eles forneçam para os clientes que tem corporate via Internet pelo mesmo preço que ele vende para o banco. As operações de B2B, B2C, que começaram a 3, 4 anos atrás, começaram muito cedo e o mercado ainda não está maduro. Mas o banco acredita que ele seja rentável e vai investir.*

#### 2.1.6. Relacionamento via canal virtual

*O banco está fazendo um trabalho de produto no atacado. Eu acho que não tem ninguém fazendo no mundo virtual um alto nível de relacionamento. Não tem ninguém de varejo que consiga fazer o atacado de forma a dar uma solução muito particular para um cliente específico. O que o banco está fazendo, e já há mais de um ano trabalhando com isso, é detalhar mais pelos tipos de transação, separando o que é investimento do que é pagamento de contas, por exemplo. Com isso vai se poder analisar a partir da transação que é mais rentável. Isso ainda está no início.*

*A partir do momento que se conseguir fazer isso para pessoa física e jurídica, se conseguirá chegar a um alto índice de personalização. E se poderá oferecer algumas soluções ad hoc, isto é, que não se pode generalizar demais.*

*Mas o banco não pretende ser o primeiro em tudo, apesar da gente ser muito grande. Se quiser ser o primeiro em tudo, não vai conseguir. O que se quer fazer para o mercado de atacado é tentar atender uns 80% da lista de necessidades deste mercado. Os outros 20%, bancos menores e mais focados têm mais condição de fazer melhor. É um nicho importante, mas é o mercado deles. Esses bancos talvez cheguem a um nível de personalização, um nível de customização maior, o que o banco talvez não consiga oferecer nunca.*

*Os clientes prezam muito a segurança e acabam tendo algum ônus para contar com a segurança que o banco oferece, segurança essa que é associada ao porte da empresa.*

*Foi criado um grupo específico de relacionamento com o cliente. Esse grupo está recebendo um programa de treinamento específico de CRM. São pessoas jovens, preparadas, e primeiro vai se oferecer um treinamento padrão de mercado e depois se deve procurar coisas mais específicas para serem feitas.*

*O segmento private tem que dar o que tem de melhor para esse cliente, dar produtos específicos, dar um tratamento específico. Esse cliente vai ter um talão de cheque de folha avulsa com carteira de couro, vai ter um site especial na Internet, vai ter um tratamento diferenciado. Mas existe a necessidade do contato humano, do contato local, porque não é todo mundo ainda que está 100% habilitado para tecnologia, muitas pessoas têm dificuldades com a tecnologia.*

*Existe a possibilidade de se fazer cruzamentos de informações, no qual se vai melhorando para chegar em um resultado mais preciso sobre cada segmento de cliente. Mas o mais importante é o resultado voltar para agência, porque são eles que pagam o salário do banco. A própria Charles Schwab, que era totalmente virtual, começou a abrir pontos físicos para tentar dar mais segurança para atrair clientes.*

*É interessante notar que, quando se abre uma agência, aumenta significativamente o número de clientes de Internet banking em torno dessa agência. A agência faz o cliente ir para Internet também.*

*O banco está no meio do processo de mudança de foco por produto para por segmento e dentro de cada segmento é bem mais fácil fazer o relacionamento via Internet. Um dos problemas que o banco enfrenta na implementação dessa política de segmentação é que para montar estes segmentos, se rouba os clientes das agências. Tira-se as pessoas jurídicas para montar uma agência corporate, e tira os de alta renda acontecer para montar o private também. É quando o gerente da agência que foi roubada reclama.*

### 3. Análise de serviços oferecidos em sites de bancos

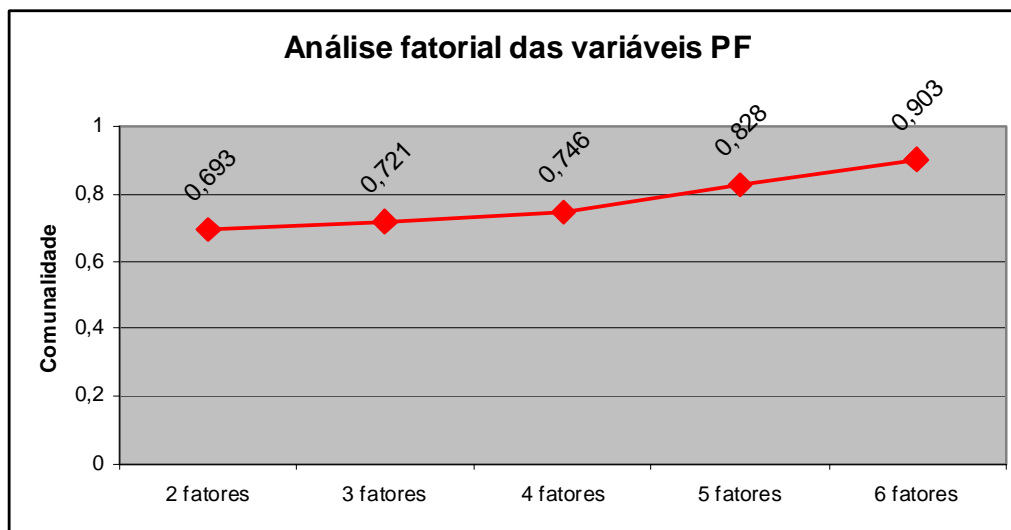
A terceira fase da pesquisa realizada neste trabalho foi o estudo dos serviços oferecidos em sites de bancos, separados por pessoa física e pessoa jurídica (PF e PJ, respectivamente). O primeiro passo foi analisar a matriz de correlação e efetuar uma análise fatorial para identificar se existe associação entre as 7 variáveis do segmento de PF e entre as 9 do segmento de PJ, tal como listado na tabela 2.3.

Como a proposta deste trabalho é a separação entre os bancos, foi empregada a análise de agrupamentos para determinar tipos distintos de atuação dos bancos na Internet por meio dos serviços ofertados via Web. Os dados foram testados nos 2 métodos de agrupamento: hierárquico e partição. Optou-se por utilizar o método de partição (K means) em razão da quantidade de bancos que compõem a amostra, que dificultou a análise do dendograma no método hierárquico. Na técnica K-means, as variáveis foram padronizadas e para a definição da quantidade de grupos foi utilizada como medida a soma dos quadrados entre os clusters. Para justificar a qualidade dos clusters selecionados foi feita a análise discriminante para verificar se os bancos foram alocados corretamente dentro dos respectivos clusters. Com a definição dos clusters foi possível fazer a análise do seu perfil estatístico, com a apresentação de tabelas e gráficos das estatísticas: média, desvio-padrão e F. Com base nestas informações foram determinadas as características de cada grupo identificando os bancos classificados nos clusters. Os itens a seguir apresentam a aplicação desta metodologia para os segmentos Pessoa Física e Pessoa Jurídica.

### 3.1. Segmento pessoa física (PF)

Com a análise da matriz de correlação observa-se que a maior parte das variáveis PF são altamente correlacionadas, o que demonstra que algumas categorias de serviços são ofertadas pela maioria dos bancos. Entretanto, cabe salientar que a variável “Relacionamento PF” é a que apresenta a menor correlação com todas as outras variáveis (0,4). O gráfico III-3.1 a seguir mostra o poder de explicação (comunalidade) se as variáveis fossem agrupadas em fatores. Por ser significativo, o ganho de 2 (69%) para 6 fatores (90%), optou-se por usar todas as variáveis isoladamente. Apesar de contrariar o princípio da parcimônia, é importante conhecer em detalhes os resultados destas variáveis devido ao caráter inovador deste trabalho.

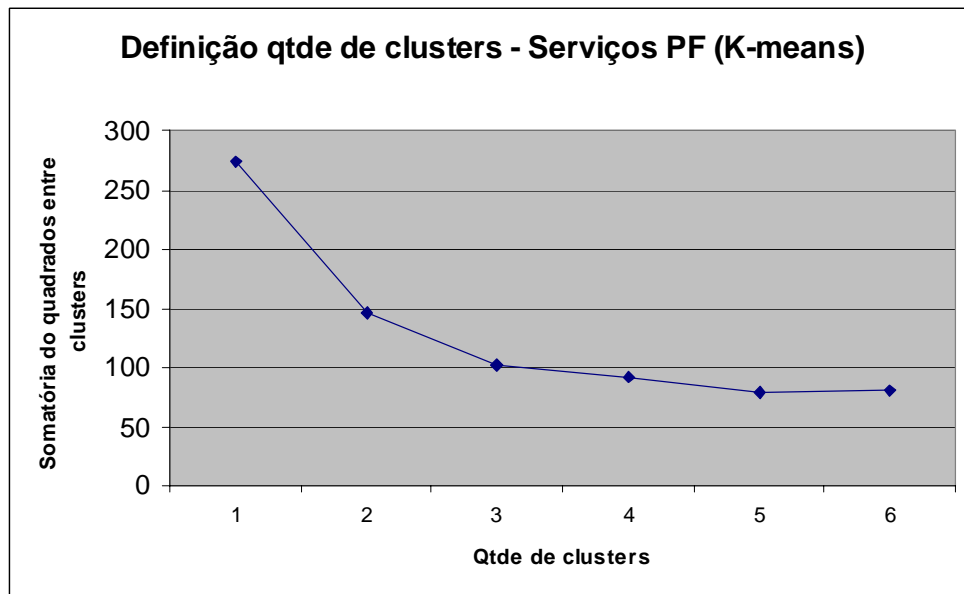
Gráfico III-3.1: Análise Fatorial das variáveis PF



O gráfico III-3.2 mostra que pelo método de partição K-means, com a análise da soma dos quadrados entre 6 clusters a reta se estabiliza a partir do 3º grupo. Entretanto, percebe-se que com 4 grupos é possível criar um cluster específico para o único representante do conceito de banco virtual, o Banco 1. A plotagem da soma dos quadrados entre os clusters aponta para uma contribuição crescente no aumento do número de clusters até o número de 4, não compensando a divisão dos agrupamentos em um número maior que este.

Para a verificação da correta alocação das observações (bancos) nos clusters foi efetuada uma análise discriminante. Cabe ressaltar que como um dos clusters possui apenas uma observação, esta análise ocorreu com o resultado obtido através da análise K-means de 3 agrupamentos. O resultado obtido com esta análise aponta para uma correta distribuição das observações nos clusters.

Gráfico III-3.2: Definição da quantidade de clusters PF



Com a confirmação da correta alocação dos bancos nos clusters foi possível obter as estatísticas entre os agrupamentos por meio da ANOVA. A tabela Tabela III-3.1 e os gráficos III-3.3 e III-3.4 a seguir mostram os resultados obtidos que serão usados na caracterização de cada um dos 4 clusters.

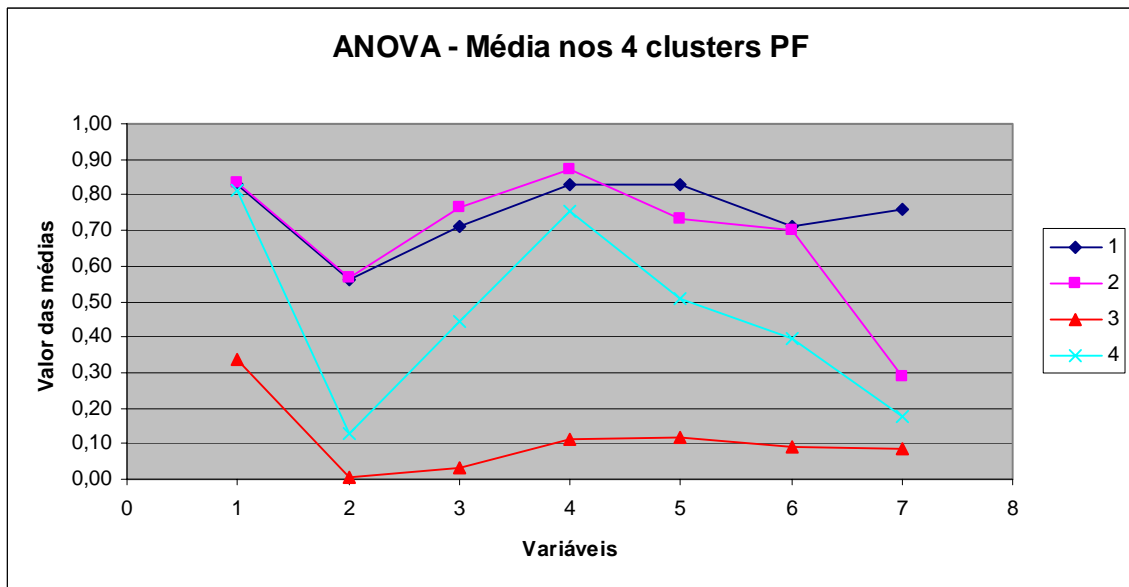
A análise das médias das variáveis dentro dos clusters demonstra uma similaridade entre o cluster 1 e 2, com valores muito próximos, sendo apenas diferenciadas pela variável “Relacionamento” (média 0,76 no cluster 1 e 0,29 no cluster 2).



Tabela III-3.1: Média e desvio padrão nos 4 clusters PF

		Média				Desvio-padrão				F
		1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Consultas PF	0,83	0,83	0,33	0,82	0,00	0,10	0,30	0,14	16,52
2	Serviços PF	0,56	0,57	0,01	0,13	0,00	0,20	0,02	0,14	32,25
3	Solicitações PF	0,71	0,77	0,03	0,44	0,00	0,13	0,06	0,22	30,69
4	Pagamento PF	0,83	0,87	0,11	0,75	0,00	0,09	0,25	0,19	32,55
5	Transferência PF	0,83	0,73	0,12	0,51	0,00	0,15	0,20	0,18	21,45
6	Investimento PF	0,71	0,70	0,09	0,40	0,00	0,22	0,07	0,16	23,89
7	Relacionamento PF	0,76	0,29	0,09	0,18	0,00	0,13	0,04	0,11	15,40

Gráfico III-3.3: Média nos 4 clusters PF



A análise do gráfico da Estatística F demonstra que todas as variáveis são significantes para a determinação dos clusters, sendo a variável “Relacionamento PF” é a que contribui em menor grau.

Gráfico III-3.4: Desvio padrão nos 4 clusters PF

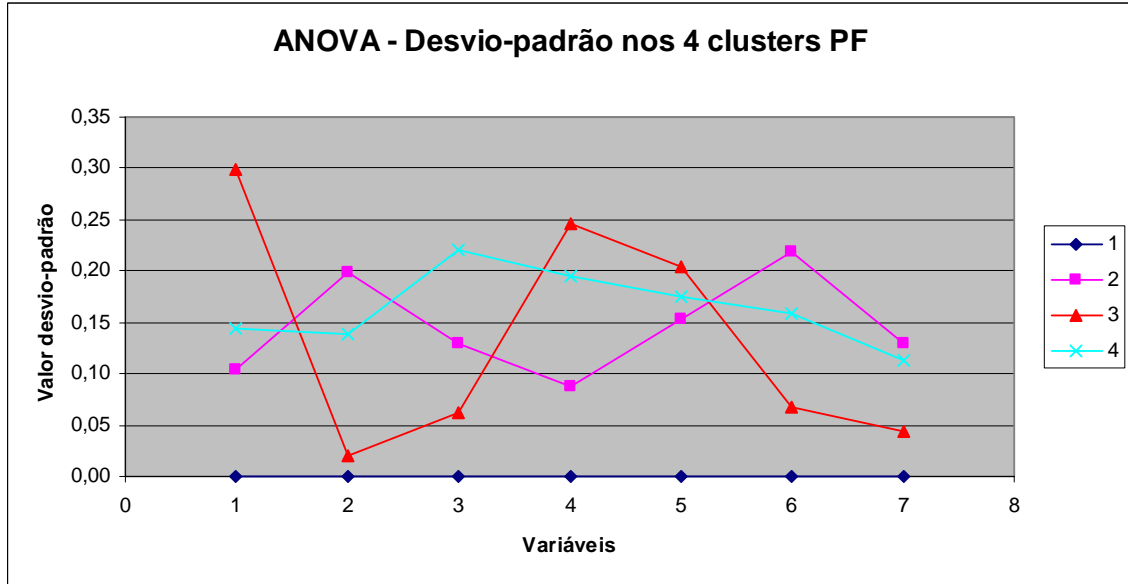
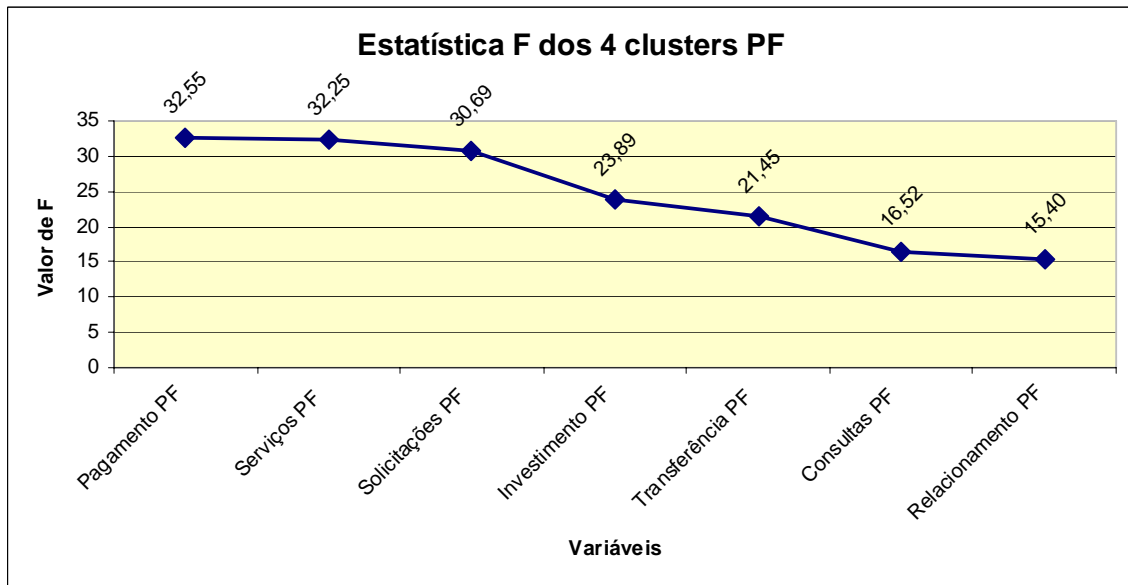


Gráfico III-3.5: Estatística F dos 4 clusters PF



### 3.1.1. Cluster 1: Banco de relacionamento virtual

Este cluster é representado apenas por um único banco: Banco 1. Este banco se caracteriza por operar somente pela Internet, dirigindo toda sua comunicação através deste veículo. É o banco que mais se destaca na variável relacionamento com nota 0,79 contra 0,29, 0,09 e 0,18 dos outros agrupamentos. Isto significa que o Banco 1 não apenas se preocupa em ofertar os serviços mas também consegue estabelecer um relacionamento com seus clientes utilizando somente o atendimento via Web.

### 3.1.2. Cluster 2: Bancos com oferta ampla de serviços para PF

Composto pelos 11 bancos listados a seguir: ABN-AMRO, Banerj, Bilbao Viscaya, Bradesco, Banco do Brasil, Banco do Estado do Rio Grande do Sul, Banco Itaú, BankBoston, Citibank, HSBC, Unibanco.

Este cluster agrupa os 5 maiores bancos brasileiros como Bradesco, Itaú, Unibanco, ABN AMRO e Banco do Brasil. Os bancos deste cluster apresentam as maiores notas em todas as variáveis com exceção da variável relacionamento. Apesar da posição consolidada com sua estrutura física refletida na quantidade de agências, estes bancos encaram a Internet mais como um canal de distribuição de seus produtos e serviços. Cabe ressaltar que no cluster 2 estão os bancos Itaú e Banerj que possuem o mesmo controle acionário. O mesmo não acontece com o Unibanco e o Banco 1 (cluster 1) e com o Bradesco, BCN e Mercantil de São Paulo (ambos no cluster 4) que com controle acionário único possuem direcionamentos diferentes para a utilização da Internet.

### 3.1.3. Cluster 3: Bancos com baixa oferta de serviços para PF

Composto por 9 bancos: Bansicredi, Banco do Estado de Goiás, Banco do Estado do Pará, Banco Indusval, Banco Rural, Banco Santos, Banco Sofisa, Banco Zogbi e BicBanco.

No cluster 3 se encontram bancos estaduais, privados de pequeno porte, aqueles ligados a financeiras e os bancos de investimento. Apresenta as menores médias em todas as variáveis se comparados com os demais grupos. No grupo a variável Consulta é a que apresenta a maior nota (0,33) refletindo a utilização da Internet apenas para a divulgação de informações sem preocupação de equipar o canal com transações (serviços, solicitações e investimento com notas abaixo de 0,05) nem estabelecer relacionamento com os clientes (0,09).

#### 3.1.4. Cluster 4: Bancos focados em serviços de consulta e pagamento para PF

É o cluster com maior número de bancos (19). São eles: Banco Alfa, Banco Banestado, Banco BCN, Banco de Pernambuco, Banco do Estado de Santa Catarina, Banespa, Banco do Estado de Sergipe, Banco do Estado do Ceará, Banco do Estado do Espírito Santo, Banco do Estado do Maranhão, Banco do Nordeste do Brasil, Banco Mercantil de São Paulo, Banco Mercantil do Brasil, Banco Nossa Caixa, Banco Safra, Banco Santander, Banco Sudameris, BRB - Banco de Brasília e Caixa Econômica Federal.

Este agrupamento possui apenas duas variáveis com médias altas: consultas (0,82) e pagamento (0,75). É o cluster que apresenta desvios-padrão menos oscilantes, o que significa ser um grupo mais homogêneo. Isto significa que quase 50% dos bancos analisados utilizam a Internet como um canal de divulgação de informações e de conveniência pois elimina a necessidade de o cliente se deslocar até alguma agência bancária para efetuar pagamentos diversos. Em comparação com o cluster 3, este cluster é mais avançado em relação à utilização da Web pois além das 2 variáveis citadas, apresenta uma melhor nota em Relacionamento.

### 3.2. Segmento pessoa jurídica (PJ)

A análise da matriz de correlação feita para os serviços de pessoa jurídica mostra que existem 17 valores abaixo de 0,5. Isto quer dizer que a oferta de

Consulta, Serviços, Transferências, Investimento, Empréstimo, Cobrança e Relacionamento difere entre os bancos no segmento de PJ. Cabe salientar que a variável “Relacionamento PJ” é a que apresenta a menor correlação com todas as outras variáveis (entre 0,3 e 0,4). As variáveis mais correlacionadas são solicitação e pagamentos, significando que os 2 serviços PJ são ofertados igualmente pelo bancos.

O gráfico III-3.6 mostra o poder de explicação (comunalidade) se as variáveis fossem agrupadas em fatores. Com a utilização de 7 fatores consegue-se 83% de explicação, portanto optou-se por utilizar as 9 variáveis PJ em separado para melhor compreender o fenômeno estudado.

O gráfico III-3.7 mostra que pelo método de partição K-means, a soma dos quadrados entre os clusters se estabiliza a partir do 4º grupo (resultado do Minitab no anexo 4). Portanto, decidiu-se por trabalhar também com 4 clusters para o segmento de pessoa jurídica.

Gráfico III-3.6: Análise fatorial das variáveis PJ

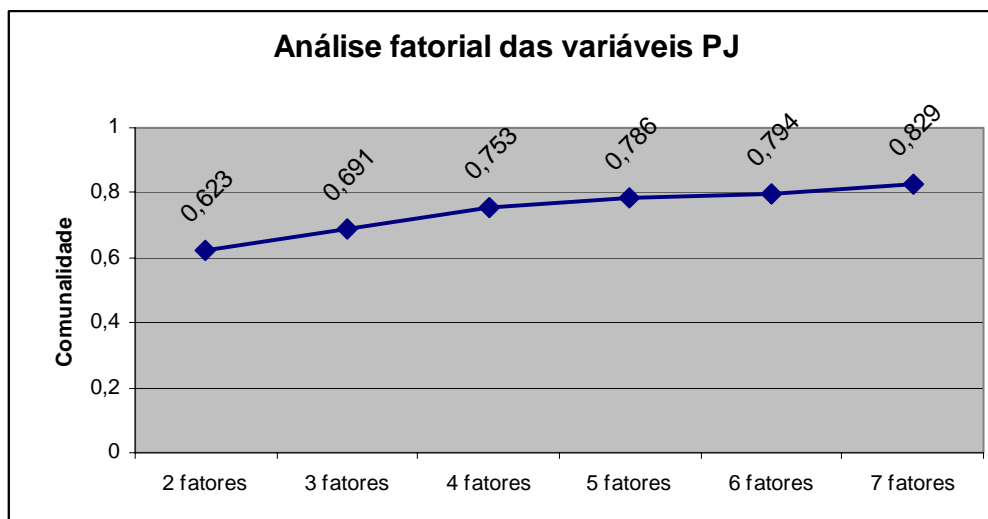
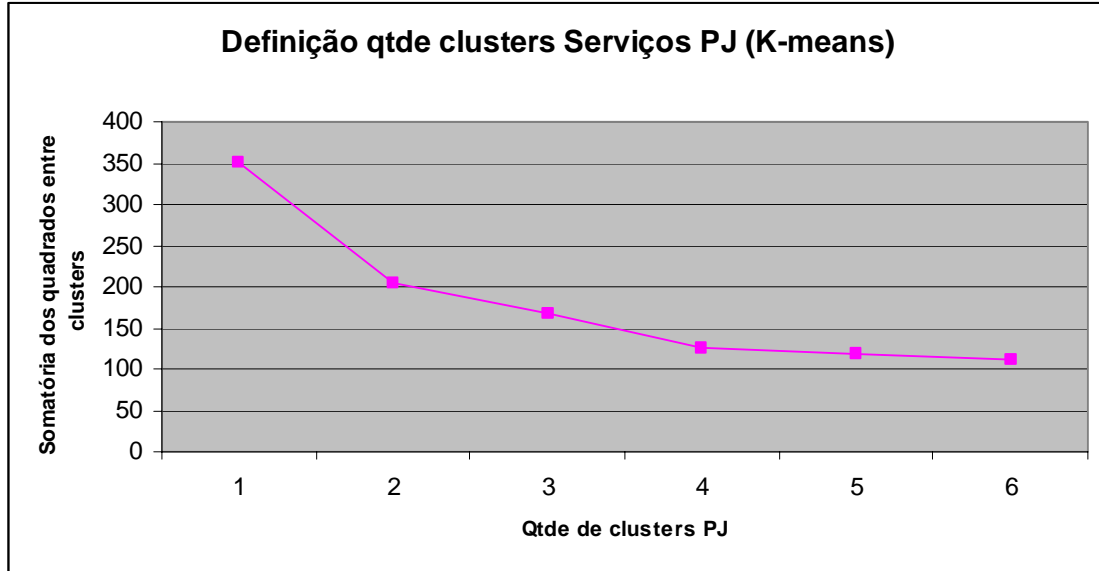


Gráfico III-3.7: Definição da quantidade de clusters PJ



A análise discriminante também foi efetuada para a verificação da correta alocação das observações (bancos) nos clusters de PJ. O resultado obtido com esta análise, também aponta para uma correta distribuição das observações nos clusters.

Tabela III-3.2: Média e desvio padrão nos 4 clusters PJ

		Média				Desvio padrão				F
		1	2	3	4	1	2	3	4	4 clusters
1	Consultas PJ	0,50	0,95	0,40	0,86	0,26	0,13	0,32	0,23	9,59
2	Serviços PJ	0,16	0,65	0,10	0,37	0,17	0,22	0,18	0,17	15,01
3	Solicitações PJ	0,05	0,56	0,00	0,18	0,10	0,10	0,00	0,15	46,41
4	Pagamento PJ	0,68	0,98	0,19	0,89	0,15	0,05	0,24	0,10	44,48
5	Transferência PJ	1,00	1,00	0,16	0,89	0,00	0,00	0,24	0,33	43,13
6	Investimento PJ	0,29	0,88	0,18	0,56	0,17	0,14	0,24	0,11	24,17
7	Empréstimos PJ	0,08	0,62	0,04	0,12	0,10	0,28	0,11	0,16	22,27
8	Cobrança PJ	0,44	0,93	0,00	0,83	0,38	0,18	0,00	0,33	20,04
9	Relacionamento PJ	0,03	0,27	0,03	0,22	0,07	0,17	0,07	0,19	9,63

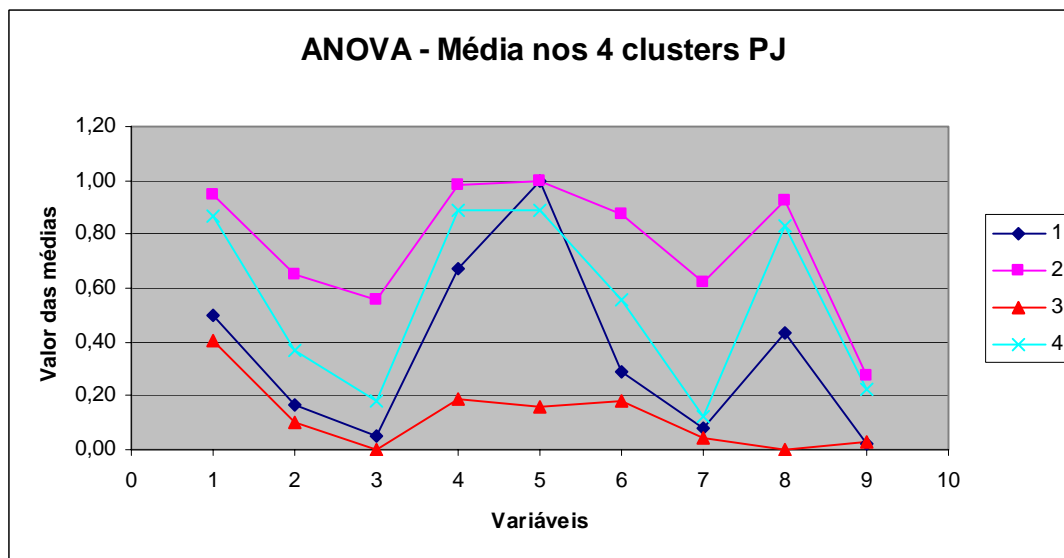
Com a confirmação da correta alocação dos bancos nos clusters foi possível obter as estatísticas entre os agrupamentos do segmento de PJ por meio da ANOVA.

A tabela e os gráficos a seguir mostram os resultados obtidos que serão usados na caracterização de cada um dos 4 clusters.

A tabela III-3.2 mostra que a variável Transferência é a única que apresenta nota máxima para os clusters 1 e 2. as menores notas são das variáveis Solicitações PJ e Relacionamento PJ. A nota zero é encontrada na variável Solicitação PJ e Cobrança PJ, ambas no cluster 3.

Pelo gráfico abaixo, fica evidente que, em comparação aos outros clusters, o de nº 3 apresenta as menores notas em todas as variáveis.

Gráfico III-3.8: Média nos 4 clusters PJ



O gráfico do desvio-padrão mostra a grande heterogeneidade das variáveis nos grupos selecionados. Isto significa que os serviços PJ não são utilizados pelos bancos de maneira uniforme.

Gráfico III-3.9: Desvio padrão nos 4 clusters PJ

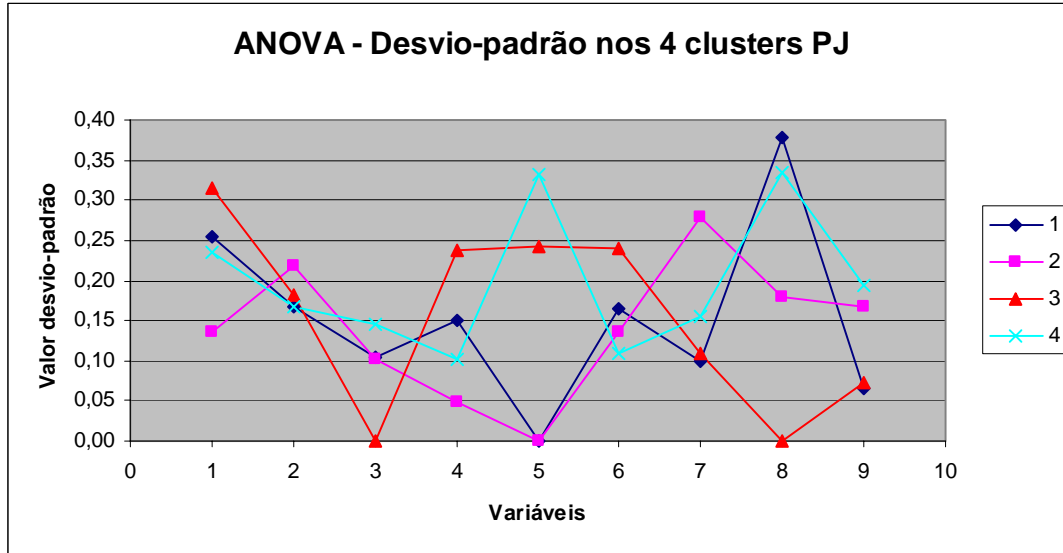
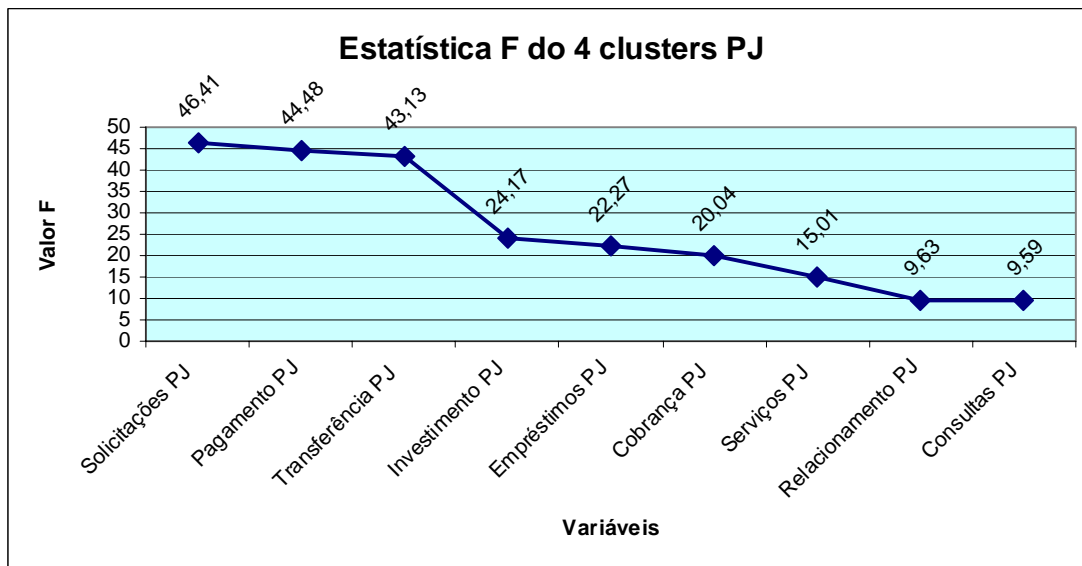


Gráfico III-3.10: Estatística F nos 4 clusters PJ



Através da análise da estatística F apresentada no gráfico III-3.10, as variáveis por ordem decrescente de contribuição são as solicitações, pagamento, transferência, investimento, empréstimos, cobrança e serviços, sendo que as



variáveis consulta e relacionamento têm pouquíssima contribuição para a determinação dos agrupamentos (Valor de  $F = 9$ ).

### 3.2.1. Cluster 1: Bancos com serviços focados em transferências para PJ

Neste cluster estão 14 bancos: Banco Banestado, Banco BCN, Banco de Pernambuco, Banco do Estado de Santa Catarina, Banco do Estado do Ceará, Banco do Estado do Maranhão, Banco do Estado do Rio Grande do Sul, Banco do Nordeste do Brasil, Banco Indusval, Banco Mercantil de São Paulo, Banco Mercantil do Brasil, Banco Nossa Caixa, Banco Sudameris Brasil e BankBoston.

Este cluster apresenta nota máxima quanto ao serviço de transferência, assim com o cluster 2, que se destaca por possuir as melhores notas. No entanto, este grupo é sempre o penúltimo com referência às notas atribuídas ao restante dos serviços. Neste grupo estão inseridos todos os bancos estaduais da região Sul, 2 da região mais produtiva da Norte do país e 2 da região Nordeste. Acrescido a estes se encontram os bancos de médio porte como o Mercantil, Sudameris, BankBoston e BCN.

### 3.2.2. Cluster 2: Bancos com oferta ampla de serviços para PJ

Neste grupamento estão 6 bancos: Banco ABN-Amro, Bradesco, Banco do Brasil, Banco Itaú, HSBC e Unibanco.

Este cluster tem como característica principal a maior nota com referência a solicitações, que na análise do fator 'F' foi apresentada como a variável com maior poder de diferenciação. Este agrupamento também possui as maiores notas no restante das variáveis influentes indicando um grande investimento na transformação da Internet como canal para distribuição de produtos e serviços. Como era de se esperar, este cluster agrupa os maiores bancos, sendo o Banco do Brasil o único que não é de capital privado.

### 3.2.3. Cluster 3: Bancos com baixa oferta de serviços para PJ

Grupamento composto por 11 bancos: Banco Alfa, Bansicredi, Banco do Estado de Goiás, Banco do Estado de Sergipe, Banco do Estado do Pará, Banco Rural, Banco Sofisa, Banco Zogbi, BicBanco, BRB - Banco de Brasília e Caixa Econômica Federal.

O cluster é formado pelos bancos direcionados a empréstimos (Zogbi e Sofisa) e por pequenos bancos como os bancos Rural e Alfa, bem como os bancos estaduais localizados nas regiões centro, nordeste e norte. Este cluster apresenta características opostas ao cluster 2. A variável solicitações, que mais separou os grupos, possui nota zero denotando um serviço não utilizado. A este cluster são atribuídas as notas mais baixas, apresentando valor nulo também no serviço de cobrança, serviço mais importante para o segmento de pessoa jurídica.

### 3.2.4. Cluster 4: Bancos focados em pagamento e cobrança para PJ

Grupamento formado por 9 bancos: Banco1, Banerj, Banco Bilbao Vizcaya, Banespa, Banco do Estado do Espírito Santo, Banco Safra, Banco Santander, Banco Santos e Citibank.

Este cluster apresenta notas altas nos serviços de pagamento (segunda variável que mais discrimina) e em cobrança. É o agrupamento que possui os maiores desvios padrão entre as variáveis. Este cluster se comporta de forma semelhante ao cluster 1, com a diferença de que tem todas as notas mais elevadas que este, com exceção da variável transferência. Este agrupamento aglutina os bancos estaduais da região Sudeste, além dos bancos Safra, Santos, BBV, Citibank e Santander que devem prestar apresentar boa oferta de serviços de pagamento e cobrança.

## 4. Análise de resposta a e-mails

Na quarta fase deste trabalho se procurou avaliar como os bancos tratam o relacionamento virtual através da análise da sua capacidade de manter contatos com não clientes por meio de e-mail. Para isso tomou-se como premissa que a capacidade de resposta dos bancos a solicitações que lhe chegam por e-mail podem dar uma pista sobre a sua estrutura de atendimento virtual.

### 4.1. Modelo para avaliar as respostas por e-mail

Através de seis mensagens enviadas a cada um dos 40 bancos selecionados na amostra da fase anterior se identificou:

- a forma de envio de mensagens aos bancos
- o nível de disponibilidade do site para este envio de mensagens
- se existe no banco algum sistema de resposta automático
- o tempo para o banco enviar respostas às questões apresentadas
- se as respostas apresentadas respondiam de fato às questões formuladas

Todas as perguntas foram enviadas considerando que as dúvidas partiam de potenciais clientes em busca de mais informação sobre o sistema de Internet banking daquele banco. As perguntas foram enviadas em duas rodadas, para identificar possíveis falhas e contradições no processo de atendimento virtual dos bancos.

Com o primeiro grupo de perguntas se procurou avaliar como o banco responde a dúvidas básicas (lista de serviços) e mais complexas (download para software de gerenciamento financeiro) e também como reage a um potencial cliente pessoa jurídica. As perguntas nas duas rodadas foram:

- *Quero abrir uma conta e não tenho tempo de ir até o banco. Posso fazer a abertura de conta pela Internet? Quais os serviços que estão disponíveis no site? É possível baixar as informações da minha conta para um software de administração financeira (Quicken, Money ou Excel). Em quais formatos se pode baixar estas informações?*
- *Tenho uma pequena empresa e gostaria de abrir uma conta no seu banco. Quais os serviços que estão disponíveis através do Internet banking? Posso fazer a abertura de conta pela Internet? É possível fazer download das informações da conta para um software de administração financeira?*

Com o segundo grupo de perguntas, procurou se avaliar como o banco reage a um internauta que busca claras vantagens na utilização do Internet banking, como milhagens e serviços mais baratos. Também se busca identificar a resposta do banco sobre as formas de cobrança pelos serviços de Internet banking. As perguntas nas duas rodadas foram:

- *Gostaria que vocês me explicassem qual a vantagem que eu tenho em usar os serviços do seu Banco pela Internet ao invés de ir à agência. Tem alguma redução nas tarifas ou sistema de pontuação? Quanto me cobram para ter acesso ao banco pela Internet?*
- *Eu ganho pontos ou alguma outra vantagem na utilização do Internet banking? As tarifas dos serviços são mais baratas? Quanto tenho que pagar para ter acesso ao banco pela Internet?*

O terceiro grupo de perguntas é de um internauta receoso em utilizar os serviços de Internet banking por motivos de segurança. Esta pergunta também avalia como o banco responde a questão de defesa dos direitos do usuário, verificando a utilização de seguros contra fraude, por exemplo. As perguntas nas duas rodadas foram:

- *Estou aprendendo a usar a Internet e tenho vontade de usar o computador ao invés de ir até a agência ou falar com o gerente. Mas tenho muito medo que alguém entre no meu computador e o meu dinheiro desapareça. Como vocês*

garantem que este serviço seja seguro mesmo? Existe algum tipo de seguro para o caso de roubo, como no caso do cartão de crédito?

- Como posso ter garantia de que usar o banco pela Internet é mesmo confiável? E no caso de ocorrer algum problema, existe seguro contra roubo, como no cartão de crédito?

## **4.2. Resultados do teste de respostas por e-mail**

Dos 40 bancos selecionados, um deles não ofereceu nenhuma possibilidade de contato via e-mail. Assim, as perguntas foram efetivamente enviadas a 39 bancos. Dentre eles a forma mais comum de contato eletrônico que um não cliente pode fazer com o banco é através de formulários nos sites dos bancos: 33 bancos disponibilizam uma página com um formulário eletrônico para contato. Seis bancos indicam apenas um endereço de e-mail para que se possa fazer contatos, e dois outros oferecem tanto o formulário quanto o endereço de e-mail.

Nas seis tentativas de envio de mensagem para os bancos, em alguns casos a página contendo o formulário não estava disponível. Considerando-se esta variável, para 33 bancos, a página de envio do formulário estava disponível. Para quatro bancos foi possível enviar apenas 5 mensagens e para outros dois só se conseguiu enviar quatro mensagens, devido à indisponibilidade da página do formulário. É importante notar que esta indisponibilidade só foi constatada após um período de pelo menos duas horas de tentativa de acesso à página.

Outro fator avaliado foi o tempo de resposta dos bancos às perguntas feitas. Considere-se também na avaliação deste item que as mensagens foram enviadas em dias diferentes para cada banco, e todas entre 10hs e às 16hs, para permitir que as mensagens chegassem sempre dentro de um horário em que houvesse potencialmente maior probabilidade de resposta imediata.

Para o primeiro grupo de perguntas, na primeira rodada se obteve um índice de 70% de respostas, indicando que 28 bancos enviaram alguma resposta. Para a

segunda rodada, este índice foi de 55%. No total, 80% (32) dos bancos responderam às perguntas na primeira ou na segunda rodada, sendo que apenas 38% (15) dos bancos responderam a este grupo de perguntas nas duas rodadas.

Ainda para o primeiro grupo de perguntas, o tempo mínimo de resposta foi de 31 minutos na primeira rodada e 35 minutos na segunda rodada. A média geral do tempo de resposta nas duas rodadas foi de 35 horas e 24 minutos. Ainda considerando-se a média das duas rodadas, 15 bancos responderam em menos de 24 horas e 17 tiveram um tempo médio de resposta a este grupo de perguntas superior a 24 horas.

Para o primeiro grupo de perguntas, na primeira rodada se obteve um índice de 70% de respostas, indicando que 28 bancos enviaram alguma resposta. Para a segunda rodada, este índice foi de 55%. No total, 80% (32) dos bancos responderam às perguntas na primeira ou na segunda rodada, sendo que apenas 38% (15) dos bancos responderam a este grupo de perguntas nas duas rodadas.

Ainda para o primeiro grupo de perguntas, o tempo mínimo de resposta foi de 31 minutos na primeira rodada e 35 minutos na segunda rodada. A média geral do tempo de resposta nas duas rodadas foi de 35 horas e 24 minutos. Ainda considerando-se a média das duas rodadas, 15 bancos responderam em menos de 24 horas e 17 tiveram um tempo médio de resposta a este grupo de perguntas superior a 24 horas.

Para o segundo grupo de perguntas, tanto na primeira quanto na segunda rodadas, se obteve um índice de 73% de respostas, indicando que 29 bancos enviaram alguma resposta. No total, 83% (33) dos bancos responderam às perguntas na primeira ou na segunda rodada, sendo que 55% (22) dos bancos responderam a este grupo de perguntas nas duas rodadas.

Ainda para o segundo grupo de perguntas, o tempo mínimo de resposta foi de 31 minutos na primeira rodada e 13 minutos na segunda rodada. A média geral do tempo de resposta nas duas rodadas foi de 39 horas e 19 minutos. Na média das duas

rodadas, 19 bancos responderam em menos de 24 horas e 14 tiveram um tempo médio de resposta superior a 24 horas a este grupo de perguntas.

Para o terceiro grupo de perguntas, na primeira rodada se obteve um índice de 65% de respostas, índice que caiu para 53% na segunda rodada. 29 bancos (73%) responderam às perguntas na primeira ou na segunda rodada, sendo que apenas 33% (13) dos bancos responderam a este grupo de perguntas nas duas rodadas.

No segundo grupo de perguntas, o tempo mínimo de resposta foi de 14 minutos na primeira rodada e apenas 6 minutos na segunda rodada. A média geral do tempo de resposta nas duas rodadas foi de 54 horas e 38 minutos. Na média das duas rodadas, 13 bancos responderam em menos de 24 horas e 16 tiveram um tempo médio de resposta superior a 24 horas a este grupo de perguntas.

Considerando os três grupos de perguntas, 33 bancos responderam a pelo menos uma dentre todas as seis enviadas, nas duas rodadas. Na média das duas rodadas e levando-se em conta todos os três grupos de perguntas, o tempo mínimo de resposta de cada banco ficou em 28 minutos, sendo que 13 bancos mantiveram uma média de tempo de resposta abaixo das 24 horas e os outros 20 bancos ultrapassaram a marca das 24 horas, na média, para responder as perguntas enviadas.

Para se realizar a avaliação do conteúdo das respostas, procurou-se identificar se as mesmas atendiam à questão que a pergunta levantava. Identificou-se se a resposta enviada atendia satisfatoriamente às questões propostas na mensagem enviada, se a resposta direcionava para a solução da dúvida a consulta no site ou numa central de atendimento por telefone, ou se ainda a resposta foi insatisfatória, não atendendo a questão proposta. Computou-se ainda se na resposta se a resposta enviada foi produzida por algum retorno automático. Quando havia retorno automático com uma mensagem genérica, a resposta computada era aquela que era enviada efetivamente correspondia à resposta da questão formulada.

Na análise das respostas às perguntas do primeiro grupo, apenas 25% bancos avaliados tiveram um desempenho que pode se julgar satisfatório, ou seja, com respostas que realmente atendem à questão proposta. Para as perguntas do segundo

grupo, este índice foi superior e cegou a 33% de bancos com um nível de resposta satisfatório, igual ao observado no terceiro grupo.

## **IV. CONCLUSÕES**

Como foi explicitado no início deste relatório, o objetivo desta pesquisa foi investigar a utilização da Internet e da Web por bancos, considerando a segmentação que existe neste setor, com o objetivo de avaliar as potencialidades e limitações do uso do Internet banking em cada segmento considerado.

Para cumprir este objetivo, desenvolveu-se uma metodologia de investigação composta por quatro pesquisas complementares a fim de identificar o perfil dos bancos que estão atuando com mais dinamismo no mercado de serviços bancários virtuais, analisar as estratégias de implementação de serviços virtuais em cada segmento do mercado bancário e identificar as motivações e as dificuldades encontradas pelos bancos que estão oferecendo seus serviços pela Web em cada segmento.

A seguir serão discutidos os resultados obtidos e as conclusões que podem ser extraídas deste estudo, com relação às questões de investigação inicialmente propostas. Para tanto, serão inicialmente comentados os resultados obtidos em cada uma das pesquisas realizadas.

### **1. Posicionamento na Web por segmento bancário**

A partir de uma lista de todos os bancos em atuação no Brasil, divididos por porte, controle e foco de mercado, buscou-se entender seu posicionamento na Web, particularmente quanto à oferta de serviços de Internet banking. A seguir a análise do resultado dos resultados obtidos segundo cada uma destas segmentações do mercado bancário.



### **1.1. Mercado bancário segmentado por foco de mercado**

Os resultados obtidos demonstram claramente que existe uma distância que separa os bancos de varejo dos de atacado no que diz respeito ao uso da Web. Ao se considerar os bancos divididos nos grupos agregados de atacado (atacado e negócios, desenvolvimento e middle market) e de varejo (varejo, financiamento e público), observa-se que, enquanto a quase totalidade (97%) dos bancos de varejo possuem um site na Web, para os bancos de atacado o mesmo índice fica bem abaixo, chegando apenas a 88%. Serviços de Internet banking são oferecidos em 61% dos bancos de varejo, mas apenas 48% dos bancos de atacado têm este mesmo recurso.

Analisando-se os subgrupos de bancos que compõem estes grupos agregados, pode-se também observar diferentes perfis entre eles. No grupo agregado de varejo, os bancos de maior porte e com uma rede de pelo menos 200 agências, se destacam no uso da Web: todos eles já oferecem serviços de internet banking, com no mínimo a possibilidade de consultas on-line a saldos e extratos. Os bancos públicos, também têm boa aderência ao canal Web, pois dentre os 15 da amostra estudada que têm este perfil, apenas um ainda não oferece serviços de internet banking. Os bancos destes dois segmentos, varejo e público, são sem dúvida os líderes no uso de Internet banking no mercado.

Entretanto, neste grupo agregado de varejo, aqueles classificados como sendo bancos de financiamento ainda estão bem menos evoluídos no canal Internet: apenas 27% deles oferece serviços via Internet banking. É preciso fazer um estudo mais aprofundado com este segmento bancário para entender o porquê da sua não adesão a Web, mas sendo composto de bancos voltados na sua grande maioria aos clientes pessoa física e atuando fortemente no sentido de financiar a aquisição de bens, as empresas deste segmento poderiam enriquecer o serviço aos seus clientes se oferecessem a eles possibilidade de acessar seus extratos através deste canal que já se consagrou entre os usuários de serviços bancários no Brasil.

Entre os bancos classificados no grupo de atacado agregado, também se evidencia a existência de perfis distintos. Por um lado estão os bancos de

classificados como de atacado e negócios e os de middle market. Entre estes bancos, 88% possuem site na Web, sendo que os bancos de middle market estão ligeiramente mais bem posicionados no mundo virtual que os de atacado e negócios, pois oferecem serviços de Internet banking na proporção de 52% contra 46%.

Atuando majoritariamente com clientes pessoa jurídica, estes bancos ainda não perceberam as vantagens que o canal Web pode trazer como comodidade e possibilidade de melhoria no relacionamento com seus clientes. Como enxergam o Internet banking basicamente como um canal de realização de transações, estes bancos se posicionam como seguidores na adoção do canal virtual, desprezando o possível incremento no relacionamento com os clientes que pode ser obtido através da Internet.

Entre os três bancos de desenvolvimento observa-se uma situação peculiar. Apesar de todos eles apresentarem Web site, apenas um deles oferece Internet banking. Esta situação é até bastante compreensível, pois estes bancos utilizam a rede de bancos comerciais para se relacionar com os seus clientes, não se preocupando, portanto, em investir no canal virtual.

## **1.2. Mercado bancário segmentado por porte e controle de capital**

Entre os bancos de grande e médio porte, o estabelecimento de um site na Internet é uma questão básica, pois todas as empresas nestes dois segmentos já constituíram o seu espaço virtual na Web. A preocupação dos bancos de pequeno porte com a Web, entretanto, encontra-se num nível um pouco abaixo, com 84% de adesão ao mundo virtual.

Há uma clara relação entre o uso de Internet banking e o porte das empresas do setor bancário. Para os bancos maiores, oferecer Internet banking para seus clientes é uma condição de mercado, pois todos deste segmento já disponibilizam este serviço. A importância do canal virtual para bancos de menor porte, entretanto, não

é a mesma: apenas 56% dos médios e 46% dos pequenos disponibilizam acesso virtual aos seus clientes.

Ao classificar os bancos da amostra por origem ou controle do capital, os bancos estrangeiros e os privados nacionais encontram-se em patamares bastantes semelhantes. Por volta de 90% possuem website e cerca de metade deles oferece serviços de Internet banking. Já os bancos públicos estão mais engajados no universo Web pois todos possuem site e 64% deles oferecem serviços de Internet banking. Como em sua maioria os bancos públicos também se enquadram no perfil de varejo e/ou de grande porte, pode-se dizer que o controle de capital não é uma variável que distingue efetivamente o perfil do banco na Internet, que fica determinado assim apenas pelo porte e foco de mercado.

### **1.3. Transação virtual, relacionamento nem tanto**

A utilização dos serviços bancários por Internet é crescente, fato explicado pelo desenvolvimento de tecnologia e mudança de comportamento da sociedade frente à adoção da mesma. Os bancos de varejo, que focam em transações, estão cada vez mais voltados para a Internet, seja para facilitar as transações, seja para relacionamento com o cliente. Os de atacado, que apostam na comunicação pessoal com o cliente, investem menos no canal virtual. A explicação para esta divergência de estratégias pode tanto estar no custo da adoção de uma nova tecnologia quanto do impacto que essa adoção do canal virtual de relacionamento provoca na estrutura organizacional do banco, gerando ainda muitas incertezas para aqueles bancos que não buscam uma posição de liderança tecnológica no mercado.

A contraposição da oferta de Internet banking com foco de mercado e porte do banco dá indícios sobre o perfil do canal virtual no setor. De uma forma geral, o uso da Web está associado com a realização de transações, mais do que com a manutenção de um relacionamento com clientes. A predominância de Internet banking se dá entre os bancos de varejo e de maior porte, exatamente aqueles que têm uma rede mais ampla e gerenciam grande volume de transações.

Os bancos menores e voltados para o segmento de atacado, entretanto, dão menos ênfase ao canal virtual, embora este quadro esteja ainda em evolução. No ano de 2000, apenas 10 bancos de pequeno porte ofereciam serviços de Internet banking (página 23)<sup>15</sup>, número que passou para 47 em 2003. Embora isso represente apenas metade dos bancos deste segmento, também indica que é cada vez mais comum, inclusive para os pequenos bancos o uso de Internet banking, e deve-se esperar que este número cresça ainda mais nos próximos dois a três anos, provavelmente atingindo patamares próximos dos bancos de maior porte.

Outro sinal de que o uso do Internet banking está ainda numa fase de crescimento de sua adoção pelos bancos do setor de atacado, pode ser visto na tabela 1.1 (página 23). O Citibank e o BankBoston estão entre os bancos com maior índice de clientes que são usuários de Internet banking, superando os grandes do varejo, como Bradesco, Banco do Brasil, ABN e Unibanco. Com este alto número de clientes on-line, estes dois bancos, que estão no segmento de atacado e negócios, passam a valorizar mais o contato virtual com os clientes. Este mesmo comportamento deve influenciar os seus concorrentes no mercado, contribuindo tanto para aumentar a oferta de serviços de Internet banking quanto de usuários deste canal no mercado de atacado.

De qualquer forma, o resultado desta pesquisa mostra que o segmento de atacado ainda precisa evoluir mais para atingir o estágio de uso de Internet banking dos grandes bancos de varejo. Quando isso acontecer, poderá ser percebido que o canal virtual terá avançado do estágio focado em transações que o caracteriza atualmente, para o estágio de relacionamento.

Para os bancos que já usam a internet como canal de transação, principalmente os de varejo, cresce a visão de que o canal virtual é estratégico para melhorar o relacionamento com os clientes. Entre os bancos, os que mais investem em internet são os de varejo, tradicionalmente focados em transações. Porém deve crescer a importância da Web como canal de relacionamento, principalmente através da oferta de serviços customizados.

---

<sup>15</sup> Em 2000, 100% dos bancos de grande porte já ofereciam Internet banking

Os bancos de atacado, que por definição seriam focados em relacionamento, ainda não consolidaram seus serviços de internet banking. Entre eles, principalmente os de grande e médio porte a pressão por serviços de Internet banking aumenta na medida que os bancos de varejo invistam no relacionamento por meio da internet.

## 2. Estratégias de disponibilização dos serviços na Web

Na segunda etapa da do trabalho, através de entrevista não estruturada com executivos de um grande banco privado nacional que oferece serviços de varejo e de atacado em seu site na Internet, procurou-se avaliar as questões envolvidas na definição da oferta de serviços on-line. Com isso, o objetivo foi identificar como os bancos de varejo estão avaliando (através da análise do comportamento de uma empresa líder no mercado) a evolução do canal virtual, que deixa de ser exclusivamente de transação para ser também de relacionamento.

O banco estudado mantém uma estrutura de gestão de canais eletrônicos que engloba todos os canais que não são especificamente ligados à agência física, o que inclui tanto os serviços de auto-atendimento via ATM, quanto o Internet banking, que representam mais de 70% do volume total de transações do banco. Para a gestão desses canais, o banco precisa também fazer a avaliação dos serviços que serão implementados nos canais virtuais. A mudança cultural interna na empresa é um grande obstáculo para a implementação desses serviços. Para isso o impacto no banco do uso da Internet impõe a necessidade de reorientar o modelo em que está organizado o banco, transformando a operação de focada em produtos para ser focada em segmentos.

A esta dificuldade, se soma outra: a de levar a Internet para todas as agências do banco. Em se tratando de um banco de grande rede, este investimento é bastante significativo. Mas o retorno que se espera justifica o custo necessário para esta interligação, pois o índice de eficiência operacional é maior com o uso dos canais eletrônicos. E, sabendo-se que nas agências em que o gerente é adepto da Internet os clientes têm maior probabilidade de serem usuários de Internet banking, se faz um

trabalho especial de convencimento interno das agências (e seus gerentes) sobre a necessidade de ampliar o uso do Internet banking na empresa.

Dois argumentos são importantes nesta investida de convencimento. Em primeiro lugar, a necessidade de se implantar uma plataforma de distribuição de serviços que seja mais flexível do que a atual rede de auto-atendimento. Este trabalho já está sendo feito, inclusive com implantação de terminais Web nas agências, com o objetivo de demonstrar o Internet banking para os clientes dentro da própria agência.

O segundo argumento diz respeito às possibilidades de cruzamento de informações que podem ser feitas a partir do tratamento de informações coletadas dos usuários que visitam o site do banco. Este trabalho de CRM é muito mais eficiente quando feito pela Web do que o que pode ser conseguido com outros canais. Além de gerar uma informação de mais qualidade para o gerente na agência, esta estratégia ajuda também a definir melhor os comportamentos de grupos de usuários, permitindo definir estratégias específicas para cada segmento que sejam mais eficientes.

Este trabalho, entretanto, ainda tem foco muito centrado no segmento de pessoas físicas, ou seja, no varejo, e por conseguinte no gerenciamento de transações. Os segmentos de atacado na Internet estão apenas começando dentro deste grande banco de varejo. O segmento private está evoluindo mais rapidamente dentro do banco do que o segmento corporate, devido a fatores específicos do próprio banco, que ainda mantém muitos de seus clientes corporativos dependentes do seu sistema de office-banking proprietário.

Mas os executivos do banco estudado deixaram claro que este movimento na direção de ampliar o uso de relacionamento no canal virtual que se consegue a partir do uso da Web em conjunto com os sistemas de CRM do banco, vai até o limite de traçar estratégias para grupos de clientes, e não deve chegar a ser um instrumento de levar um relacionamento virtual a todos os clientes de varejo. As dimensões do banco, que tem milhões de correntistas, inviabilizam esta hipótese, que só é viável dentro do universo de clientes de atacado, ou seja, segmentos corporate e private.

Mesmo assim, os executivos acreditam que o seu principal diferencial ainda é a solidez da empresa e não a capacidade de dar um atendimento virtual personalizado, nicho que deve ficar mesmo com bancos menores, do segmento de atacado, que estejam focados em explorar mais o relacionamento virtual pela Web.

### 3. Estudos dos serviços oferecidos na Web

Em terceiro lugar, a partir de uma lista selecionada contendo os 40 bancos mais importantes do mercado, analisou-se a oferta de serviços de Internet banking voltados à pessoa física e à pessoa jurídica, com o intuito de avaliar mais detalhadamente as características dos serviços oferecidos nestes bancos.

Com base nas análises apresentadas dos segmentos de pessoa física e jurídica é possível tirar algumas conclusões sobre a utilização da Internet para a oferta de produtos e serviços. Comparando-se os 2 segmentos, existem mais variáveis correlacionadas em PF do que em PJ significando que a oferta de serviços é diferente para estes segmentos de mercado.

Em ambos os segmentos a variável Relacionamento é a que tem menor correlação e as menores notas em todos os clusters analisados. Esta conclusão confirma o resultado da pesquisa realizada por DINIZ (2000a), que aponta o relacionamento virtual como sendo ainda embrionário no uso do Internet banking. A maior nota obtida nesta variável relacionamento (0,76) foi no cluster 1 de PF no qual está alocado apenas o Banco 1. Este banco, o único brasileiro que pretende se manter totalmente virtual, avança no uso do canal Web ultrapassando o uso focado apenas em transação, buscando também uma estratégia de relacionamento virtual.

Os cluster 2 de PF e o 2 de PJ coincidem em boa medida na composição dos bancos (as maiores instituições privadas nacionais). Entre os 11 bancos que compõem o grupamento dos que mais oferecem serviços para pessoa física, estão os 6 (ABN, Bradesco, HSBC, Unibanco, Itaú e Banco do Brasil) que mais oferecem serviços para pessoa jurídica. Isto indica que as empresas que avançaram mais na oferta de serviços para pessoa física também o fizeram para pessoa jurídica, embora

estejam classificadas como bancos de varejo. Esta é uma indicação de que o domínio no uso do canal é determinante ocupar espaços de mercado virtual em segmentos diversos.

Há que se destacar que os já mencionados Citibank e BankBoston, apesar de serem considerados bancos e atacado e negócios, fazem parte do grupamento daqueles que mais oferecem serviços para pessoa física. Esta aparente contradição talvez possa ser explicada por estes bancos serem tanto líderes mundiais no uso de tecnologia quanto também atuarem fortemente no mercado de varejo em outros países. Os outros três bancos da lista dos que mais ofertam serviços para PF têm uma atuação claramente marcada pelo foco no varejo (Banerj, Bilbao Vizcaya e Banrisul).

No outro extremo estão os bancos dos clusters 3 de PF e de PJ, que se caracterizam pela baixa oferta de serviços para ambos os segmentos. Dos nove bancos do cluster 3 de PF, sete (Bansicredi, BicBanco, Zogbi, Sofisa, Rural e os estatais de Goiás e Pará), também estão na lista dos que oferecem menos serviços para pessoa jurídica. Pode-se dizer que estes bancos se caracterizam por serem seguidores e não líderes no uso de tecnologia on-line.

Completam o grupamento dos que pouco oferecem para PF, dois bancos (Santos e Indusval) que atuam no mercado de middle market e têm foco claro para PJ. Dos que oferecem uma carteira de serviços menos abrangente para PJ, três bancos públicos (CEF, BRB e o estatal de Sergipe) e um que está focado no mercado de atacado e negócios (Alfa). Com exceção deste último, o perfil de oferta de serviços on-line destes bancos está aparentemente de acordo com o seu foco de mercado.

No cluster 4 de PF, estão os bancos com serviços mais básicos de Internet banking para este segmento: consulta e pagamentos. Os 19 bancos deste grupamento indicam o padrão de oferta de serviços on-line para o segmento PF.

Para PJ existem ainda dois grupamentos que se caracterizam por terem um perfil focado em tipos de serviços diferentes: o cluster 1, focado em transferências, e o cluster 4, focado em pagamentos e cobrança. No 14 bancos do grupamento de



transferência, que é um serviço mais básico, estão bancos que na média possuem porte menor (4 pequenos, 8 médios e apenas 2 grandes) se comparados com os 9 do grupamento de pagamentos e cobrança (2 pequenos, 3 médios e 4 grandes). Os bancos deste último grupamento estão claramente num patamar mais evoluído com relação ao uso da Web do que os primeiros.

No grupamento dos caracterizados pelos serviços de transferência para PJ, predominam bancos focados no varejo (11 bancos), sendo que destes, 6 são bancos estaduais, 2 são recém privatizados, 1 é de financiamento e outros 2 foram recentemente adquiridos por outras instituições. O grupamento se completa com 2 bancos de atacado e negócios e 1 de middle market.

No grupamento de pagamento e cobrança para PJ, 3 bancos têm foco nos serviços de atacado (Safra, Santos e Citibank), enquanto que os outros 6 estão voltados para o varejo.

Este estudo da oferta de serviços on-line indicou que aqueles bancos que são líderes na oferta de serviços de Internet banking são destaque tanto no segmento PF quanto no PJ. Na outra ponta, aqueles que são seguidores no uso da tecnologia Web, também o são tanto para PF quanto para PJ. Esta análise sugere que o domínio da tecnologia é, de certa forma, determinante sobre o foco de mercado das empresas, o que indica que o mercado on-line não segue exatamente o mesmo padrão de competição que ocorre do mercado tradicional.

No caso de relacionamento virtual, houve o destaque para um banco que se propõe a ser totalmente virtual. E no mercado de PF, há um grande grupo de empresas que seguem o que pode ser definido como o padrão na oferta de serviços on-line, com foco nos serviços de consulta e pagamento.

Para PJ, entre o grupo dos líderes e o dos seguidores, existem dois outros grupos que se caracterizam pelo perfil de serviços, um mais avançado e mais próximo dos líderes, que seguem o padrão de pagamentos e cobrança, e outro mais próximo dos seguidores, com os serviços de transferência.

#### 4. Relacionamento virtual via e-mail

Em quarto e último lugar, através de envio de mensagens eletrônicas a cada uma das instituições desta mesma lista de 40 bancos, avaliou-se o grau do relacionamento virtual que as mesmas estão disponibilizando. O objetivo desta etapa do trabalho foi identificar a preparação que os bancos têm para lidar com a forma mais básica de relacionamento, a mensagem eletrônica.

É claro que há uma limitação nesta análise, pois os e-mails que estão sendo enviados são de um não-cliente. Em princípio, a política de relacionamento deve afetar em maior grau aqueles que já são clientes do banco. Mesmo assim, se existe uma boa estrutura para manter relacionamento com clientes através de canais eletrônicos, é de se esperar que esta mesma estrutura também possa servir para apoio a consultas de potenciais clientes. E, pela abrangência do estudo realizado (40 bancos), a dificuldade de se avaliar este relacionamento com clientes reais de cada banco inviabilizaria o trabalho de investigação.

Para fazer a análise dos resultados obtidos nesta fase do trabalho, comparamos os resultados gerais obtidos no teste de resposta de e-mails com os clusters de PF obtidos no item anterior. Depois de organizar os bancos nos quatro grupos descritos no item anterior (relacionamento PF, ampla oferta de serviços PF, foco em consultas e pagamentos PF e baixa oferta de serviços PF), verificou-se como os bancos em cada um destes grupos se comportaram com relação aos resultados obtidos nos teste de resposta de e-mail, de acordo com os itens discriminados em III.4.1<sup>16</sup>

Dentre os dez bancos com melhor desempenho no teste de e-mail, estão o banco que ficou isolado no cluster de relacionamento, cinco dentre os bancos do cluster de ampla oferta de serviços e quatro dos bancos do cluster de consulta e pagamentos. No outro extremo, entre os dez bancos com pior desempenho no teste de e-mail, estão seis bancos do cluster de baixa oferta de serviços, três bancos do cluster de consulta e pagamento, e apenas um banco do cluster de ampla oferta. Fazendo-se a média dos resultados obtidos, o banco do cluster de relacionamento obteve 68% de

---

<sup>16</sup> a forma de envio de mensagens aos bancos; o nível de disponibilidade do site para este envio de mensagens; se existe no banco algum sistema de resposta automático; o tempo para o banco enviar respostas às questões apresentadas; se as respostas apresentadas respondiam de fato às questões formuladas.

desempenho, os bancos do cluster com ampla oferta tiveram 58% de desempenho, os bancos do cluster de consulta e pagamento tiveram 51% de desempenho e os bancos do cluster de baixa oferta tiveram apenas 28% de aproveitamento. Este resultado reforça a idéia de que há uma relação entre os bancos com maior oferta de serviços e um nível mais alto de relacionamento virtual.

Da mesma forma, se observa que entre os dez bancos de melhor índice de resposta de e-mail, nove são bancos com foco de mercado no varejo (quatro estatais) e apenas um banco com foco de mercado voltado para atacado e negócios. Na outra ponta, entre os dez bancos com mais baixo desempenho na resposta por e-mail, há cinco bancos com foco em serviços de atacado (quatro voltados para o middle market) e cinco com foco no varejo (um de financiamento, três estaduais de pequeno porte e um recentemente privatizado). Pela média de desempenho de bancos com mesmo foco, os de varejo agregado tiveram desempenho de 53%, e os de atacado agregado, ficaram com 37% de desempenho. Este resultado mostra também que os bancos de varejo, particularmente os de maior porte, são os que estão mais próximos de explorar mais amplamente o relacionamento virtual.

contrastando os dez mais bem colocados no teste de e-mail com o porte dos bancos, verificou-se apenas dois bancos pequenos (um deles, o Banco 1, que foi isolado no cluster de relacionamento). Já entre os dez que ficaram no final do ranking de e-mail, há apenas um banco de grande porte. Aqui também se comprova a relação positiva entre o porte do banco e a sua capacidade de explorar o canal virtual para fazer relacionamento.

Embora se tenha notado que não há uma forte relação entre controle de capital e uso de Internet banking, ao contrário do que se observa com relação ao foco de mercado e porte do banco, verificou-se que, na média dos resultados, os bancos estrangeiros tiveram um melhor desempenho no teste por e-mail. Fazendo-se a média dos resultados obtidos pelos bancos de mesmo tipo de controle, os estrangeiros foram 24% melhor do que os públicos e 40% melhor do que os privados nacionais no teste de e-mail.

## 5. Comentários finais sobre este estudo

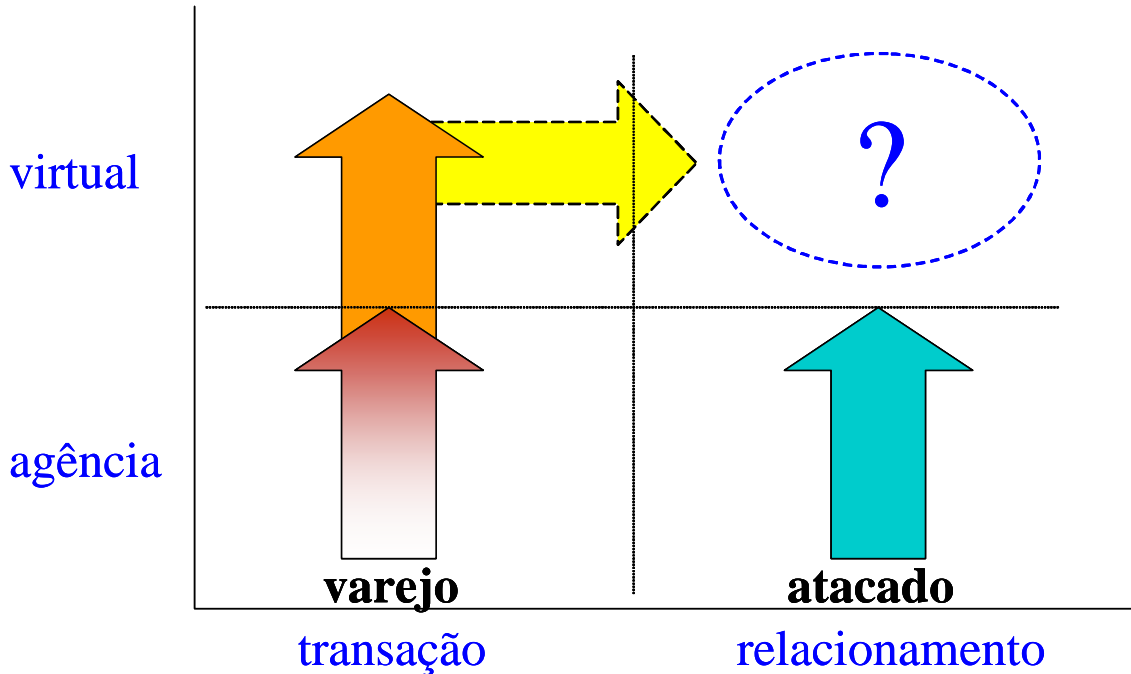
A questão de pesquisa que esteve por trás de todo este estudo pode ser sintetizada no gráfico da figura IV-5.1e se originou e na busca de informações sobre as características dos bancos que estão no caminho de explorar o canal Internet para desenvolver relacionamento virtual com os clientes. Nesta figura se representou a situação em que os bancos de varejo estavam já avançados no uso da Internet como um canal para facilitar as transações virtuais dos clientes, mas se apresenta o relacionamento virtual como um quadrante ainda a ser explorado.

Como modelo de pesquisa, adotou-se que os pressupostos que deveriam ser verificados seriam os seguintes:

- os bancos inicialmente focaram o canal Internet para a realização de transações, o que significou maiores benefícios exclusivamente para o segmento de varejo;
- a evolução da Internet estaria se dando na direção de criar um canal virtual de relacionamento, o que implicaria em maiores oportunidades neste canal para os bancos do segmento de atacado;
- entretanto, os grandes bancos de varejo são aqueles mais próximos de explorar o potencial do relacionamento virtual via Internet, pela sua maior experiência acumulada em processos de criação de serviços de Internet banking.

Em suma, a idéia central do trabalho foi investigar o desenvolvimento do uso do canal virtual de relacionamento pelos bancos, procurando checar se os bancos de varejo, que evoluíram mais rapidamente no uso da Internet como canal de transação, estariam mais preparados do que os bancos de atacado para implementar os serviços baseados em relacionamento virtual.

Figura IV-5.1: Evolução da virtualidade na oferta de serviços bancários



Para a realização desta investigação, foram realizadas quatro pesquisas, cada qual complementarmente buscando trazer mais elementos para a discussão proposta na pesquisa.

Inicialmente se investigou todo o mercado bancário brasileiro, analisando as três variáveis que mais distinguem as empresas do setor (porte, foco de mercado e controle de capital), avaliando como estas variáveis estão relacionadas com o uso de Internet banking. Verificou-se que os bancos de maior porte e aqueles focados no varejo têm maior presença na Web, inclusive com uma oferta mais evidente de Internet banking, demonstrando assim, que estas variáveis são indicativas da exploração do canal virtual.

Numa segunda investigação, observou-se como uma grande organização de varejo estava se preparando para explorar também o canal de relacionamento virtual, uma vez que a transação virtual já seria uma etapa alcançada. Neste banco estudado, se constatou que a exploração do canal virtual de relacionamento é uma

meta em que se trabalha sistematicamente para melhorar os resultados da organização, mas que o limite deste relacionamento está na identificação de segmentos que podem ser mais bem atendidos pelo banco. Isto significa que o relacionamento virtual no nível da individualização do atendimento a milhões de clientes não seria uma meta realista, pois bancos menores teriam sempre uma melhor condição de fazer um atendimento virtual mais personalizado. Entretanto, o crescimento do uso do Internet banking estava levando o banco a visualizar clientes corporativos, o chamado corporate, e do setor de private como potenciais usuários de relacionamento virtual. O impacto da Internet nos serviços bancários nestes segmentos ainda está em sua fase inicial, mas o potencial de sua utilização já está claro para os bancos que mais se fornecem serviços de Internet banking.

Numa terceira investigação, se avaliou o perfil dos serviços oferecidos pelos bancos através da Internet, tanto para pessoa física quanto para pessoa jurídica. Com a lista de serviços oferecidos pela Internet por cada banco, montou-se o quadro do perfil de serviços em relação ao tipo de empresa, identificando-se assim agrupamentos, ou clusters, de bancos com oferta dos serviços virtuais similar. As descobertas desta etapa da pesquisa é que os bancos comprovam as expectativas de que os bancos que têm maior índice em serviços de relacionamento são mesmo aqueles que também oferecem maior gama de serviços, incluídos aqui os de transação. Ou seja, aqueles que mais exploram o canal Internet para transação são também aqueles que estão mais avançados no uso dos serviços de relacionamento virtual, tanto para o segmento pessoa física quanto pessoa jurídica.

Esta observação é particularmente importante se for considerado que os bancos, em todo mundo, têm sistematicamente perdido mercado para outras empresas que têm mais capacidade de oferecer serviços mais sofisticados (POLI, 1997; ERNST & YOUNG, 1997). Em pesquisa comparativa com corretoras (DINIZ, 2001) já se havia observado que no geral estas possuem um grau de relacionamento virtual mais avançado que o dos bancos. O crescimento do uso do relacionamento virtual pelos bancos, mesmo que sejam os de varejo, mostra uma tentativa de recuperação de um terreno perdido.

Mas é preciso considerar também que o fato de um serviço estar sendo oferecido no site do banco não indica o grau de qualidade deste serviço. Assim, para tentar identificar o nível de interação dos bancos através do canal virtual, foi realizada também uma investigação para avaliar como as respostas a dúvidas freqüentes de usuários de serviços eram tratadas, quando consultadas por e-mail.

A média das respostas ficou bem abaixo do que seria de se esperar, seja no tempo de retorno, seja na qualidade das respostas enviadas. Embora alguns bancos de pequeno porte tivessem um desempenho melhor do que outros gigantes do varejo, a análise comparada dos resultados obtidos por grupos de bancos, também se confirma a expectativa de melhor relacionamento virtual associado com os bancos que mais oferecem serviços na rede.

Assim, embora o mercado bancário na Internet ainda esteja em evolução, os resultados aqui apresentados demonstram claramente que a supremacia dos bancos de varejo na exploração do canal virtual continua. Mais ainda, esta supremacia que se caracterizou inicialmente para os serviços focados em transações padronizadas, pode também avançar para o mercado de relacionamento mais sofisticado entre banco e cliente. A segmentação por perfil de cliente já no site está forçando os bancos a melhorarem o grau de integração interna a fim de oferecerem produtos mais especializados para grupos de clientes, ou até mesmo para clientes particulares. Tudo feito através de canais eletrônicos: relacionamento e transação.

## 6. Futuros estudos

O estudo do mercado bancário on-line no Brasil ainda necessita de ser mais aprofundado. Estudos identificando segmentos de clientes, produtos específicos, utilização de dados para construção de relacionamento, uso do canal eletrônico para conquista de novos mercados, entre outros, devem estar na pauta dos pesquisadores.

Particularmente o monitoramento da expansão dos serviços virtuais e os seus impactos na atuação das empresas deste mercado, tal como foi feito neste estudo, devem continuar a serem realizados em intervalos de tempo regulares. Desta forma

se poderá entender mais completamente todos os efeitos da adoção das tecnologias da Internet no ambiente bancário.

## V. BIBLIOGRAFIA

25 MELHORES Serviços de Internet banking. Business Standard no. 13. abril 2002.

25 MELHORES Serviços de Internet banking. Business Standard no. 27. junho 2003.

50 maiores bancos, por patrimônio. Exame, Maiores e Melhores. Julho 2002. p. 130

AANESEN, Krister; Melin, Arnaud; Pockross, Steve; Rosario, Efrain. Growing Together, Growing Apart: The Internet's Impact on the Retail Banking Industry. KELLOG TechVenture. 2001.

ACCORSI, André. Automação: bancos e bancários. Dissertação apresentada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Administração. 1990.

ASSAF Neto, Alexandre. Mercado Financeiro. Editora Atlas. São Paulo, 1999.

ASTBURY, Katie. "Internet Awards 2002: Best bank on the Internet--UBS Warburg". Euromoney. Dec 2002.

ATHITAKIS, Mark. "The cross-selling machine". Business 2.0 Vol. 4 Iss. 4. May 2003.

BADER, Marcos. Flexibilidade e inovação na indústria bancária: o banco virtual. Tese apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Engenharia. 1999.

BANKING firm meets online. Communications News. Vol. 39 Iss. 11. Nov 2002.

BANKS, Robert. "e-Finance: the electronic revolution in financial services". John Wiley & Sons. New York. 2001.



- BARBOSA, Fernando de Holanda. O Sistema Financeiro Brasileiro.  
<http://www2.fgv.br/professor/fholanda/Arquivo/Sistfin.pdf> . (site visitado em outubro de 2003)
- BARROS Jr., Ivo M.; GOULART, Paulo M. Brazilian banking industry: a strategic perspective for the next millenium. Artigo apresentado no BALAS99. New Orleans (April 1999).
- BOUDON, André. Os melhores bancos do Brasil. Conjuntura Econômica vol 57, no. 05. Maio 2003
- BOUDON, André. Os melhores de 2001. Ranking dos Bancos. Conjuntura Econômica, Vol 56, no. 05. Maio 2002.
- BOYLAND, Terry. “The private becomes personal” The Banker Vol. 150 Iss. 892. Jun 2000. pp 77-78
- BUSSAB, Winton O.; MIAZAKI, Édina S.; ANDRADE, Dalton F. Introdução à análise de agrupamentos. Associação Brasileira de Estatística. ABE. 9º. Simpósio Nacional de Probabilidade e Estatística. São Paulo, julho de 1990.
- CHAPEL, Chris. “Are you being served?” Asian Business Vol. 37 Iss.2. Feb 2001 pp. 33-40
- CIAB 95. V Congresso Internacional de Automação Bancária. Setor em Números. Febraban, 1995.
- CIAB 96. VI Congresso Internacional de Automação Bancária. Setor em Números. Febraban, 1996.
- CIAB 97. VII Congresso Internacional de Automação Bancária. Setor em Números. Febraban, 1997.
- CIAB 98. VIII Congresso Internacional de Automação Bancária. Setor em Números. Febraban, 1998.
- CIAB 99. IX Congresso Internacional de Automação Bancária. Desafios e perspectivas da tecnologia da informação. Febraban, 1999.

- CIAB 2000. X Congresso Internacional de Automação Bancária. Os Números do Setor Bancário. Febraban, 2000.
- CIAB 2001. XI Congresso Internacional de Automação Bancária. O sistema financeiro da era do e-business. Febraban, 2001.
- CIAB 2002. XII Congresso Internacional de Automação Bancária. Tecnologia e negócios em um mundo sem fronteiras. Febraban, 2002.
- CIAB 2003. XIII Congresso Internacional de Automação Bancária. Bancos, tecnologia e modernização da sociedade. Febraban, 2003.
- CORWARE, Barry. "Shop around for success". *The Banker*, vol. 151 iss. 907. Sep 2001. p 202-204.
- COSTA FILHO, Bento Alves; MAZZON, José Afonso. Marketing influences in the adoption process of Internet banking. *Balas 2003 Proceedings*. 2003.
- COURCHANE, Marsha; NICKERSON, David; SULLIVAN, Richard. Investment in Internet banking as a real option: theory and tests. *Journal of Multinational Financial Management*, 12. 2002. 347-363.
- CRONIN, J. Mary. "Defining net impact: the realignment of banking and finance on the Web". CRONIN, J. Mary, EUA, John Wiley & Sons, Inc., 1998, p. 1-18.
- DANIEL, Elizabeth; STOREY, Chris. On-line banking: strategic and management challenges. *Long Range Planning*. Vol 30, no. 6, pp.890-898.1997.
- DANNENBERG, Marius; KELLNER, Dorothee. The bank of tomorrow with today's technology. *International Journal of Bank Marketing*, vol. 16, n. 2, p. 90-97, 1998.
- DE MUNCK, Silvain de; STROEKEN, Jan; HAWKINS, Richard. e-Commerce in the banking sector. TNO Report. 01-40. TNO en Telematica Institut. 2001.
- DINIZ, Eduardo H. Web banking in Brazil. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 38, n.3 (jul./set. 1998a).

- DINIZ, Eduardo H. Web banking in USA. *Journal of Internet Banking and Commerce*, vol. 3, n. 2 (June 1998b).
- DINIZ, Eduardo H. Web banking in USA. *Revista de Administração de Empresas*. vol. 38, n. 4. (out./dez. 1998c).
- DINIZ, Eduardo H. Evolução do uso da Web pelos bancos. In: XIII ENANPAD. Anais. Foz do Iguaçu, 19 a 22 de Setembro de 1999a.
- DINIZ, Eduardo H. Serviços oferecidos por bancos em Web sites no Brasil – Maio/1999. Relatório de Pesquisa do Centro de Excelência Bancária – EAESP/FGV, São Paulo (jun. 1999b).
- DINIZ, Eduardo H. Uso da Web pelos bancos: comércio eletrônico nos serviços bancários. Tese de Doutorado apresentada na EAESP/FGV em março de 2000a.
- DINIZ, Eduardo H; ANGULO, Marcelo J. On-line traders in Brazil. Artigo aprovado para apresentação no BALAS2000. Caracas (Abril 2000b)
- DINIZ, Eduardo H. Uso da Web em serviços financeiros. Relatório 57/2001 NPP EAESP FGV Agosto de 2001. 183 p.
- DINIZ, Eduardo H, Porto, Roseli M., Ângulo, Marcelo J. Strategic Differences on Web Use by Corporate and Retail Banks Balas 2002 Proceedings. Tampa, Florida (US). March 2002a.
- DINIZ, Eduardo H. Contradições do uso da Web. *Business Standard* no. 13. abril 2002b.
- DINIZ, Eduardo H. Razão e pouca sensibilidade. *Business Standard* no. 27. junho 2003.
- FISCHER, Dan M. Understanding banking technology – the customer and the expectation. SEYMANN, Marilyn R. *Managing the New Bank Technology: An Executive Blueprint for the Future*. Chicago: 1998
- FLENSBURG, Per. Two research methodologies for studying user development of data systems. In: MUMFORD, E. et al. *Research Methods in Information*

Systems. Proceedings of the IFIP WG 8.2 Colloquium. Manchester Business School, 1-3 September, 1984. North-Holland. 1985. ISBN 0-444-87807-6.

FONSECA, Isabella; Hickman, Meredith; Marenzi, Octavio. "The future of wholesale banking: The portal". Commercial Lending Review Vol. 16 Iss. 3. Summer 2001. pp. 23-35

FORTUNA, Eduardo. Mercado financeiro: produtos e serviços. 15ª. Edição. Rio de Janeiro, 2002.

GARCIA, Marcelo. A tecnologia na prestação de serviços bancários. Dissertação apresentada à Faculdade de Administração da Universidade Mackenzie para obtenção do título de Mestre em Administração. 1998.

HALL, Steven D.; WHITMIRE, Ray E.; KNIGHT, Leon. Using Internet for retail access: banks found lagging. Journal of Retail Banking Services. Vol. XXI, n. 1, p.51-55 (Spring 1999).

HENRY, Jim. Banking on BMW. Automotive News, Vol: 74 Iss: 5867. pp: 14I-18I Detroit. Mar 27, 2000.

HESSEL, Rosana. Brasil já é o segundo do mundo em Internet banking. Gazeta Mercantil, Caderno Tecnologia de Informação. 1/abr/2003.

HUMPHREYS, Kim. "Banking on the Web: Security First Network Bank and the Development of Virtual Financial Institutions" in Banking and Finance on the Internet editado por CRONIN, J. Mary, EUA, John Wiley & Sons, Inc. 1998, p. 75-105.

HUMPHREYS, Kim. Internet banking: leveling the playing field for community banks. Banking and Finance on the Internet. In KEYES, Jessica. Banking Technology Handbook. Boca Raton: 1999.

JENKINS, A. Milton. Research methodologies and MIS research. In: MUMFORD, E. et al. Research Methods in Information Systems. Proceedings of the IFIP WG 8.2 Colloquium. Manchester Business School, 1-3 September, 1984. North-Holland. 1985. ISBN 0-444-87807-6.

- KALAKOTA, Ravi e FREI, Frances. "Frontiers of Online Financial Services" in Banking and Finance on the Internet . editado por CRONIN, J. Mary, EUA, John Wiley & Sons, Inc., 1998, p. 19-74
- KALAKOTA, Ravi. The impact of cybercommunications on traditional financial services. CITI Working Paper Series. Endereço eletrônico: [www.citi.columbia.edu/cybcompap/ravi.htm](http://www.citi.columbia.edu/cybcompap/ravi.htm) (Last modified: August 14th, 1997).
- KALAKOTA, Ravi; WHINSTON B., Andrew. Electronic commerce: a manager's guide. Addison-Wesley. 1997. ISBN 0-201-88067-9.
- KEHR, Bill; MENDOZA, Drew. "Alternatives for consolidated high-net-worth wealth management" Trusts & Estates Vol. 139 Iss. 11.Nov 2000. pp 30-38.
- KEYES, Jessica. Banking Technology Handbook. Boca Raton: 1999.
- LEE, Peter. "Banks struggle to deliver their Internet promises". Euromoney Iss. 375. Jul 2000. pp. 135-141
- LEVINSOHN, Alan. "Few flock to e-finance Strategic". Finance Vol. 82 Iss. 7. Jan 2001. pp. 69-70
- LEYES, Maggie. "Private banks go public". LatinFinance iss. 127. May 2001. p 52-54
- MANAGING The value network. Ernst & Young LLP. Special Report Technology in Banking & Financial Services. 1997.
- MANAGING the Value Network. Technology in Banking and Financial Services. Special Report. Ernst & Young LLP. 1997
- MARQUES Érico V.; DINIZ, Eduardo H. E-Business in Brazilian Banks. Balas 2003 Proceedings. 2003.
- MARQUES, Érico V. Uma análise das novas formas de participação dos bancos no ambiente de negócios na era digital. Relatório de Pesquisa. Centro de Excelência Bancária. EAESP-FGV. 2003.

- MASSEY, Katy. You say you want a revolution. *Banking Technology*. February 2000.
- MCCOY, John B.; Frieder, Larry A.; Hedges, Jr., Robert B. *BottomLine Banking: meeting the challenge for survival and success*. Chicago: BankLine Publication. Probus Publishing Company, 1994. ISBN 1-55738-389-8.
- MOORE, Philip. "More strings to the established bows" *The Banker*. Supplement: Caring for e-Clients. Dec 2000.
- MUMFORD, Enid. Researching people problems: some advice to a student. In: MUMFORD, E. et al. *Research Methods in Information Systems. Proceedings of the IFIP WG 8.2 Colloquium*. Manchester Business School, 1-3 September, 1984. North-Holland. 1985.
- NATH, Ravi; Schrick, Paul; Parzinger, Monica. Bankers' Perspectives on Internet Banking. *e-Service Journal*. 2001 - 02: Volume 1, Number 1. 2001.
- NOGUEIRA, Roberto; SOARES, Cíntia. Utilização estratégica da Internet: um estudo nos bancos operando no Brasil. *Anais ENANPAD 2001*. 2001.
- ORR, Bill. Where will be Internet banking in two years? *ABA Banking Journal*, p. 56. Mar. 1998.
- POLI, Marisa. Potencial de mercado na área bancária. Dissertação apresentada ao curso de MBA da FGV/EAESP, Área de concentração: Marketing, como requisito para obtenção de título de Mestre em Administração. 1997.
- PRATT, Nicholas. New kids on the block grows up. *Banking Technology Magazine*. July 2000.
- RAMOS, Anália, S. M.; COSTA, Fabricio, S. P. H. Serviços bancários pela Internet: uma proposta de avaliação integrada de competidores e clientes. In: XXIII ENANPAD. *Anais*. Foz do Iguaçu, 19 a 22 de setembro de 1999.
- RIMMER, Paul. "Private banking: Pushing forward the frontiers". *Euromoney*, Supplement: The 2000 Guide to Switzerland. Mar 2000. pp 8-9.

- ROGERS, David. The Future of American Banking: managing for change. New York: McGraw-Hill, 1993.
- ROMBEL, Adam. World's best Internet banks. Global Finance, Vol. 15 Iss. 9. New York. Aug 2001.
- ROMBEL, Adam. World's best Internet banks. Global Finance, Vol. 14 Iss. 8. New York. Aug 2000.
- ROMBEL, Adam. World's best Internet banks. Global Finance, Vol. 16 Iss. 9. New York. Sep 2002.
- SAUNDERS, Anthony e WHITE, Laurence. Technology and the Regulation of Financial Markets. EUA: Lexington Books, 1986.
- SAUNDERS, Anthony. Financial institutions management: a modern perspective. 2nd Ed., Irwin Book. 1997. 667 p.
- SCHNEIDER, Ivan. "With CEO, Wells Fargo vies for high-value client dominance". Bank Systems & Technology Vol. 38 Iss. 10. Oct 2001
- SEMELSBERGER, Steven. Using net-based interactive technology for on-line marketing, Sales and support of financial service firms. 1999. in KEYES, Jessica. Banking Technology Handbook. Boca Raton: 1999.
- SEYBOLD, Patricia B.; MARSHAK, Ronni T. Customers.com: how to create a profitable business strategy for the Internet and beyond. Times Books. New York, 1998.
- SEYMANN, Marilyn R. Managing the New Bank Technology: An Executive Blueprint for the Future. Chicago: 1998
- SIMPSON, John. The impact of the Internet in banking: observations and evidence from developed and emerging markets. Telematics and Informatics, 19. 2002. 315-330.

- SQUIER, Fred. "Why the Internet is crucial to bank executives", in Seymann, Marilyn R. *Managing the New Bank Technology: An Executive Blueprint for the Future*. 67-82. Chicago: 1998.
- STEINER, Thomas D.; TEIXEIRA, Diogo B. *Technology in banking: creating value and destroying profits* Dow Jones-Irwin. McKinson & Co. Illinois, 1990.
- TAKATA, Jorge. *A tecnologia da informação nos bancos: o impacto no nível de emprego nos bancos brasileiros*. Dissertação apresentada ao curso de MBA da FGV/EAESP, Área de concentração: Sistemas de Informação, como requisito para obtenção de título de Mestre em Administração. 2002
- THE ECONOMIST. *A Survey of technology in finance "Turning digits into dollars – Looking forward"*, 26/10/1996.
- THE ECONOMIST. *Survey: Online Finance. "The case for the defence"*, 18/05/2000, disponível no site [http://economist.com/displayStory.cfm?Story\\_ID=309251](http://economist.com/displayStory.cfm?Story_ID=309251)
- VALLE, Paulo Roberto A. do. *Automação Bancária e seus impactos sobre o trabalho: o caso de um grande banco privado nacional*. Dissertação apresentada à Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional da Universidade Federal de Minas Gerais para obtenção do título de Mestre em Economia. 1995.
- WERTHAMER, Richard N.; RAYMOND, Susan U. *Technology and Finance: the electronic markets. Technological Forecasting and Social Change*, 55. 1997. pp. 39-53.
- WILHELM, Jr., William J. *Internet investment banking: the impact of information technology on relationship banking*. *Journal of Applied Corporate Finance*. Spring 1999.
- YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. Second Edition. *Applied Social Research Methods Series*. vol.5. Sage Publications. 1994.