

## **RESUMO**

As empresas do setor financeiro têm, desde há muito, estado entre as que mais investem em tecnologia de informação para apoiar os seus processos de negócio, buscar a eficiência empresarial e melhorar a qualidade dos seus serviços. Investimentos na Web estão contribuindo para a evolução dos serviços financeiros on-line, os quais podem ser classificados em três categorias: divulgação de informações, transações e relacionamento com os clientes. Este trabalho descreve pesquisa sobre a difusão do uso da Internet nos serviços bancários e entre as corretoras on-line no Brasil, comparando os dados recém obtidos com estudos desenvolvidos desde 1997 pelo autor.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Internet; Home banking; Comércio eletrônico; Corretoras on-line; On-line banking.

## **ABSTRACT**

Financial companies have since long been among the ones with the highest level of information technology spending in order to support their processes, to reach business efficiency and improve quality of services. Investments on the Web have been contributing to evolve on-line financial services, which can be classified in three categories: publish information, transactions and client relationship. This work presents researchs on Internet diffusion among banking and trading firms in Brazil, comparing data recentetly gathered with previous studies done by the author since 1997.

## **KEY WORDS**

Internet; Home banking; Electronic commerce; On-line traders; On-line banking.

## SUMÁRIO

I.	Introdução .....	10
1.	Problema da pesquisa .....	10
2.	Justificativa da pesquisa .....	13
2.1.	Análise do crescimento dos investimentos na Internet no Brasil .....	15
2.2.	Tecnologia no setor bancário brasileiro .....	17
2.3.	Internet nos bancos brasileiros.....	20
3.	Objetivos da investigação .....	23
4.	Hipóteses da pesquisa .....	23
5.	Metodologia da investigação .....	24
5.1.	Análise de sites.....	25
5.2.	Questionário de auto-resposta.....	25
II.	Conceituação teórica.....	26
1.	Mudanças no comportamento do consumidor .....	27
1.1.	Transformações no estilo de vida.....	28
1.1.a.	Encasulamento ( <i>cocooning</i> ).....	29
1.1.b.	Valorização do tempo .....	29
1.1.c.	Busca pela conveniência.....	30
2.	A difusão da inovação tecnológica.....	30
2.1.	Tecnologia influenciando o comportamento do consumidor .....	33
2.2.	Reação do consumidor à inovação tecnológica .....	34
2.3.	Modelo tecnográfico: características dos consumidores na Internet ..	38

---

3.	As instituições financeiras, as mudanças de comportamento do consumidor e as novas tecnologias .....	40
3.1.	Desintermediação .....	48
3.2.	Banco virtual .....	51
4.	Corretoras on-line .....	55
4.1.	O sistema de investimento on-line nas bolsas brasileiras .....	60
5.	Estratégias de bancos online: varejo vs. atacado .....	60
III.	Metodologia .....	67
1.	Pesquisas de campo .....	67
2.	Modelo de análise para estudo de sites na Web .....	68
2.1.	Direção do fluxo de informações .....	69
2.2.	Grau de interatividade .....	70
IV.	Pesquisas em Web sites de bancos e corretoras no Brasil .....	73
1.	Análise de serviços oferecidos em sites de bancos .....	73
1.1.	Amostra estudada .....	73
1.2.	Serviços de divulgação de informações .....	78
1.2.a.	Informações institucionais .....	78
1.2.b.	Informações no nível básico .....	80
1.2.c.	Informações no nível intermediário .....	84
1.2.d.	Informações no nível avançado .....	86
1.3.	Serviços de transação .....	87
1.3.a.	Transação no nível básico .....	87
1.3.b.	Transação no nível intermediário .....	88
1.3.c.	Transação no nível avançado .....	94
1.4.	Serviços de relacionamento .....	95

---

1.4.a. Relacionamento básico .....	95
1.4.b. Relacionamento intermediário .....	97
1.4.c. Relacionamento avançado.....	99
2. Análise de serviços oferecidos em sites de corretoras na Web .....	100
2.1. Amostra estudada .....	101
2.2. Serviços de divulgação .....	102
2.2.a. Informações institucionais .....	102
2.2.b. Informações no nível básico .....	104
2.2.c. Informações no nível intermediário .....	107
2.2.d. Informações no nível avançado.....	109
2.3. Serviços de transação.....	110
2.3.a. Transação no nível básico.....	110
2.3.b. Transação no nível intermediário.....	111
2.3.c. Transação no nível avançado .....	112
2.4. Serviços de relacionamento .....	113
2.4.a. Relacionamento básico .....	113
2.4.b. Relacionamento intermediário .....	115
2.4.c. Relacionamento avançado.....	115
V. Pesquisa feita em bancos através de questionários.....	117
1. Amostra estudada .....	117
1.1. Características dos sites dos bancos pesquisados .....	119
1.2. Estratégias utilizadas pelos bancos para definir os seus sites .....	120
1.2.a. Razões para o investimento na Web.....	120
1.2.b. Público-alvo do site .....	123

---

1.2.c. Estratégias para divulgação do site .....	125
1.2.d. Estratégias para atrair usuários para o site .....	126
1.3. Perspectiva de adoção de serviços .....	128
1.3.a. Recursos específicos da Web .....	128
1.3.b. Adoção de serviços de Internet banking .....	130
1.4. Avaliação do uso dos serviços de Web banking .....	137
1.4.a. Volume de transações .....	138
1.4.b. Volume de usuários .....	141
1.5. Custos do Web banking .....	143
1.5.a. Tarifas cobradas pelos serviços de Internet banking .....	143
1.5.b. Orçamento do site na Web .....	144
VI. Conclusões .....	145
1. Estudo dos Web sites de bancos.....	145
2. Estudo dos Web sites de corretoras.....	149
3. Comentários sobre a pesquisa baseada nos questionários respondidos pelos bancos.....	151
4. Comentários finais.....	155
5. O futuro do Internet banking.....	164
6. Futuros estudos.....	169
VII. Bibliografia .....	171

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Mercado de Internet na América Latina (jan/2000).....	16
Tabela 2: Transações bancárias no Brasil .....	19
Tabela 3: Número de clientes on-line de bancos .....	21
Tabela 4: Atitudes dos primeiros adeptos em relação ao uso da Internet .....	40
Tabela 5: Serviços bancários oferecidos por corretoras .....	58
Tabela 6: Prioridades para a administração dos sistemas bancários de varejo.....	63
Tabela 7: Web <i>sites</i> de bancos analisados .....	74
Tabela 8: Características das amostras estudadas .....	76
Tabela 9: Informações institucionais.....	79
Tabela 10: Informações sobre endereços, preços e artigos .....	81
Tabela 11: Dicas financeiras e informações em língua estrangeira.....	82
Tabela 12: Recursos específicos da Web .....	84
Tabela 13: Solicitação de produtos e serviços.....	87
Tabela 14: Internet <i>banking</i> .....	89
Tabela 15: DOC e pagamentos.....	90
Tabela 16: <i>Home banking</i> via software proprietário e demo do Internet <i>banking</i> ....	91
Tabela 17: Relacionamento básico.....	96
Tabela 18: Teste de resposta a uma solicitação de informação por <i>e-mail</i> .....	97

---

Tabela 19: Relacionamento intermediário.....	99
Tabela 20: Informações básicas de contato nas corretoras brasileiras .....	102
Tabela 21: Informações institucionais.....	103
Tabela 22: Informação no nível básico .....	105
Tabela 23: Informação no nível intermediário .....	108
Tabela 24: Informação no nível avançado.....	109
Tabela 25: Transação no nível básico .....	110
Tabela 26: Transação no nível intermediário .....	111
Tabela 27: Relacionamento básico.....	114
Tabela 28: Tempo de resposta .....	114
Tabela 29: Relacionamento avançado .....	116
Tabela 30: Composição das amostras em termos de ativo e controle do capital ....	118
Tabela 31: Razões para investir em serviços na Web .....	122
Tabela 32: Público alvo dos serviços oferecidos na Web .....	124
Tabela 33: Estratégias de divulgação do site.....	126
Tabela 34: Estratégias para atrair usuários.....	127
Tabela 35: Adoção de recursos Web .....	129
Tabela 36: Serviços especiais na Web .....	131
Tabela 37: solicitação de serviços pela Internet .....	132
Tabela 38: Pagamentos pela Internet.....	135

Tabela 39: Taxa anual de crescimento dos canais de transação (pesquisa 1999) ... 139

Tabela 40: Taxa anual de crescimento dos canais de transação (pesquisa 2000) ... 139

Tabela 41: Taxa de crescimento anual dos usuários de Internet banking ..... 142

Tabela 42: Tempos de resposta a e-mails enviados a bancos e corretoras ..... 162

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Consolidação do banco virtual.....	65
Figura 2: Classificação dos serviços oferecidos no <i>site</i> .....	72
Figura 3: Evolução da amostra com relação ao porte dos bancos .....	76
Figura 4: Evolução da amostra com relação ao controle do capital dos bancos .....	77
Figura 5: Crescimento dos sites de bancos na Web (por porte) .....	157
Figura 6: Crescimento dos sites de bancos na Web (por capital).....	157
Figura 7: Oferta de consulta a saldo e extrato nos sites de bancos (por porte).....	158
Figura 8: Oferta de consulta a saldo e extrato nos sites de bancos (por capital) ..	159
Figura 9: Oferta de DOC nos sites de bancos (por porte) .....	159
Figura 10: Oferta de DOC nos sites de bancos (por capital).....	160
Figura 11: Oferta de pagamentos nos sites de bancos (por porte).....	160
Figura 12: Oferta de pagamentos nos sites de bancos (por capital) .....	161
Figura 13: Evolução da virtualidade na oferta de serviços bancários .....	164

# USO DA WEB NOS SERVIÇOS FINANCEIROS\*

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

## I. INTRODUÇÃO

### 1. PROBLEMA DA PESQUISA

Esta pesquisa aborda a evolução dos serviços financeiros na Web, particularmente aqueles oferecidos por bancos e corretoras on-line no Brasil. O problema central é avaliar as características da evolução destes serviços com o crescimento do uso dos canais virtuais de distribuição e contato com os clientes e usuários dos serviços das empresas do sistema financeiro. Como ponto de partida, foram tomados estudos anteriores sobre o uso da Web pelos bancos (Diniz, 1999 e 2000), que, adaptando o modelo de difusão de inovações em serviços desenvolvido em Barras (1990) e Hanna et al. (1995), sustentam que os serviços financeiros oferecidos pela Web podem ser classificados em três estágios de adoção:

- no primeiro estágio, os serviços financeiros são disponibilizados de forma a permitir ganhos em eficiência, seja através da sua oferta 24 horas por dia, seja pela possibilidade de utilizar um canal cujo custo de operação pode ser mais baixo. Neste estágio não há ainda nenhuma grande transformação que gere uma inovação

---

\* O NPP agradece aos alunos que participaram da pesquisa que originou o presente relatório como auxiliares de pesquisas, Roseli Moreira Porto e Patrícia di Battisti, e monitor de pesquisas, Marcelo Junqueira Angulo.

<sup>1</sup> Eduardo H. Diniz, Doutor e professor na FGV-SP, não poderia ter realizado este trabalho sem a participação ativa e preciosa dos seguintes colaboradores: Roseli Morena Porto, Mestre pela FGV-SP, auxiliar de pesquisa que contribuiu na elaboração do estudo teórico e revisão final do trabalho; Marcelo Angulo, Administrador graduado pela FGV-SP, monitor de pesquisa que contribuiu na coleta, tabulação e análise dos sites de bancos e corretoras; e Adriana Verde Selva, aluna da FGV-SP, que contribuiu para a formatação final deste relatório.

significativa no caráter dos serviços financeiros, mas já estaria iniciado o processo de aprendizado da nova tecnologia dentro das organizações que a estão utilizando.

- no segundo estágio, depois de comprovada a melhoria de eficiência para os que já adotaram o uso da Web, diversas empresas começam a adotar a mesma tecnologia que está sendo consagrada pelos pioneiros. Assim, o que era uma vantagem competitiva para alguns, torna-se uma necessidade competitiva para todos, fazendo com que várias empresas adotem a mesma tecnologia para não perder clientes para a concorrência. Ao mesmo tempo, a introdução de novos serviços ocorre de forma a ampliar a utilização dos recursos específicos propiciados pela Web.

- no terceiro estágio, produtos inovadores começam a aparecer e seu impacto no mercado financeiro começa a se anunciar. Neste ponto, as empresas terão de se preparar mais especificamente para poder atender às demandas exigidas pelo uso intensivo do novo canal e da respectiva tecnologia. É quando a importância relativa da Web cresce em comparação com o uso de outros canais e os bancos e corretoras on-line passam a considerar alternativas operacionais que levem em conta o uso crescente deste canal para conectar com clientes e parceiros.

Assim, acredita-se que a evolução da oferta de serviços financeiros na Web aponte para a criação de serviços on-line que explorem os recursos específicos deste canal, de forma a atender tanto às necessidades dos usuários quanto aos interesses das empresas do setor. A lógica do crescimento da oferta de serviços mais interativos, justifica-se pela necessidade de se atender a uma demanda de usuários cada vez mais familiarizados com o uso da Web para as mais diversas atividades. Além disso, os serviços mais interativos propiciam às empresas do setor financeiro a exploração de novas oportunidades de negócios.

Uma vez caracterizada a direção da evolução dos serviços financeiros on-line, a análise do uso da Web nos serviços financeiros deve também contemplar a avaliação

da velocidade, ou ritmo, com que esta inovação está sendo adotada pelas empresas do setor.

O uso da Web pelos bancos e corretoras on-line tem sido determinado por diferentes fatores no decorrer do tempo. Assim, quando o nível de segurança da Internet era considerado pelos bancos e corretoras on-line como sendo insuficiente para suportar transações bancárias, a promoção e a divulgação de informações sobre a empresa, seus produtos e serviços, eram as principais alternativas de exploração do comércio eletrônico no setor.

Em 1996, alguns bancos começam a oferecer serviços denominados de Internet banking, entre eles a consulta de saldo e extrato bancários e transferências de fundos pela Web. Após a iniciativa destes pioneiros, a confiança na segurança da Internet para transações financeiras gradativamente aumentou. Este movimento que se iniciou primeiro com os bancos, logo se ampliou para outros tipos de empresas do setor. Em março de 1999, após o lançamento das primeiras corretoras on-line no Brasil, se assistiu a um grande crescimento no número de empresas negociando títulos e valores através da Web.

O sucesso dos pioneiros acabou contribuir para disseminar em maior escala os serviços financeiros na Internet. Ao mesmo tempo em que crescia a adesão dos bancos e corretoras on-line à Web, percebeu-se uma crescente importância do canal Web no setor financeiro, fazendo engrossar mais ainda o número de bancos e corretoras oferecendo transações on-line pela Internet.

A Web pode também ser explorada para ampliar o relacionamento com os atuais clientes, com o objetivo de desenvolver serviços que sejam mais apropriados às suas necessidades e também de oferecer aos clientes de alta rentabilidade mais produtos entre os já disponíveis na carteira.

O uso da Web por bancos e corretoras on-line trará impactos para estas empresas, para os serviços financeiros e para o mercado em geral. As mudanças na distribuição e organização do trabalho provocadas pelas novas tecnologias, podem resultar inicialmente em deseconomias, que só serão corrigidas com o tempo e a experiência na sua utilização.

Gonçalves (1994) divide os impactos da introdução de inovações entre aqueles que interferem nos aspectos físicos das organizações, os que interferem no aspecto psicológico das pessoas envolvidas e os que alteram o trabalho. Ele menciona que o impacto de inovações pode extrapolar os limites da empresa, interferindo no mercado e na economia.

Mas estas considerações sobre a evolução dos serviços financeiros perderiam o sentido se não for entendido que serviços diversos evoluem diferentemente em no mundo virtual. Se fatores ambientais, organizacionais e tecnológicos (Eriksson, 1994) influenciam na forma como serviços financeiros são desenvolvidos e colocados no mercado, estes mesmos fatores serão importantes na análise do crescimento do mercado virtual para os serviços financeiros.

## 2. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O crescimento do comércio eletrônico já é um fato notável. Apesar de estar ainda num estágio inicial, o comércio eletrônico já se faz sentir em praticamente todos os setores e atividades (Greenspan, 2000). As empresas que estão adotando o comércio eletrônico procuram melhorar a administração de transações comerciais e aumentar a sua eficiência administrativa.

A importância do estudo da difusão do uso da Web pelas empresas do mercado financeiro é evidente quando se considera o ambiente de alta conectividade e o potencial do comércio eletrônico propiciado pela disseminação da Internet. Este é

um tema que tem chamado a atenção tanto da academia quanto daqueles que elaboram as estratégias para as empresas do setor.

Boa parte dos trabalhos existentes sobre o uso da Internet e da Web no setor financeiro, entretanto, é baseada em estudos de casos focados em soluções utilizadas por empresas específicas, e na sua busca por alternativas para explorar os recursos disponibilizados pela rede pública de computadores. Esta abordagem, apesar de útil, não possibilita que se tenha uma visão de conjunto do mercado financeiro e dos recursos que estão sendo utilizados, daí a dificuldade para analisar tendências e perspectivas de evolução dos serviços on-line oferecidos pela Web.

A necessidade de mais estudos sobre como estão sendo implantados os serviços dentro do mercado financeiro brasileiro também se justificam pela velocidade com que os recursos disponíveis e o número de usuários evoluem na Web, e com isso as possibilidades de utilização deste canal.

Analisar os serviços oferecidos por bancos e corretoras na Internet também se justifica pelo fato de serem, respectivamente, as empresas mais importantes e as mais dinâmicas na utilização do canal Web dentro do setor financeiro. Além disso, muitas corretoras estão ligadas a bancos e muitos dos serviços oferecidos são comuns, havendo áreas de competição e de colaboração entre estes dois segmentos do mercado. Além disso, é provável que nas áreas comuns entre estes dois segmentos estejam os serviços mais inovadores oferecidos na Web e também as oportunidades para identificar pistas importantes sobre impactos e perspectivas do crescimento do mercado virtual no setor financeiro.

Este trabalho também tem uma abordagem original ao procurar entender a evolução dos serviços financeiros on-line através da atuação das empresas do setor nos mercados de atacado e de varejo. 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.

Existem muitas oportunidades mas, há também desafios que as empresas do setor financeiro devem enfrentar para que tenham sucesso na utilização da Web. Pelo fato de terem a informação como insumo e produto, as empresas do setor financeiro necessitam entender melhor estas oportunidades e desafios específicos dentro do âmbito do comércio eletrônico. Assim, este trabalho procura discutir as especificidades do comércio eletrônico no mercado financeiro considerando fatores ambientais, organizacionais e tecnológicos.

A seguir estão algumas informações que complementam a justificativa desta pesquisa sobre o desenvolvimento dos serviços financeiros na Web, baseado na constatação do crescimento do Internet no Brasil, a evolução dos gastos em tecnologia no setor financeiro, particularmente no setor bancário, e o crescimento do uso do canal Internet para o setor.

## **2.1. Análise do crescimento dos investimentos na Internet no Brasil**

Os investimentos em tecnologias da informação representam mais de um terço de todo o investimento empresarial em novos equipamentos. A Forrester Research, empresa americana de pesquisas, prevê que em termos mundiais a Internet, movimentou US\$ 80 bilhões em 1998, devendo alcançar US\$ 3,2 trilhões em 2003.

Para a América Latina, a empresa de consultoria Jupiter, especializada de pesquisas sobre o mercado de Internet, prevê uma taxa de crescimento anual de 58% incrementando o consumo online de US\$ 194 milhões em 1999 para US\$ 3,7 bilhões em 2003, e acima de US\$ 8,3 bilhões em 2005. Reforçando este aumento, o percentual de usuários da Internet que compram online crescerá de 13% em 1999

para 34% em 2005, sendo que a média de gastos por consumidor crescerá de US\$ 137 para US\$ 367. Neste contexto, a previsão é que o Brasil continue dominando a explosão do e-commerce latino, sendo seguido pelo México e Argentina, segundo mostra a tabela a seguir.

**Tabela 1**

**Mercado de Internet na América Latina (jan/2000)<sup>2</sup>**

País	Gastos Online (em US\$ milhões)		Usuários Online (em milhões)		Compradores Online (em milhões)	
	1999	2005	1999	2005	1999	2005
Brasil	121	4.256	5,8	29,1	0,9	10,8
México	25	1.542	1,3	12,7	0,2	4,3
Argentina	15	1.094	0,8	7,0	0,1	2,8
América Latina	194	8.330	10,6	66,6	1,4	22,7

Com relação à quantidade de internautas brasileiros, os dados variam segundo o instituto de pesquisa. O Ibope eRatings.com, por meio do serviço Nielsen/NetRatings, estimou em final de 2000 em 9,8 milhões de pessoas, sendo que desse número, 5 milhões eram usuários ativos, ou seja, que acessaram a Web pelo menos uma vez ao mês. Segundo a consultoria Yankee Group (YG), o número de internautas está bem abaixo do potencial que o mercado brasileiro possui, pois já poderia ter no ano de 2000, 27,8 milhões de usuários de Internet. Entretanto, isto não ocorre devido a diversos problemas, como os altos custos dos computadores e de infra-estrutura, e a baixa renda dos brasileiros.

Quando se trata do uso da Internet por parte das empresas, Associação Brasileira de Marketing calcula que, hoje, 60% das empresas cujo desempenho depende de um bom *approach* de venda usam a rede mundial ou pretendem fazê-lo até o final de 2001. Diferentemente das centrais de atendimento dos anos 70 e 80, a Internet não

<sup>2</sup> Fonte: Jupiter Internet Commerce Model (2/00) / © 2000 Jupiter Communications.

funciona apenas como um balcão de vendas, ela virou ferramenta para promover marketing de relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros. (Consumidor Moderno, 2001). Segundo informações da pesquisa realizada pelo Yankee Group, haverá um crescimento do volume de transações via Internet. Atualmente, cerca de 0,3% do PIB nacional circula pela Web graças ao e-commerce. Em 2005, o Brasil irá movimentar US\$ 100 bilhões pela Internet, que corresponderá a 10% do PIB nacional. Hoje nos EUA, o comércio eletrônico já é responsável por 15% do PIB, e em 2005, mais de 30% do PIB circulará via Internet, chegando a patamares de US\$ 2,7 trilhões.

A 9ª Internet POP, pesquisa realizada em 2000 pelo Ibope mostra que o caráter da relação do internauta brasileiro com a rede é essencialmente utilitarista, voltado à comunicação, à informação e formação. O consumo online está expandindo na direção de produtos descomplicados, que não admitem erro, engano ou mal entendido: livros, cds e softwares. O acesso é feito principalmente de casa (74%), em computadores compartilhados com 1 ou 2 pessoas (48%). A navegação desta comunidade é caracterizada por seu caráter utilitário: as atividades mais importantes são o e-mail (39%) e a navegação (35%), dirigida, sobretudo à busca por informações sobre produtos ou serviços (79%). É extensa a adesão a facilidades de administração do dia a dia: 59% fizeram online a entrega da declaração de IR, e 50% utiliza regularmente o home banking.

## **2.2. Tecnologia no setor bancário brasileiro**

Historicamente, os bancos comerciais realizaram seus maiores investimentos em suas redes de agências. Este é um reflexo da tradicional necessidade de alocar os funcionários do banco próximos aos clientes. Entretanto, com os recursos tecnológicos, os bancos têm crescentemente aproveitado as oportunidades para conseguir um alcance mais amplo usando novos canais eletrônicos de entrega, como a Internet. (Crede, 1998)

No Brasil, os investimentos nas áreas de informática e de telecomunicações por parte dos bancos continuam crescentes, colocando o sistema bancário brasileiro entre os mais modernos do mundo. Os dados da Febraban no relatório do Centro Nacional de Automação bancária (CNAB, 2000) apontam que os investimentos totais em 1999 foram de R\$ 2,5 bilhões, um crescimento de 18,5% em relação ao ano anterior. A variação prevista para o ano de 2000 é de 13,2%, num total de R\$ 2,8 bilhões de investimento em hardware, software e telecomunicações.

Percebe-se que do montante de investimentos feitos no setor, parte foi direcionada para disponibilizar aos usuários, serviços automatizados em todos os tipos de dependências bancárias e em locais de interesse público contribuindo para reduzir as filas nas agências e tornar o atendimento mais ágil e conveniente. Além da intensificação da automatização, já é significativa a participação das transações que dispensam a intervenção de funcionários (67,1%), especialmente porque podem ser feitas em período muito mais amplo do que o do expediente das agências e em locais mais próximos e cômodos. Dentre estas transações estão os débitos automáticos, transações por computadores, em equipamentos de auto-atendimento e em terminais no comércio. Outra parte foi investida em acessos aos serviços bancários realizados sem a necessidade de os clientes se deslocarem até as agências ou postos de serviços, na medida em que se populariza o uso de telefones e computadores. Neste contexto, é relevante o crescimento das transações via Internet (225%) e em terminais instalados pelos bancos nos estabelecimentos comerciais (49,3%), são indicadores da comodidade e da facilidade de acesso dos clientes aos serviços bancários. Embora ainda represente uma pequena participação em relação ao volume total de transações bancárias (0,9% em 1999), a maior variação, em relação a 1998, ocorreu com o uso do Internet Banking, conforme indica a tabela a seguir:

**Tabela 2**  
**Transações Bancárias no Brasil<sup>3</sup>**

Transações bancárias	1998		1999		99/98
	Participação	Quantidade	Participação	Quantidade	Variação
Automáticas externas (1)	3%	560.331.421	3,9%	547.861.534	-2,2%
Automáticas internas (2)	18,3%	2.348.448.663	19,1%	2.673.901.361	13,8%
Auto-atendimento (3)	32,4%	4.158.201.462	37,3%	5.224.317.735	25,6%
Home e Office banking (4)	3,4%	442.148.462	3,9%	556.219.947	25,8%
Internet banking (5)	0,3%	38.786.674	0,9%	126.316.607	225,6%
Ponto de Venda no varejo (POS) (6)	1,3%	171.128.695	1,8%	255.495.521	49,3%
Envolvendo funcionários (7)	38,1%	4.880.726.104	31,8%	4.457.094.554	-8,6%
Outras (8)	1,5%	199.372.252	1,0%	140.906.912	-29,3%
Total	100,0%	12.799.143.733	100,0%	13.982.114.171	9,2%

Em que:

- (1) débitos automáticos de contas de luz, água, gás e telefone, crédito de salário e outras;
- (2) tarifa para fornecimento de talão de cheques, taxa de renovação de ficha cadastral, crédito de dividendos de ações e outras;
- (3) operações realizadas diretamente pelo cliente, como: saque em ATMs, emissão de talão de cheques, consulta a saldo, emissão de extratos, pagamentos de contas;
- (4) transações via microcomputadores instalados em residências ou em escritórios;
- (5) transações via Internet;
- (6) transferência eletrônica de fundos via terminais instalados no comércio;

<sup>3</sup> Fonte: Centro Nacional de Automação bancária (CNAB)/Febraban.

- (7) saques diretamente no caixa, cobrança e pagamento de contas;
- (8) via central de atendimento com ajuda de funcionário do banco.

### **2.3. Internet nos bancos brasileiros**

A área bancária brasileira com suas inovações tecnológicas está muito bem posicionada no mercado mundial. O setor é o que mais explora os recursos da Internet, com uma das melhores performances no atendimento online. No Brasil, a população bancarizada representa 20%, num total de 33 milhões de clientes de bancos. Nos EUA este volume é 5 vezes maior: 192 milhões de americanos possuem conta bancária (79% da população). (Gazeta Mercantil, 2001). A quantidade de instituições bancárias americanas é 43 vezes maior do que a brasileira, mas apenas 11,3% aderiram ao Internet Banking enquanto que no Brasil, 50% dos 201 bancos oferecem serviços na Web. De acordo com o Departamento Geral de Contabilidade dos EUA, no ano passado existiam 6,6 milhões de clientes Internet banking. Em 2003, esse número deve subir para 32 milhões. No Brasil, faltam números, mas somando-se apenas os usuários dos quatro maiores bancos (Bradesco, Banco do Brasil, Itaú e Unibanco), esse universo chega a quase 2 milhões. (Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000). A tabela a seguir compara o uso da Internet pelos clientes nos bancos brasileiros versus os maiores bancos americanos de varejo.

**Tabela 3****Número de Clientes On-line de Bancos<sup>4</sup>**

	<b>Total de clientes<sup>5</sup> (em milhões)</b>	<b>% dos clientes on-line sobre o total</b>
<b>Bank of America</b>	15	15,0%
<b>Wells Fargo</b>	10	13,0%
<b>Bradesco</b>	8	10,5%
<b>Itaú</b>	7	14,5%
<b>Unibanco</b>	6	23,6%

A maior predisposição por parte dos bancos em aproveitar as oportunidades da Internet tem sido, em parte, uma iniciativa baseada na concorrência, pois instituições não financeiras têm se mostrado predispostas a ignorar as tradicionais fronteiras entre os serviços bancários e não bancários. A rápida expansão do banco baseado na Internet tem sido mais significativa entre os bancos que, historicamente, responderam mais rapidamente às oportunidades tecnológicas, comparando-se com outros cujos níveis de avanço ficaram praticamente estagnados. Em muitos casos, responder de maneira pró-ativa às oportunidades na Internet faz parte de uma longa trajetória tecnológica e o reflexo de uma sólida plataforma de tecnologias de comunicação e informação. O enfoque inovador desses bancos na Internet reflete uma crescente confiança em se estabelecerem como líderes em tecnologia de sistemas. O Bradesco, por exemplo, que expandiu seu website informativo para permitir o acesso dos clientes ao pagamento de contas, transferência de fundos e consulta de extratos, em 1962 foi o primeiro banco brasileiro a usar computador e o pioneiro em marcar presença na Internet em 1995. (Crede, 1998).

Segundo Kalakota e Frei (1998), o crescimento do banco on-line se deve a 4 razões: novos canais de distribuição; inexistência de barreiras de entrada pois a tecnologia

<sup>4</sup> Fonte: Warburg Dillon Read e relatórios de empresas (Carta Capital, 12/04/2000).

<sup>5</sup> Os clientes online incluem os ligados ao sistema pelo computador e via Internet.

permite que empresas não bancos possam fornecer rapidamente produtos bancários; mudança nas expectativas dos consumidores que necessitam de agilidade e flexibilidade e, convergência digital do gerenciamento de transações financeiras. Com relação especificamente ao mercado brasileiro, a revista Meio&Mensagem (MMOnline, 2001) identificou junto aos principais bancos que os 10 motivos para eles investirem na Internet são:

1. Construção de canal de comunicação do futuro;
2. Melhoria no relacionamento e novas possibilidades de comunicação com os clientes;
3. Ampliação do número de correntistas atraídos por serviços que agregam valor e conveniência;
4. *Cross selling* mais eficiente;
5. *Share of wallet*: internautas consomem duas vezes mais os produtos do banco;
6. Fidelização de clientes;
7. Conquista de público das classes A e B;
8. Superação das limitações físicas;
9. Vantagem competitiva;
10. Custos mais baixos.

### 3. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Assim, o problema da pesquisa pode ser resumido na verificação da amplitude e características da utilização do comércio eletrônico pelos bancos e corretoras on-line. Em outras palavras, os objetivos deste trabalho são:

- Caracterizar os serviços virtuais oferecidos pelos bancos e corretoras on-line através da Web.
- Identificar fatores determinantes na evolução dos serviços financeiros oferecidos através da Web.

As questões propostas para o estudo da evolução do uso da Web pelos bancos e corretoras on-line são:

- que serviços estão sendo oferecidos nos Web *sites* dos bancos e corretoras on-line e como a oferta destes serviços está evoluindo;
- como as estratégias para os mercados de varejo e de atacado influenciam os bancos e corretoras na implementação de serviços pela Web.

### 4. HIPÓTESES DA PESQUISA

Com estes objetivos para o estudo da evolução do uso da Web no setor financeiro, serão testadas algumas hipóteses:

Hipótese 1: os serviços baseados em operações de transação se consolidam mais rapidamente do que os serviços focados no relacionamento com os clientes.

Hipótese 2: a evolução dos serviços financeiros on-line está vinculada à evolução da sua respectiva aceitação nos mercados de varejo e de atacado.

## 5. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Mumford (1985), discutindo os métodos de pesquisa utilizados em pesquisas sobre uso de sistemas de informação, afirma que uma combinação de métodos freqüentemente, produz melhores resultados. No projeto de pesquisa sobre a evolução do uso da Web por bancos e corretoras, procurou-se compor uma combinação de métodos que pudessem trazer uma compreensão ampla do processo de adoção do comércio eletrônico nos serviços financeiros.

Assim, este trabalho está dividido em quatro etapas, sendo compreendidas por um estudo teórico complementado por três pesquisas de campo distintas que ajudarão a compor um cenário sobre a evolução e o atual estágio da oferta de serviços financeiros em bancos e corretoras operando on-line no Brasil.

O estudo teórico procura compreender, em primeiro lugar, as mudanças de comportamento que têm levado a uma aceitação cada vez mais ampla dos serviços virtuais, particularmente no caso de serviços financeiros. A seguir são investigadas as respostas das empresas do setor financeiro a esta crescente demanda por serviços virtuais. Em terceiro lugar, se aborda o fenômeno do aparecimento dos bancos virtuais, seguido pelo crescimento da oferta de serviços de corretoras on-line. Por último, procura-se entender as dificuldades para a implementação de serviços virtuais para o segmento de atacado no mercado financeiro.

As três pesquisas de campo complementam o estudo teórico com o objetivo de investigar os serviços que estão sendo oferecidos efetivamente no mercado financeiro, buscando também identificar algumas possíveis respostas que ajudem a identificar estratégias adotadas pelas empresas do setor para atuação no mundo

virtual. As três pesquisas de campo são baseadas em duas abordagens diferentes de coletas de dados nos dois segmentos de empresas considerados, os bancos e as corretoras:

1. Análise de sites de bancos e de sites de corretoras on-line.
2. Aplicação de questionários de auto-resposta em bancos.

A seguir está apresentada uma breve discussão sobre os métodos utilizados para as pesquisas de campo.

### **5.1. Análise de sites**

O primeiro método a ser considerado procura fazer uma observação neutra do que está ocorrendo no universo dos bancos e corretoras que estão oferecendo serviços na Web. A coleta de dados diretamente dos Web *sites* cumpre o papel de ajudar a entender o fenômeno que está ocorrendo em termos dos serviços financeiros que estão sendo oferecidos ao mercado. A metodologia de coleta de dados nos sites se baseia em trabalhos anteriores (Diniz, 1999b) e usará modelo semelhante tanto para bancos quanto para corretoras. Mais detalhes desta metodologia serão apresentados adiante.

### **5.2. Questionário de auto-resposta**

O segundo método implica em um questionário enviado aos bancos, questionando-os sobre as suas estratégias na Web. A elaboração do questionário deve ser extremamente cuidadosa, de forma a facilitar ao respondente a escolha da resposta mais indicada. Sempre que possível será utilizado o formato de múltipla escolha e

de espaços para completar informações, com o objetivo de simplificar a tabulação dos dados.

Originalmente se considerou também utilizar este método de envio de questionários para as corretoras on-line, mas um baixo índice de repostas dificultaria a possibilidade de generalização das conclusões obtidas no trabalho, enviesando a análise desenvolvida aqui.

As três pesquisas distintas que foram propostas para este trabalho compõem um todo que pretende retratar as características da evolução do uso da Web no mercado financeiro. A composição de pesquisas amplia a efetividade deste trabalho e pretende contribuir no estabelecimento de um modelo para trabalhos semelhantes.

## **II. CONCEITUAÇÃO TEÓRICA**

Este tópico do trabalho está dividido em quatro partes distintas que avalia separadamente cada um dos segmentos envolvidos com o uso da Web no setor financeiro. Na primeira parte, se discutirá as mudanças no comportamento do consumidor frente aos serviços financeiros, levando a uma crescente aceitação dos canais virtuais. Na segunda parte, se mostrará como as instituições financeiras estão reagindo às demandas do mercado para os serviços virtuais. Na terceira e na última parte será discutido como as empresas do setor financeiro com foco de varejo e de atacado e as corretoras têm diferentes abordagens para a adoção de serviços no mundo virtual.

## 1. MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

As transformações ocorridas na economia em todos os aspectos, não aconteceram de uma hora para outra. Foi um processo lento que se iniciou com as mudanças no comportamento dos consumidores, que por sua vez, foram provocadas pela evolução do ambiente social no qual estão inseridos.

Sheth, Mittal e Newman (1999) identificam entre os fatores responsáveis pelas mudanças mais significativas no comportamento dos clientes as mudanças na demografia e os avanços tecnológicos.

Sheth e Sisoda (1998) afirmam que o impacto da última revolução tecnológica (o lado da oferta) no comportamento dos consumidores (o lado da demanda) já pode ser percebido. "Quando as pessoas começam a mudar a maneira como elas trabalham, se comunicam e gastam suas horas de lazer, elas exercerão sem dúvida uma forte pressão nas empresas para mudar a maneira como fazem negócios com elas" (p. 23). Os autores apontam alguns exemplos na mudança das necessidades dos consumidores:

- As facilidades eletrônicas para localizar e se comunicar com a família e os amigos levam a evitar formatos rígidos de comércio.
- A obtenção de informação e entretenimento, instantaneamente, reduz a tolerância por um longo tempo de espera para receber mercadorias (semanas ou meses).
- O aprimoramento da tecnologia fez com que se acostumassem a fazer mais por menos (tempo e esforço com custos baixos) o que pretendem obter também com sua necessidade de bens e serviços.

A seguir serão discutidas mais detalhadamente as mudanças demográficas e tecnológicas que estão levando os consumidores a uma aceitação maior do mundo virtual de negócios.

### **1.1. Transformações no estilo de vida**

Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) afirmam que, existem claramente dois mecanismos de forças direcionadoras do interesse dos consumidores, por exemplo, pela prestação de serviços financeiros de forma eletrônica – uma nova definição de conveniência por parte dos consumidores e o impacto da tecnologia no comportamento dos consumidores. (p. 16)

Com relação às forças direcionadoras de mudança no comportamento do consumidor no contexto da Web, Sheth e Sisoda (1998) afirmam "As duas principais forças que influenciam o comportamento do consumidor, envolvem tecnologia e mudanças demográficas que afetam o estilo de vida". (p. 18)

Engel, Blackwell e Miniard (1995) consideram que o conceito de estilo de vida é mais atual do que a personalidade e mais amplo do que o conceito de valores. Isto porque, os estilos de vida mudam mais rapidamente, pois se adaptam às novas necessidades pessoais, que são influenciadas pelo ambiente, para serem consistentes com seus próprios valores e personalidade. Segundo os autores, o estilo de vida pode ser definido "através dos exemplos de como as pessoas vivem e gastam tempo e dinheiro, refletindo suas atividades, interesses e opiniões das pessoas". (p. 449)

Sheth e Sisoda (1998), Popcorn (1994) e Kotler (1994) apontam o encasulamento, a valorização do tempo e a busca pela conveniência como importantes tendências de mudança no comportamento dos consumidores, que no contexto da economia digital e do mercado virtual, estão relacionadas com a utilização da Internet como canal de distribuição, tanto de produtos quanto de serviços, inclusive os financeiros.

### 1.1.a. Encasulamento (*cocooning*)

O consumidor passou a se refugiar em casa, escondendo-se em um ambiente seguro e passível de controle, isolando-se em uma espécie de ninho. Popcorn (1994) ressalta que o grande desafio para as empresas e, em especial para as áreas de marketing, é “descobrir novas formas de chegar ao consumidor encasulado. Para acompanhar esta tendência as empresas devem mudar o foco dos meios tradicionais de acesso ao consumidor para meios de penetrar no casulo. Não se deve esperar que os consumidores procurem os pontos de venda tradicionais, são as empresas que devem ir até eles, dentro de seus casulos”. (p. 28)

### 1.1.b. Valorização do tempo

A importância pela variável tempo está relacionada com o acúmulo de papéis assumidos pelas pessoas no dia a dia, pois o grande desafio é encontrar tempo para que todas as atividades possam ser executadas. A adoção de tecnologias e a busca por serviços expressos são formas de gerenciar o tempo de forma mais eficiente e agilizar as atividades rotineiras.

Outro aspecto importante, segundo os autores, é o fato de existirem mais mulheres na força de trabalho o que torna muitos casais mais ricos financeiramente, mas mais pobres em tempo. Assim, mudanças significativas estão ocorrendo em relação à utilização e à redução do tempo, levando os consumidores a redesenharem as tarefas que consomem muito tempo e a adotarem tecnologias que poupam tempo.

A prestação de serviços financeiros por meio de recursos tecnológicos é um forte indicador, como por exemplo, os caixas eletrônicos com *drive-through*, para retirada de dinheiro sem a necessidade de sair do carro.

### 1.1.c. Busca pela conveniência

Segundo Sheth, Mittal e Newman (1999) as tendências demográficas, dentre elas o *cocooning* e a valorização do tempo, levam os consumidores a buscarem cada vez mais produtos e serviços que lhes proporcionem maior conveniência. “Eles desejam fazer negócios em seus próprios termos - adquirir, pagar e usar o que quiserem e onde quiserem” (p. 271). Para atender a esta necessidade as empresas estão incrementando o fornecimento de serviços e atividades no domicílio dos clientes. Além disso, os avanços da tecnologia da informação superam ou reduzem as barreiras de espaço e tempo, possibilitando a prestação de serviços, inclusive as transações bancárias, "a qualquer hora em qualquer lugar".

## 2. A DIFUSÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Schiffman e Kanuk (1991) definem difusão de inovação como o processo pelo qual a *aceitação de uma inovação* (novo produto, novo serviço, nova idéia, nova prática) é *disseminada pela comunicação* (mídia de massa, força de vendas, conversas informais) para *os membros de um sistema social* (público-alvo) ao longo de um *período de tempo*. A inovação pode ser classificada em orientadas: à empresa, ao produto, ao mercado e ao consumidor. A inovação orientada para o consumidor é baseada em sua percepção em relação ao produto, ao invés de suas características físicas ou a realidade de mercado.

Com relação ao comportamento do consumidor, Sheth, Mittal e Newman (1999) afirmam que “a tecnologia é a dimensão inserida em um contexto de mercado que consiste nas aplicações de novas tecnologias para o desenvolvimento, distribuição e consumo de produtos e serviços que incrementam a qualidade de vida de todos os clientes”. (p. 132)

Blackwell (1997, p. 219) utiliza-se do esquema baseado nas cinco características dos produtos e serviços, apresentado no livro clássico de Everett Roger, *Difusão de Inovação*, para analisar a rapidez na adoção de novas tecnologias utilizadas no comércio eletrônico:

- **Vantagem relativa** – para ter sucesso, os consumidores precisam acreditar que o varejo eletrônico fornece uma vantagem relativa sobre a forma atual, e que só o adotarão se este for mais interessante do que os canais existentes no mercado. No mesmo sentido, Kosiur (1997) afirma que uma nova tecnologia é mais rapidamente aceita quando ela oferece mais conveniência para o usuário do que a tecnologia que está sendo substituída. “Os consumidores usarão a Internet para o comércio quando eles perceberem que é a maneira mais valorosa de fazer as coisas” (p. 99). Por outro lado, se os consumidores são atraídos por alternativas, significa que não estão completamente satisfeitos com as formas existentes de varejo, sejam elas compras em lojas ou serviços bancários.
- **Compatibilidade** – o nível de compatibilidade do comércio eletrônico com as necessidades atuais, valores, práticas, comportamentos e estilo de vida dos consumidores em um mercado massificado. Neste aspecto, a aceitação do comércio eletrônico apresenta um baixo nível de compatibilidade pois o índice de consumidores que possui acesso à Internet, embora crescente, ainda representa uma pequena parcela do total de usuários dos serviços bancários.
- **Complexidade** – quanto mais complexas, a utilização e a compreensão do novo produto ou serviço, mais difícil será sua aceitação. O comércio eletrônico, assim, terá mais apelo de massa quanto mais fácil de ser utilizado.
- **Experimentação** – Quando os consumidores podem experimentar uma nova tecnologia, mais fácil é a sua avaliação tornando-os mais dispostos a adotá-la.

Por isso, alguns bancos oferecem em seus sites a possibilidade de testar os seus serviços pela Internet.

- **Visibilidade** (ou comunicabilidade) – é a facilidade com que os benefícios e atributos de um produto podem ser observados, imaginados e descritos para os consumidores potenciais. No caso da adoção de tecnologia, a maioria dos consumidores espera que ela lhes seja apresentada de preferência por um vizinho ou amigo. Quanto mais se conhecem casos de sucesso na realização de operações on-line, mais os consumidores ficam à vontade para testar eles mesmos os serviços oferecidos por meio virtual.

Percebe-se, portanto, que o consumidor principal é um agente muito importante na difusão de novos produtos e serviços. Blackwell (1997) reforça esta idéia identificando os consumidores como sendo os “transformadores do canal” (p. 213). Assim, as novas tecnologias mudam a demanda dos canais somente se elas solucionam os antigos problemas dos consumidores melhor do que as soluções existentes. No caso do comércio eletrônico, via Web, são os consumidores que decidirão se a Internet se tornará uma inovação amplamente aceita, e quanto tempo levará para se atingir os mesmos níveis de utilização de outras tecnologias, como a TV, por exemplo.

Burke (1998) salienta que embora pareça óbvio que os consumidores só comprarão eletronicamente se encontrarem vantagens significativas com relação ao varejo convencional, uma pequena parcela das empresas que implantaram aplicações de compras interativas, desenvolveram alguma pesquisa sobre os desejos e as necessidades para tais serviços, focando apenas no que é tecnicamente possível”. (pg. 83)

Kosiur (1997) aponta outro fator também importante para a aceitação do comércio eletrônico: a confiança. Negócios são baseados na confiança entre duas partes, não importando se é conduzido pessoalmente, por telefone ou através da Internet. Se a

empresa usar a Internet como mais do que uma ferramenta de comunicação, a confiança e a credibilidade entre as duas partes continuará a ser estabelecida e mantida fora da rede. Nestas situações, as marcas conhecidas e as empresas sólidas terão vantagem entre os consumidores no comércio eletrônico, podendo-se utilizar também as tecnologias de segurança, como assinatura digital, para garantir a identidade das partes envolvidas na transação.

### **2.1. Tecnologia influenciando o comportamento do consumidor**

Segundo Sheth, Mittal e Newman (1999) os avanços da tecnologia afetam o comportamento dos clientes através de muitas maneiras:

- Alterando o fluxo das informações e aprimorando o acesso dos consumidores às alternativas do mercado.
- Disponibilizando gerações mais novas de produtos e serviços.
- Automatizando processos que proporcionam aos consumidores uma maior flexibilidade e controle, bem como um incremento na produtividade, proporcionando-lhes liberdade sem limites de espaço e tempo, o que possibilita a efetivação de negócios a qualquer hora em qualquer lugar.
- Produzindo bens e serviços personalizados de acordo com a preferência e características individuais dos consumidores, com os mesmos custos baixos de uma produção em linha de montagem (*mass customization*).

Os mesmo autores analisam de que forma a tecnologia afeta os consumidores segundo os papéis desempenhados por eles durante o processo de decisão de compra:

- Usuário - tecnologia disponibiliza novos produtos e influencia o desejo por eles; permite uma maior customização dos produtos e, conseqüentemente, promove o desejo por produtos e serviços mais personalizados.
- Pagador - disponibiliza novas opções de pagamento, como por exemplo, a infra-estrutura de cartões de crédito ou o pagamento via Internet.
- Comprador - disponibiliza compras "a qualquer hora em qualquer lugar", além de tornar mais conveniente o acesso a uma quantidade maior de informações o que ajuda na tomada de decisões mais acertadas, utilizando-se, por exemplo, a Internet.

## 2.2. Reação do consumidor à inovação tecnológica

Mesmo proporcionando mais opções e vários benefícios aos clientes, as empresas não devem assumir que todos os clientes gostam de tecnologia, pois suas atitudes diferem frente a ela. Para Sheth, Mittal e Newman (1999), enquanto muitos consumidores se beneficiam e agradecem a tecnologia, uma grande proporção demonstra desagrado, que pode ser explicado pela:

- Preferência pela interação humana - alguns consumidores acham falta e desejam o "*human touch*" ao invés do "*high tech*".
- Falta de aptidão para tecnologia - alguns consumidores simplesmente acham que não são capazes de lidar com novas tecnologias e até sentem um pouco de tecnofobia.

Blackwell (1997) afirma que algumas vezes os consumidores adotam as inovações, mas freqüentemente eles são resistentes. Segundo Schiffman (1991) a resistência à

inovação está relacionada às barreiras funcionais (de uso, de valor e de risco) e às barreiras psicológicas (de tradição e de imagem).

Desta forma, Burke (1998) aponta que a relutância por parte dos consumidores em experimentar novas tecnologias seria uma barreira à rápida adoção de meios eletrônicos para as transações comerciais e financeiras. Segundo o autor, uma forma de romper com esta resistência é a implantação de sistemas com interfaces intuitivas e amigáveis com representações gráficas das lojas e seus produtos, que levam em conta o acesso dos consumidores, considerando tantos os aspectos físicos como psicológicos.

A curva em forma de sino chamada "Ciclo de Vida da Adoção de Tecnologia" tem sido usada com frequência para explicar como as empresas e os consumidores adotam novas tecnologias. Em um primeiro momento são os *técnicos entusiastas* que experimentam um novo produto, simplesmente por que eles adoram tecnologia e gostam de brincar com os maiores e mais novos brinquedos. Os *visionários* envolvem-se cedo, pois, estão interessados em revolucionar algum aspecto de seu negócio para ganhar uma vantagem competitiva. Os *pragmáticos* querem usar produtos tecnológicos para aprimorar a produtividade, mas sem causar rupturas, enquanto que os *conservadores* procuram obter a tecnologia mais segura e barata que eles possam encontrar. Por último os *céticos* que nunca comprarão novas tecnologias. Algumas das adoções de tecnologia e processos, como fax, computadores, comércio eletrônico, caixas eletrônicos, podem estar relacionados com a idade, educação, rendimentos, e vários outros fatores que devem ser considerados quando da implantação da Internet para a distribuição de produtos e serviços, inclusive, os financeiros. (Kosiur, 1997, p. 98)

Sheth, Mittal e Newman (1999) classificam os consumidores em *tecnófilos* e *tecnófobos* segundo seus respectivos comportamentos frente à adoção de tecnologia:

- **Tecnófilos** (ou **Tecnoentusiastas**) - são pessoas que se motivam com tecnologia, adoram comprar inovações tecnológicas assim que elas aparecem no mercado. Mesmo com certo conhecimento prévio, eles investem tempo e energia consideráveis para aprender, adquirir e usar novas parafernalias tecnológicas. Atuam como conselheiros, companheiro de compras e tomadores de decisão de seus colegas, amigos e parentes. Gostam de comprar seus produtos *high-tech* em lojas especializadas com vendedores qualificados. Segundo os autores, estima-se que 20% dos americanos sejam tecnófilos.
- **Tecnófobos** - eles odeiam novas tecnologias, sentem-se atrapalhados e confusos, acham que são incapazes de operar até mesmo os equipamentos domésticos e do mercado, como vídeo-cassete e caixas eletrônicos. Nunca usaram computadores se sentindo intimidados e com medo de usá-los. Para atingir estes segmentos, os produtos tecnológicos devem ser amigáveis e muito simples de utilizar. Gostam de comprar novos produtos tecnológicos quando disponíveis em lojas de massa, não especializadas. Estima-se que representem um terço do mercado americanos.

Schiffman e Kanuk (1991) utilizam o trabalho de Everett Roger para definir o consumidor **inovador** como um grupo relativamente pequeno de consumidores que são os primeiros a comprarem novos produtos. São normalmente os primeiros 2,5% do sistema social a adotar uma inovação. Suas principais características são:

- Demonstram mais interesse na categoria do produto, em moda, procuram informações sobre seus interesses específicos a partir de uma variedade de fontes de mídia e informais.
- Apontados como líderes de opinião, pois fornecem informações aos outros consumidores sobre novos produtos, influenciando, freqüentemente, a aceitação ou rejeição de novos produtos.

- São menos dogmáticos e mais receptivos ao não-usual quando comparados aos não-inovadores que adiam a compra até que o sucesso do produto esteja estabelecido. Agem de acordo com sua vontade, não se deixando levar pela opinião dos outros. São mais integrados socialmente, melhor aceitos pelos outros e mais envolvidos na sociedade, participando de ativamente da comunidade e de associações.
- São mais aventureiros em experimentar e comprar novos produtos pois têm menor ou nenhuma percepção ao risco.
- São mais jovens, possuem melhor nível educacional e posicionamento profissional (status), ou seja, são bem posicionados na escala social. Estão mais expostos a revistas especializadas e menos expostos a TV.
- Estão entre os primeiros a responder às ofertas de novos produtos e serviços em 3 ou mais destas 5 áreas: alimentos e artigos relacionados à cozinha, ao lar, eletroeletrônicos, atividades de lazer e produtos e serviços financeiros.

Também com base na classificação de Roger, Troiano (1995) realizou uma pesquisa identificando no mercado brasileiro um segmento emergente de consumidores inovadores pronto para ser conquistado pelas empresas. Trata-se do grupo formado pelos *interativos*, um nicho de consumidores em expansão, de altíssimo poder aquisitivo e abertos a conhecer e adquirir novas tecnologias que lhes facilitem o acesso ao mundo da comunicação virtual. Além das principais características dos inovadores já apresentadas anteriormente, os interativos:

- buscam inovações por satisfação pessoal independente de aceitação ou aprovação social;
- já se utilizam de serviços virtuais como, compras por catálogo e consulta a bancos por telefone;

- valorizam o fator tempo e a modernidade, interessam-se por inovações tecnológicas e novas formas de relacionamento mercadológico;
- não consideram fundamental o contato pessoal para os relacionamentos comerciais;
- desejam realizar suas atividades dentro da própria casa, sem se locomover;
- buscam a independência e auto-suficiência com a utilização de telefone celular, compras por catálogo, Internet, fax, etc, como elementos intermediadores.

Em uma segunda pesquisa, Troiano (1996) identificou as características dos internautas brasileiros. De acordo com os resultados obtidos, os internautas são os consumidores interativos em sua forma mais plena e pura. Como motivações para o uso da Internet, apontam o seu crescimento pessoal que leva ao desenvolvimento profissional. A casa dos internautas é a integração do *high-touch* com o *high-tech*. Para eles, a Internet é semelhante a uma paixão, pois dedicam tempo, tem grande satisfação e a esperança de que será eterno. A rotina de acesso à rede é “fisiológica”, começando pela obrigação para posteriormente fazer as atividades que gostam: inicia com e-mail, depois notícias e surfar.

### **2.3. Modelo tecnográfico: características dos consumidores na Internet**

Modahl (2000) utiliza uma pesquisa realizada pela Forrester Research Inc. sobre a Internet para sustentar a hipótese de que os atos das pessoas são determinados por sua postura diante da tecnologia. Assim, alguns consumidores são naturalmente otimistas em relação à Internet, acreditando que ela pode ajudá-los em sua vida,

enquanto outros são pessimistas, tem medo de usar computador e são hostis em relação a eles, ou simplesmente são indiferentes.

Elaborado com base em entrevistas com mais de 250 mil americanos, o *modelo tecnográfico* de Modahl divide os consumidores em dez segmentos de acordo com diversas atitudes em relação à Internet. Isso significa que cada segmento utilizará o comércio eletrônico de forma diferente e passará a fazer compras online em ritmos diferentes.

Diferentemente dos modelos demográficos e os psicográficos, o tecnográfico é dirigido para a economia da Internet, pois ao invés de separar os consumidores por idade ou estilo de vida, o sistema classifica as pessoas de acordo com seu comportamento como consumidores digitais. O modelo tecnográfico classifica os consumidores de acordo com os 3 fatores, que segundo a pesquisa, mais influenciam o comportamento de uma pessoa:

- **Postura diante da tecnologia** – aqueles que atingem o máximo da pontuação são classificados como otimistas; aqueles com pontuação baixa, como pessimistas.
- **Renda** – o volume de dinheiro que o consumidor tem influencia o seu comportamento frente às compras online. Os que ganham mais de US\$ 40 mil/ano foram classificados como pessoas de alto poder aquisitivo; e as que ganham menos, de baixo poder aquisitivo.
- **Motivações para o uso da tecnologia** – os tecnográficos acompanham o comportamento do consumidor para entender o que os leva a agir classificando as motivações em: carreira, família e entretenimento.

Dentre os segmentos apresentados em Modahl (2000), os consumidores caracterizados por seu comportamento inovador e que foram os primeiros adeptos da Internet, são: os *Acelerados*, os *Seguidores da Nova Era* e os *Ratos de mouse*.

Segundo a autora, os primeiros 24 meses do novo milênio oferecem uma perspectiva ímpar de oportunidades para as empresas que desejam estabelecer uma liderança entre os primeiros adeptos, pois deixarão de simplesmente estar on-line e passarão a fazer compras na rede. As empresas cujos clientes são, predominantemente, primeiros adeptos – serviços financeiros, agências de viagens, livrarias, lojas de música, fabricantes de computadores e provedores de aparelhos de comunicação – já estão passando por mudanças fundamentais no terreno competitivo.

**Tabela 4**

**Atitudes dos Primeiros Adeptos em relação ao Uso da Internet<sup>6</sup>**

Primeiros adeptos	Atividades online		
	Entram online regularmente	Compram online	Fazem transações financeiras
Acelerados	62%	20%	7%
Seguidores da Nova Era	56%	17%	5%
Ratos de mouse	59%	21%	6%
Total da população	33%	9%	2%

### 3. AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS, AS MUDANÇAS DE COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E AS NOVAS TECNOLOGIAS

A redução dos custos da tecnologia tem oferecido a empresas do setor financeiro a oportunidade de experimentar novas formas de distribuição e acesso a serviços

<sup>6</sup> Fonte: Modahl (2001).

bancários numa perspectiva que há não muito tempo seria considerada futurista e, muito cara (McCoy, Frieder e Hedges, 1994). Com isso, o ceticismo com o desenvolvimento da Web como canal bancário, que foi comum até há pouco tempo atrás (The Economist, 1996), já está dando lugar a um novo tom na literatura sobre o tema. O impacto irreversível da Internet se mostra mais evidente quando se observa que a explosão da conectividade está alcançando um ponto de massa crítica entre os usuários do sistema bancário. Principalmente porque estes usuários são os responsáveis pela maior parcela da lucratividade dos bancos.

O fato de executivos de grandes bancos americanos como o Citibank e o Chase, passarem a freqüentar com assiduidade o Vale do Silício, na Califórnia, em busca de idéias que os auxiliem a estruturar a estratégia para a Internet destes gigantes do mercado financeiro (The Economist, 1999b), também é sintomático. Estes bancos, que já são líderes na utilização de tecnologias dentro do setor, querem continuar na vanguarda e por isso se preocupam em descobrir novas formas de explorar a interatividade e as possibilidades de customização oferecidas pela Web.

Hempel, Simonson e Coleman (1994) apontam quatro riscos principais associados com a distribuição de serviços financeiros:

- risco operacional: capacidade de distribuir o serviço de maneira lucrativa;
- risco tecnológico: sistemas atuais se tornarem ineficientes por causa do desenvolvimento de novos canais de distribuição;
- risco de novos produtos: associado com a introdução de novos produtos e serviços;
- risco estratégico: capacidade de selecionar áreas geográficas e produtos que serão lucrativas num ambiente complexo.

Se considerarmos que a Web oferece uma alternativa para distribuir produtos financeiros a custos baixos, modifica o ambiente tecnológico, propicia o desenvolvimento de novos produtos e elimina restrições geográficas dentro do mercado financeiro (Ware, Gebauer e Hartman 1997), então se verifica que este novo canal representa um risco para as empresas do setor que não conseguirem assimilá-lo.

Rogers, já em 1993, apontava que a revolução na indústria dos produtos financeiros exigiria adaptação organizacional às mudanças ambientais. Estas grandes mudanças no ambiente do mercado financeiro (macroeconômicas, desregulamentação, culturais, ascensão dos mercados de capitais, desintermediação, etc) exigiriam um reposicionamento dos bancos.

O mesmo autor destaca também que os estilos e adaptações dos bancos iriam variar segundo os tipos estratégicos de empresas do setor, que ele identifica em quatro categorias:

- o prospector, que procura por novos produtos e oportunidades de mercado;
- o defensor, que se estabelece num nicho de mercado estável e se protege dos concorrentes;
- o analisador, que combina as duas características anteriores;
- o reagente, que não possui uma estratégia clara e coerente.

Sob pressão destas grandes mudanças ambientais, portanto, há que se procurar identificar as estratégias que terão mais chance de sucesso na adaptação que se faz necessária. É importante ainda lembrar as palavras de Cobra (2000), quando ele afirma que “O setor financeiro não privilegia a baixa ousadia em marketing nem muito menos a incompetência administrativa, ao contrário, penaliza os tímidos e

arrasa os incompetentes”. Reforçando esta idéia, 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.

Com base no estudo *The information Superhighway and Retail Banking* realizado pela Boston Consulting Group (BCG) em 1998, Turban, Lee, King e Chung (1999) sugerem que os bancos direcionem esforços para uma das 3 estratégias descritas a seguir:

- *Agentes de clientes* – os bancos que se sentirem incapazes de processar e desenvolver produtos, devem se concentrar em oferecer aos clientes uma ampla escolha, incluindo produtos de várias fontes, e fornecendo o serviço de informações integradas.
- *Fabricantes de produtos* – aqueles que tiverem a economia de escala necessária para o desenvolvimento e processamento de produtos e serviços, podem ser distribuidores (com ou sem marca) especializando-se em determinados segmentos de produtos e fornecendo para outras instituições de médio e pequeno porte.
- *Integradores* – esta opção serve somente para os bancos com uma marca forte bem como uma sólida posição em toda a cadeia de valor desde o desenvolvimento até a entrega.

Segundo os autores, os bancos adotarão uma estratégia híbrida, mas devem decidir sobre quais áreas são estrategicamente muito arriscadas para terceirizar, ou quais são as capacidades que necessitam aprimorar para desenvolver produtos e serviços internamente.

De uma forma geral, o ambiente do sistema bancário está mudando de um plano mais estável e muito regulamentado para uma abordagem na qual as forças de mercado (Eriksson, 1994; Sinkey, 1992) tenham um peso maior. Isso não quer dizer que a regulamentação vá acabar, mas sim que abre-se a perspectiva das forças de mercado terem um papel mais dominante. Mas como lembra John B. McCoy, chairman do Bank One of Columbus, Ohio, a desregulamentação faz aumentar a importância da tecnologia na competição entre os bancos, pois “será na tecnologia que vamos bater os outros” (Sinkey, 1992).

Segundo Blackwell (1997), ao invés de construir e operar suas cadeias de suprimentos do fabricante para o mercado, as melhores empresas no próximo século formarão suas cadeias de suprimentos a partir da mente dos consumidores criando canais baseados nas necessidades, desejos, problemas e estilos de vida dos consumidores.

Assim, é primordial que as instituições financeiras acompanhem estas novas tendências comportamentais e as inovações tecnológicas. Para Sheth, Mittal e Newman (1999), a identificação antecipada das tendências dá às empresas uma importante vantagem estratégica. “As empresas que sobreviverão e prosperarão no mercado de amanhã são aquelas nas quais os executivos gastam, menos tempo se preocupando em como posicionar a firma entre os atuais concorrentes, e mais tempo tentando vislumbrar o novo espaço competitivo - que é definido pelas futuras necessidades e desejos dos clientes” (p. 257). A mesma opinião é compartilhada por Sinkey (1992) que afirma que os bancos que não se adaptam ao ambiente de constante mudança, que caracteriza a indústria dos serviços financeiros, não sobrevivem.

Sheth, Mittal e Newman (1999) mostram que as vantagens de as empresas preverem as tendências estão relacionadas com a sua identificação com o pioneirismo, com a criação de mercados para canalizar necessidades latentes e com a obtenção de opinião pública favorável por serem consideradas como pró-ativas.

Na pesquisa realizada por Troiano (1995), identificou-se que os consumidores dos serviços das instituições bancárias podem ser classificados como *interativos*, porque buscam atendimento diferenciado, ansiando por ser atendidos em qualquer lugar, a qualquer momento e horário. Muitos deles já tiveram experiências negativas com bancos, e estão insatisfeitos com os serviços bancários por causa do horário de funcionamento limitado das agências, da baixa qualidade do atendimento, das tarifas obscuras, dos documentos informativos e comerciais de má qualidade e da necessidade de locomoção até às agências. Os clientes dos bancos estão cada vez mais autônomos, individualistas, mais livres face à imagem de um “banco”, vigiando de perto tudo o que acontece na conta e com um comportamento mais racional face ao dinheiro. Para atenderem a estas tendências, os bancos devem romper paradigmas e se adaptar às novas expectativas dos seus clientes.

De acordo com Crede (1998), historicamente, os bancos comerciais realizaram seus maiores investimentos em suas redes de agências. Este é um reflexo da tradicional necessidade de alocar os funcionários do banco próximo aos clientes. McCoy et al. (1994) concordam mas, apontam que tendências como, a evolução da tecnologia e as mudanças nos hábitos dos consumidores, além da crescente desregulamentação no setor, estão alterando essa base estratégica do varejo bancário. Sobre a eliminação de fronteiras, Turban et al. (1999) destacam o fato de os bancos estarem envolvidos em transações com ações e as corretoras estão fazendo *banking*.

Segundo McCoy et al. (1994), estas mudanças oferecem oportunidades em novos canais de distribuição de serviços bancários que evoluem em três direções:

- Utilização de software avançado para desenvolver um produto perceptível e gerando uma estratégia de diferenciação de preço.
- Implantação de vários recursos, como agências, caixas eletrônicos, POSs, etc., projetados para expandir as linhas de negócios bancários oferecidas.

- Possibilidade de acesso do consumidor de qualquer lugar, a qualquer hora para quase qualquer tipo de transação.

Por outro lado, os autores salientam que os produtos de varejo se caracterizam pela sua natureza de *commodity*. Dessa forma, a vantagem competitiva gerada pelo desenvolvimento agressivo de produtos é efêmera porque produtos podem ser facilmente copiados pelos competidores.

Koch e MacDonald (2000) adicionam o fato do declínio das margens de lucratividade impor aos bancos a busca pelo melhor mix de produtos, uma vez que os clientes mais lucrativos são aqueles que adquirem mais produtos, como empréstimos e investimentos. Afirmando também que uma pequena fração dos clientes é rentável para os bancos. Esta situação é ainda mais verdadeira se for considerada a realidade dos países em desenvolvimento. Joelson (2001) afirma que, enquanto nos EUA cerca de 20% dos clientes contribuem para a rentabilidade dos bancos, na América Latina este número fica em torno de 10%. Em princípio, os serviços de banking on-line são focados para esta estreita parcela de clientes.

De acordo com Turban et al. (1999), uma estratégia de sucesso para o banco online depende dos seguintes fatores:

- Construir rapidamente alianças com bancos, provedores de softwares e de informações.
- Terceirização efetiva sem negligenciar a capacidade de desenvolvimento interno, principalmente as relacionadas com os sistemas de informações de clientes.
- Manter o papel central no ambiente de pagamento.
- Enfoque nos clientes rentáveis ampliando canais para produtos e serviços.

Segundo Koch e MacDonald (2000), para tornar clientes não-lucrativos em lucrativos, os bancos devem oferecer mais serviços (pacotes) direcionados aos interesses dos clientes e incentivar o uso de canais de baixo custo (nos quais se incluem a Internet). Com relação aos clientes lucrativos, indicam a isenção de taxas ou a oferta de outros benefícios. Assim, os bancos devem cobrar por seus serviços de acordo com o valor percebido pelos usuários. Segundo os autores, o investimento em tecnologia é uma das alternativas que os bancos têm para melhorar as suas receitas. Mesmo que no curto prazo, estes investimentos gerem aumentos de despesas, eles devem estar associados com a expectativa de aumento de receitas no futuro.

Saunders (1997), reforça esta mesma idéia afirmando que uma base tecnológica eficiente para uma instituição financeira resulta, tanto em baixos custos para combinar trabalho num mix mais eficiente, quanto um aumento de receitas com uma gama mais abrangente de serviços financeiros a ser produzidos ou inovados e vendidos aos clientes.

Os administradores bancários devem avaliar os dados dos clientes para identificar como os produtos estão sendo usados e quais são os fatores que afetam este uso. McCoy, et al. (1994) sugerem a utilização de estratégias de marketing de relacionamento que definem como o compromisso entre banco e cliente de fazer negócio numa base de tempo mais longa, que traz as seguintes vantagens:

- Para os bancos: é mais simples e mais barato de vender produtos adicionais pois os ganhos competitivos e o custo de troca (*switching cost*) aumentam com o número de produtos envolvidos.
- Para os consumidores: podem obter produtos adicionais e produtos mais adequadamente projetados às suas necessidades. Estas vantagens parecem ser mais valorizadas por clientes de *private banking* e de pequenos negócios.

Em uma estratégia de longo prazo, um banco tem a oportunidade de conhecer melhor os seus clientes. Segundo Humphreys (1998) quanto mais informações a instituição financeira tem dos clientes, melhor será a customização de seus serviços para cada um deles e a maior a geração de valor.

Crede (1998) identifica que os bancos têm crescentemente aproveitado as oportunidades para conseguir um alcance mais amplo usando novos canais eletrônicos de entrega, como a Internet. Assim, os bancos estão se orientando para complementar o canal de entrega mais tradicional, focado principalmente nas agências bancárias, com outras formas de acesso eletrônicas. Neste aspecto, o interesse pelos benefícios da Internet tem crescido por causa de seu baixo custo de transação. Os bancos comerciais estão de acordo com o fato de que as mais tradicionais redes proprietárias nas quais eles dependiam no passado não é capaz de realizar transações de valores pequenos a um custo suficientemente reduzido por causa da sua falta de flexibilidade e das exigências de software e equipamentos fora do padrão.

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.

### **3.1. Desintermediação**

Apesar das inúmeras oportunidades descritas, a Internet também representa um fator de preocupação para as instituições financeiras, pois é, potencialmente, a maior força de desintermediação com a qual os bancos já se depararam. Outros

intermediários, como os varejistas, enfrentam o mesmo problema. Mas o dinheiro, ao contrário de uma peça de roupa, é uma *commodity* que pode realmente ser usada, transferida e entregue eletronicamente. (Gazeta Mercantil, 22/05/2000)

Segundo Turban et al. (1999), estão ocorrendo mudanças no papel dos intermediários financeiros que deverão desempenhar as seguintes funções no comércio eletrônico pela Web:

- Reproduzir o mercado tradicional – os serviços de banco eletrônico e cartões de crédito digital na Internet fazem o papel da compensação (*clearing*) e dos pagamentos, estendo para o mercado virtual o que é familiar no mercado físico. Analogamente, os sites de busca e os shoppings online são os correspondentes dos catálogos telefônicos, páginas amarelas e guia de compras, assim como as autoridades certificadoras desempenham função similar aos cartórios, seguradoras, etc.
- Agregar valor – o outro papel refere-se à capacidade e necessidades específicas do mercado eletrônico. Isto envolve a ruptura da cadeia de geração de valor no mercado físico em entidades separadas ou combinadas em diferentes tipos de serviços. Por exemplo, os varejistas têm outras funções além da distribuição, pois junto com informações que fornecem sobre os produtos, transmitem também a reputação de sua própria marca. Assim, os compradores podem pesquisar e comparar produtos. Portanto, um intermediário é necessário para evitar a visita em cada um dos inúmeros fabricantes de determinado produto.

Os bancos atualmente passam por sua quarta desintermediação. A primeira envolvia as poupanças e o crescimento dos fundos mútuos, fundos de pensão especializados e políticas de seguro de vida às custas dos depósitos bancários; a segunda viu os mercados de capital assumirem alguns dos papéis tradicionais dos bancos como fornecedores de crédito; na terceira os avanços da tecnologia ajudaram a facilitar as

operações de administração interna. Agora, no quarto estágio, a distribuição dos produtos bancários está sendo desintermediada. Este processo está em curso há alguns anos, com a disseminação dos caixas automáticos e, durante a última década, as operações bancárias por telefone e os sistemas de negociação de carteira com base em computadores; mas a Internet amplia ainda mais o alcance. Sendo assim, as ameaças que os bancos tradicionais enfrenta, atualmente com a Internet são (Gazeta Mercantil. 22/05/2000):

- Como os custos são muito baixo para as transações via Internet, as barreiras também são menores, o que significa que as margens de lucro são pressionadas.
- E embora a Internet facilite o acesso aos pontos de venda, é uma modesta compensação para o relacionamento precário com o cliente on-line.
- Uma vez que seu cliente utiliza a Internet, o acesso da concorrência a ele é bem maior, pois cada vez mais os sites de finanças buscam mecanismos e portais que os aproximem dos produtos concorrentes. Isso também restringe as margens de lucro.

Outra ameaça apresentada por Koch (2000) é que conforme os clientes se sentem mais à vontade com os serviços pela Internet e com os Web brokers, fica mais difícil para o banco reconquistá-los. Além disso, se o cliente se habitua a comparar taxas de serviços pela Internet, a tendência é que deixe de usar as agências tradicionais e outros canais de distribuição dos mesmos serviços.

Em artigo publicado na edição *Survey: Online Finance* da revista *The Economist* (2000) são apontadas 4 razões para que os bancos se apressem na reestruturação em negócios online:

- Ninguém duvida que a Internet crescerá, a única questão é com que velocidade.
- Os bancos precisam se antecipar a qualquer ameaça vinda das novas operações online, principalmente aquelas que são especializadas e de baixo custo, que tirariam alguns negócios rentáveis do setor bancário.
- Eles precisam competir com os seus atuais bancos concorrentes offline.
- Os acionistas dos bancos estão exigindo estratégias online.

Portanto os bancos devem estar atentos aos novos comportamentos e expectativas de seus clientes frente às novas realidades, como a globalização da economia, a interatividade no consumo e a ampliação do comércio eletrônico.

### **3.2. Banco virtual**

O banco virtual é uma resposta às mudanças comportamentais dos clientes e a aplicação da tecnologia para a redução dos custos operacionais. O conceito de banco virtual é discutível, não havendo consenso, quando se trata de defini-lo. A rigor, o conceito extremo seria um banco sem funcionários, nem agências. Entretanto, existe unanimidade que um banco pode ser considerado virtual quando apresenta qualquer solução de informática e/ou telecomunicações capaz de permitir o acesso aos serviços, quando os clientes quiserem e de onde estiverem, sem que estes precisem sair de casa ou escritório.

Para Turban et al. (1999), o Banco Virtual inclui várias atividades bancárias conduzidas a partir da casa, escritório ou em outros locais, ao invés de uma agência bancária. Também conhecido como *cyberbanking*, banco eletrônico, *home banking* ou *online banking*, economiza tempo e dinheiro dos usuários, e para os bancos,

oferece uma alternativa barata para as agências bancárias e a oportunidade de atingir clientes remotamente. Os Banco Virtuais começaram utilizando-se de softwares proprietários e redes privadas, mas se popularizaram somente com o surgimento da Web.

Bader (1999) considera o Banco Virtual como uma proposta de atendimento personalizado e distribuição de serviços bancários e não bancários, que busca através de um ferramental tecnológico utilizado por uma equipe treinada e capacitada a realizar transações e negociações. O seu objetivo é proporcionar conveniência e gerar valor à relação cliente-banco, visando à superação das dificuldades que derivam da minimização do contato físico que é fundamental para a realização de negócios e fidelização da base de clientes. Assim, o Banco Virtual é candidato a ser um substituto potencial, tanto econômico quanto financeiramente, e mais conveniente do que o canal convencional, a agência bancária.

Analogamente às centrais de atendimento, o Banco Virtual busca oferecer uma alternativa de distribuição de serviços bancários prescindindo-se do canal de distribuição física, nas quais se experimenta um significativo potencial para economia de escala, intransponível para o ambiente do canal convencional, e, cobrindo um universo de clientes mais amplo sem que isso signifique um novo aporte de recursos para expansão da rede física. (Bader, 1999)

O conceito de banco virtual é uma complementação do banco tradicional predominando uma estratégia de multicanal (Urquiza, 2000). O retorno dos investimentos se dá a médio e longo prazo. Os bancos virtuais são desenhados para um segmento particular de clientes principalmente com a entrada no mercado de jovens familiarizados com tecnologia. Salienta que é preciso reforçar os diferenciais competitivos em relação ao Internet banking e aos bancos de varejo, sendo primordial a busca pela sinergia operacional para a redução do custo por transação.

Por outro lado, Crede (1998) aponta que a maior predisposição por parte dos bancos em aproveitar as oportunidades da Internet tem sido, em parte, uma iniciativa baseada na *concorrência*. As instituições não financeiras têm se mostrado predispostas a ignorar as tradicionais fronteiras entre os serviços bancários e não bancários. Este fenômeno já havia aparecido nos EUA, mas recentemente tornou-se a norma na Europa e Ásia. Na Inglaterra, a maior cadeia de supermercados, Sainbury's, anunciou seus planos em estabelecer uma *joint venture* com o Bank of Scotland. Outros exemplos são a Marks & Spencer e o grupo Virgin que têm introduzido progressivamente novos serviços financeiros e investimentos que concorrem com ofertas semelhantes da maioria dos bancos comerciais britânicos, usando, geralmente, técnicas baseadas na venda direta por telefone ao invés das formas tradicionais dos intermediários financeiros.

De uma maneira geral, os bancos têm conduzido seus negócios na Internet de quatro formas diferentes (The Economist, 2000):

- “Pure” Internet banking” – muito poucos vão tão longe como o americano Wingspan que deixa totalmente separado o seu parentesco com o banco offline e sua subsidiária de Internet banking (Bank One). Mas alguns bancos na Internet têm nomes que não identificam o seu parentesco. Egg é o mais famoso que começou a tendência na Inglaterra onde os bancos conservadores da velha economia colocam nomes diferentes em suas novas subsidiárias na Internet: Marbles (HFC), Cahoot (Abbey National), Smile (Co-operative Bank) e IF (Halifax). Exemplos de bancos europeus que também utilizam marcas separadas incluem o Uno-e (BBVA) e e-cortal (BNP Paribas). No Brasil, o Banco1.net, além dos produtos do Unibanco, disponibiliza fundos de investimento de outras instituições financeiras, posicionando-se como um portal de negócios (Urquiza, 2000). O espanhol BBVA já recebeu autorização para também implantar no mercado brasileiro o Uno-e. (Consumidor Moderno, 2001)

- Híbridos online – mais freqüentemente, os bancos simplesmente estendem suas marcas já existentes para a web, seja pela forma mais óbvia (wellsfargo.com, bankamerica.com), ou em versões mais criativas relacionando-as aos temas usados em suas marcas (Chase Manhattan, Barclays e American Express). No caso da American Express a linha adotada foi “o banco online de uma empresa que fica fora mais do que uma semana”. O enfoque híbrido tem vantagens óbvias: é mais fácil de encontrar os websites dos bancos e a fidelidade à marca do banco offline é transferida para a Internet. Este é um aspecto importante em um negócio no qual a familiaridade e a confiança contam bastante. No Brasil, a grande maioria dos bancos adotou este modelo, acrescentando ao seu nome a extensão *.com.br*, batizando com nomes específicos (Itaú Bankline, Unibanco Internet 30 horas, Citidirect) ou abreviando para *bb.com.br* como no caso do Banco do Brasil.
- Alianças online – uma maneira rápida e eficaz para um banco assegurar credibilidade online, bem como, expandir sua base de clientes é associar-se a empresas de telecomunicações, provedores de acesso a Internet (ISP) ou portais. Em sua forma mais simples, tais acordos são parcerias para disponibilizar determinados serviços financeiros em websites conhecidos. Mas este ano, algumas alianças mais arrojadas foram anunciadas: na Itália, Sanpaolo IMI, um grande banco, está negociando um acordo com Tiscall, um ISP. Alianças semelhantes entre bancos e ISPs foram divulgadas na Espanha (BBVA e Telefônica) e na Alemanha (Comdirect, uma subsidiária do Commerzbank, e a T-Online, o maior provedor de acesso na Europa). No mercado brasileiro, ocorreram associações entre a América Online e o Banco Itaú (Gazeta Mercantil, 14/06/2000; Ponto.com, 2000), além da Portugal Telecom ser uma das empresas acionistas do Banco1.net. (Urquiza, 2000)
- Marcas próprias – esta estratégia tem crescido rapidamente e envolve bancos que se tornam parceiros silenciosos. Eles devem, por exemplo, fornecer serviços de retaguarda (back-office) para possibilitar que outra empresa opere

um banco. Na Inglaterra, o banco do supermercado Sainsbury é na verdade uma joint venture com o Bank of Scotland. O Royal Bank of Scotland está na retaguarda do banco do supermercado Tesco e também processa as transações do First-e, um banco na Internet. No Brasil, o POP Banco é a iniciativa da Caixa Econômica Federal na operação de quiosques instalados em padarias que permitem o acesso à Internet, disponibilizam serviço de email e produtos financeiros voltados à população de baixa renda. (Gazeta Mercantil, 15/12/2000)

#### 4. CORRETORAS ON-LINE

Entre as empresas que fazem parte do mercado financeiro, estão as sociedades corretoras, que operam em recinto mantido pelas bolsas de valores e promovem lançamentos públicos de ações, administram carteiras de títulos, fundos, e clubes de investimento, etc. (Assaf, 1999)

Durante os anos 80, estas corretoras (*stock brokers*) e outros intermediários financeiros aumentaram dramaticamente a sua participação no mercado financeiro, em detrimento dos bancos. A parcela do mercado de serviços financeiros, mantida pelos bancos, em 1995 era de cerca de 15%, contra mais de 35% no início dos anos 80. (Squier, 1998)

A evolução dos hábitos dos consumidores criou a necessidade de produtos de investimento (não-depósito) cada vez mais complexos, uma área em que os bancos têm menor domínio (McCoy et al., 1994). Por outro lado, as corretoras on-line têm buscado ampliar sua base de clientes exatamente entre estes investidores mais dinâmicos, os mais envolvidos com o canal Web.

O mercado de capitais tradicional sempre foi dominado pelos grandes investidores por causa das dificuldades de comunicação entre as corretoras e os pequenos

investidores de varejo. A concentração nos grandes bancos de investimento era mais fácil e economicamente mais viável. A Internet contribuiu para mudar este cenário ao abrir o mercado e permitir o acesso dos pequenos investidores ao mercado de corretagem sem que tenham que passar necessariamente pelos bancos de investimento. (Euromoney, 2000)

As agências físicas historicamente significavam vantagem estratégica para as empresas do setor financeiro. E a rede de agências sempre foi características dos bancos, deixando as outras empresas em desvantagem competitiva no setor. A ausência de agências levou estas empresas a procurarem nichos de atuação. Forçados a competir sem agências, as empresas não-bancárias investiram na distribuição de serviços através de canais alternativos, com o uso de tecnologia de informação. A experiência obtida a longo do tempo com a estratégia de canais alternativos permite que estas empresas atualmente tenham o potencial para dominar o mercado de diversos produtos financeiros do mercado, particularmente os de investimento, penetrando mais facilmente no segmento de produtos tradicionalmente oferecidos pelos bancos. (McCoy et al., 1994)

A crescente importância da Internet como canal de distribuição contribuiu para reduzir o mercado dos tradicionais agentes responsáveis pelas vendas no atacado dentro do mercado de ações, que são os bancos de investimento. Piontek (1999) afirma que em 2003 estes agentes devem ter uma participação cerca de 14% menor do que tinham em 1998, em detrimento de empresas mais ágeis como as corretoras.

Com o volume de ativos transacionados on-line crescendo em torno de 150% ao ano (Marlin, 2000), a participação dos investidores nas atividades de compra de ações pela Internet pulou de 30%, na segunda metade de 1998, para 37% em 1999. Hoje existem milhões de investidores on-line e este número tende a crescer cada vez mais, mesmo que ocorra uma redução no volume de investimento per capita, demonstrando a crescente participação dos pequenos investidores no mercado.

E não foi apenas no número de investidores que a entrada das corretoras pela Internet afetou o mercado, o próprio modelo de negócio também foi alterado. Modahl (2000) conta como a entrada da E\*trade no mercado em 1996 mudou o padrão de cobrança das taxas de corretagem, que deixaram de ser cobradas em termos de uma comissão sobre o valor do investimento para serem cobradas através de um valor fixo por transação. A corretora que opera on-line tem uma estrutura de custos mais enxuta, cobrando muito menos pelos seus serviços do que as corretoras tradicionais.

Corretoras on-line, especialmente aquelas pela Internet, oferecem grandes riscos ao negócio dos bancos (Koch, et al., 2000). Enquanto os bancos em geral têm se mostrado relativamente lentos para aderir ao mundo virtual, as corretoras têm sido bastante agressivas. Para complicar a situação para os bancos, é cada vez mais comum encontrar corretoras on-line oferecendo serviços antes exclusivos dos bancos. Na tabela a seguir pode-se observar exemplos de serviços bancários que podem ser encontrados em algumas das maiores corretoras norte-americanas que atuam na Internet:

**Tabela 5****Serviços Bancários Oferecidos por Corretoras<sup>7</sup>**

	<b>Money-market cheking</b>	<b>FDIC-insured bank accounts</b>	<b>Credit cards</b>	<b>Online mortgage application</b>	<b>Online insurance application</b>
Ameritrade	X				
E*Trade	X		X	X	
Fidelity	X		X		
Quick & Reily	X	X	X		
Schwab	X				X
Waterhouse	X	X	X		

Conforme os clientes vão ficando mais à vontade com os serviços pela Internet e com os Web brokers, tende a ser mais difícil para o banco conquistá-los de volta. Se o cliente cria o hábito de comparar taxas de serviços pela Internet, ele pode não querer mais usar as agências tradicionais e outros canais de distribuição para obter os mesmos serviços. (Koch, et al., 2000)

Uma das questões mais importantes para observar o futuro dos bancos é a expansão das suas linhas de negócios, ou seja, o foco de atividades nas quais os bancos devem se concentrar. Os bancos, em particular os grandes, têm feito incursões no negócio de bancos de investimento, seguros, e querem ainda mais. (Sinkey, 1992)

Esta situação está empurrando os bancos e outras instituições do mercado financeiro a buscar ampliar a sua fatia no mercado de “trading”. Instituições tradicionais também lançaram seus sites de vendas de ações na Internet, oferecendo serviços como aconselhamento, fundos mútuos, e acesso a IPOs (*initial public offerings*). Assim, conforme a Web aumenta a sua popularidade, os bancos e as corretoras lutam para melhorar a sua posição junto ao mercado de pequenos investidores.

<sup>7</sup> Fonte: Buckman, Rebecca, “Internet brokerage firms break into banking”. The Wall Street Journal, July 2, 1998.

E esta disputa de mercado têm múltiplas facetas. Ao mesmo tempo em que corretoras tradicionais como a Merrill Lynch e a Charles Schwab, adotaram com sucesso a “brokerage” via Internet, a corretora E\*Trade, mais conhecida por ser a principal empresa do segmento criada com atuação voltada exclusivamente para a Internet, também avança sobre o mercado bancário, com a aquisição do TeleBank, um banco sem agências. (Marlin, 2000)

A escalada do investimento on-line também está alterando o perfil do investidor típico da Internet: do foco no custo para a transação, este investidor médio está cada vez mais parecido com um tradicional cliente de banco. Menos afeito às nuances do mercado, este investidor que está aderindo ao mercado de ações on-line demanda também mais serviços de orientação e educação. Este tipo de investidor está interessado em deixar de ser um mero poupador, preocupando-se em tomar decisões mais sofisticadas de investimento.

Esta evolução do mercado seduz os bancos que, também procuram oferecer, aos seus clientes de Internet banking as informações necessárias para a tomada de decisões de investimento num ambiente mais dinâmico, adicionando assim valor aos seus serviços com o acesso às vantagens do mercado de ações on-line. Enquanto a porcentagem de clientes de bancos que operam através da Internet raramente ultrapassa 10% do total de clientes, entre os investidores no mercado de ações, a fatia que atua on-line já ultrapassou os 30% (Marlin, 2000). Assim estes bancos também procuram atender através destes serviços a uma parcela de não-clientes.

Mas enquanto para as corretoras, a Internet é apenas mais um canal, para os bancos o atendimento para o cliente que deseja comprar ações on-line é uma linha de negócios totalmente diferente. Por isso, a atuação neste mercado deve ser mais fácil para os bancos que já incluíam entre os seus serviços a atuação no mercado de ações, e atualmente, procuram torná-los apenas mais acessíveis através da Internet.

#### 4.1. O sistema de investimento on-line nas bolsas brasileiras

Em março de 1999, a BOVESPA, maior bolsa de valores do país, lançou o Home-Broker, sistema que conecta diretamente as corretoras a seu sistema eletrônico de negociação. Este sistema, embora vise ampliar o número de investidores no mercado de ações, só pode ser acessado através de uma das corretoras cadastradas na BOVESPA.

Ao abrir o mercado de ações aos novos investidores, o Home-Broker oferece a oportunidade da customização personalizada da sua própria carteira de investimentos. Ao se cadastrar no site de uma corretora, um investidor credencia-se para operar no sistema da Bolsa de Valores, dando ordem para compra e venda de ações sem a interferência de mediadores.

No Brasil também os bancos estão atuando no mercado de ações on-line. Alguns bancos criaram sites independentes para operar as suas corretoras enquanto outros abrigaram os serviços de venda de ações dentro do próprio site do banco.

### 5. ESTRATÉGIAS DE BANCOS ONLINE: VAREJO VS. ATACADO

Santos (1999), divide os bancos segundo uma classificação regulamentada pelo Banco Central, na qual aparecem:

- *Bancos comerciais*: captam depósitos à vista, juntamente com caixas econômicas, cooperativas de crédito e bancos múltiplos com carteira comercial;
- *Bancos de investimento*: instituições financeiras que têm como objetivo principal, a prática de operações de investimento, participação ou de

financiamento a prazos médio e longo, para suprimento de capital fixo ou de movimento de empresas do setor privado, mediante aplicação de recursos próprios e coleta, intermediação e aplicação de recursos de terceiros;

- *Bancos múltiplos*: instituição financeira brasileira que pode realizar todas as operações ativas e passivas intrínsecas a cada um dos tipos individuais de instituição (bancos comerciais, investimento, desenvolvimento, etc.).

Indo além da classificação meramente reguladora, Assaf (1999) afirma que os bancos segmentam a sua atuação de mercado com base no volume de negócios dos clientes e em sua forma de atendimento.

Pelo volume de negócios, os bancos são classificados em *Bancos de Varejo*, que trabalham com muitos clientes; e *Bancos de negócios*, ou de *Atacado*, que são voltados às grandes operações financeiras, trabalhando com número reduzido de clientes com alto poder aquisitivo.

Com relação ao tipo de atendimento, os bancos que atuam no mercado de atacado possuem serviços classificados como *private bank*, que atendem pessoas físicas com renda elevada; *personal bank*, para atendimento de pessoas físicas de alta renda e pequenas e médias empresas; *corporate bank* atende grandes empresas.

Para Rogers (1993) o negócio dos bancos de varejo é muito diferente daquele dos bancos de investimento e *corporate bank*, tanto em termos de tecnologia quanto de produtos, e exige cultura e administração diferentes. Ele argumenta que 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. Segundo ele, 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 *corporate bank*, 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.

Para ilustrar as diferenças entre a administração dos dois tipos de atividades bancárias, Rogers utiliza-se das analogias feitas por John Reed, do Citicorp:

“Banco de varejo é como construir carros. O sucesso ocorre quando você rotiniza coisas a um ponto no qual um grupo de pessoas no topo monta a estratégia, dirige o trabalho criativo, cria novos produtos, enquanto a execução das tarefas acontece relativamente sem esforço, através de um bom agrupamento de blocos. Banco de atacado é mais como medicina. No mercado de *corporate banking* você não tem produtos comuns que são projetados e vendidos. Nós temos relacionamento que é especializado e único. Mais do que isso, nossa competência profissional reside nas equipes de frente do banco no *corporate banking*, com as pessoas que lidam com os clientes e planejam as transações. Nós não podemos desenvolver novos produtos de forma centralizada e empurrá-los aos clientes.”

Tomando como base o que foi dito acima, é de se esperar que as mudanças mencionadas nos hábitos dos consumidores e as oportunidades oferecidas por novas tecnologias, devem ter diferentes impactos nos serviços financeiros oferecidos no atacado e no varejo.

McCoy et al. (1994), ainda na primeira metade da década, discutia as prioridades na administração dos sistemas bancários de varejo e que está representada na tabela 6. Observa-se neste modelo que o foco de varejo está na padronização dos serviços através do auto-atendimento e desenvolvimento de serviços centralizados, reforçando, portanto as análises já apresentadas.

**Tabela 6****Prioridades para a Administração dos Sistemas Bancários de Varejo<sup>8</sup>**

	<b>Historicamente</b>	<b>Anos 90</b>	<b>2000</b>
Investimento em agências	Alta	Moderada	Baixa, com significantes reduções por unidade
Treinamento de vendas	Baixa	Alta, voltada para agências	Moderada, voltada para uma força de vendas central
Sistemas de informação para clientes	Baixa	Moderada descentralizada	Alta centralizada
Caixas eletrônicos	Moderada	Moderada, nas agências	Alta, fora das agências
Tecnologias interativas	Inexistente	Baixa	Alta, com muitos participantes não-bancos

Para as empresas que atuam no varejo, Saunders (1997) afirma que, a manipulação de cheques e de papel-moeda é considerada cara e dispendiosa em termos de tempo. Alguns dos serviços de varejo que são dependentes de tecnologia são: caixas eletrônicos; cartões de débito; home banking; pagamento e agendamento de contas; débito automático; crédito automático.

Saunders (1997) também afirma que a área mais importante em que a tecnologia tem causado impacto nos bancos de atacado (clientes corporativos) é a de *cash management* e serviços de *working capital*. Como exemplos de serviços bancários de atacado que foram propiciados pela tecnologia são mencionados: controle automático de pagamentos; reconciliação bancária (registro de cheques pagos); serviços centralizados de pagamentos corporativos; concentração de fundos de empresas; transferência eletrônica de fundos; serviços de controle de cheques; serviços de crédito automático; controle eletrônico de portfólios de investimento; EDI.

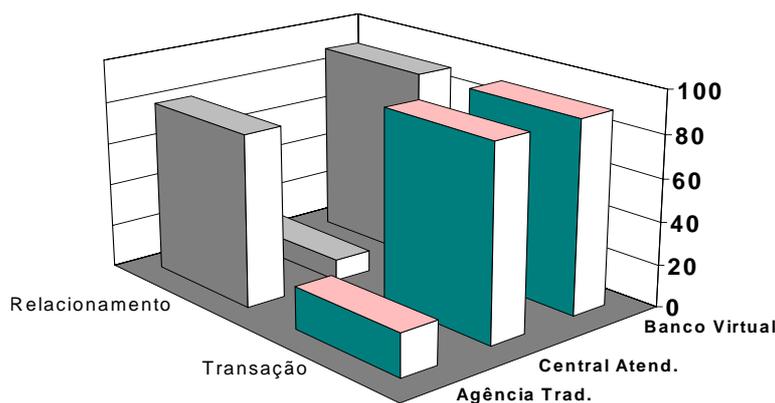
<sup>8</sup> Fonte: "What does the Future Hold For Retail Branch Banking?" First Manhattan Consulting Group presentation to the New York Bank and Financial Analyst Association (March 23, 1993).

É importante notar que, no mercado financeiro, os serviços de varejo são focados nas operações básicas de transações de pequeno valor que ocorrem em grandes volumes. Já os serviços do atacado focam o relacionamento com o cliente e as transações ocorrem com frequência muito menor, embora geralmente representando grandes valores.

Os serviços baseados em transações são mais indicados para a realização através de canais eletrônicos. Portanto são mais adaptáveis à realidade do auto-atendimento propiciada pelo canal Internet. Mas como entender um canal impessoal para a entrega de serviços que são baseados no relacionamento com o cliente?

Em primeiro lugar, a Internet não precisa ser vista necessariamente como um canal impessoal. Em segundo lugar, a intrínseca via de dupla mão, que é a comunicação através do canal Internet cria a possibilidade de se coletar muitas informações sobre o cliente, o que de outra forma talvez não fosse viável. Assim, a Internet oferece todas as condições técnicas para sustentar canal de relacionamento personalizado e muito rico em informações, mais até do que seria possível através dos canais tradicionais (agências, telefone, etc.), incorporando a eles também a comodidade característica de se ter acesso aos serviços financeiros de qualquer lugar que se esteja.

A figura 1 representa a proposta de consolidação do Banco Virtual, cujo objetivo é capacitá-lo a desempenhar as funções transacionais com a mesma eficiência da central de atendimento e, cumulativamente, realizar negócios, como ocorre no ambiente das agências, no qual o contato físico propicia o relacionamento e a oportunidade de desenvolver negócios com maior poder persuasivo e probabilidade de sucesso. (Bader, 1999)

**Figura 1****Consolidação do Banco Virtual**

Dessa maneira, o Banco Virtual posiciona-se como canal, por ora alternativo, que busca apresentar uma solução verticalizada de distribuição de serviços bancários e não bancários, postulando, por conseguinte uma condição de maior destaque no composto de distribuição dos bancos. (Bader, 1999)

Discutindo a questão da personalização do contato através de canais eletrônicos, McCoy et al. (1994) lembra que experiências de sucesso em não-bancos demonstram que é possível desenvolver relacionamento com clientes em ambientes sem contato pessoal significativo. Da mesma forma, se o declínio da importância do atendimento em pessoa pode se tornar um fato, isto exige que os bancos busquem novas estratégias para reposicionar no mercado a atuação de suas agências físicas, acelerando o uso de canais alternativos dirigidos ao público que prefere evitar as agências. Isto pode inclusive induzir ao risco de se levar os bancos a criar estratégias esquizofrênicas: defesa das agências e ao mesmo tempo desenvolvendo novos canais de distribuição.

Outro fator que deve ser considerado é que os usuários dos serviços financeiros de atacado, também são muitas vezes identificados com o segmento de alto poder aquisitivo e mais afeito ao uso da tecnologia. A revista América Economia (2000) descreve o caso no qual um executivo de uma empresa *ponto.com* de sucesso rejeita a abertura de conta num tradicional banco que administra serviços de *personal banking* pelo fato deste não oferecer acesso on-line às informações das contas dos clientes. Contra o argumento do banqueiro de que este serviço não era oferecido por questões de segurança, o executivo rebateu que esta deveria ser uma questão de serviço ao consumidor. O mesmo artigo ressalta que esta mentalidade dos bancos já está mudando (pelo menos com relação aos serviços de *personal banking*), mas ainda o número de bancos que estão tomando decisões de incorporar a Internet aos seus serviços de atacado ainda é pequeno.

Entre os bancos que atuam principalmente no atacado, boa parte considera a Web apenas como um canal de distribuição de serviços para o varejo, não enxergando o potencial que pode representar também para outros tipos de serviços financeiros. Diniz (2000), em estudo sobre o uso da Web pelos bancos no Brasil, observa que o interesse pelo Internet banking entre os bancos que não atuam no varejo é reduzido, apontando inclusive taxas de crescimento percentual negativas neste segmento para a oferta de acesso a informações dos clientes pela Web. Entretanto, todo o potencial do Internet banking, no que diz respeito a serviços de investimento e também na oferta de mais vantagens para os clientes diferenciados destes bancos de atacado, em geral mais focados nos serviços de varejo, está sendo sub aproveitado.

Um diretor do VIP-Forum, entidade de pesquisas do Corporate Executive Board, sediada em Washington, DC, comenta que “um telefonema típico entre um private banker e um cliente durava 25 minutos, dos quais os primeiros 20 eram para pôr em dia as novidades” (América Economia, 2000). Com a ajuda da Web este tempo é reduzido consideravelmente, tornando a interação entre o cliente e o banco mais objetiva e aumentando a produtividade do serviço de atendimento ao cliente com a conseqüente redução do custo de sua operação.

Esta redução de custo aumenta também a possibilidade de levar serviços que historicamente eram exclusivos para os clientes com movimentação bancária muito elevada para um número maior de clientes, aumentando assim a oportunidade para a evolução deste mercado. Em outras palavras, explorar a Internet e a Web como um canal de relacionamento é uma das possibilidades que não pode ser desprezada pelas empresas que atuam no mercado financeiro de atacado.

Num mercado onde o foco estratégico é cada vez mais crucial para o negócio (Rogers, 1993), o modelo de ser tudo para todos tende a ser menos interessante no futuro. Algumas organizações podem se especializar em ser desenvolvedoras de produtos, seguindo uma linha atacadista de serviços. Outras podem se especializar em desenvolver estratégias para serem agentes de clientes, procurando atendê-los na melhor combinação possível de produtos – desenvolvidos por terceiros – para seus investimentos. Outras ainda, podem permanecer integradoras, baseadas numa forte posição, tanto na frente de produção quanto na de distribuição. De certa forma, estas transformações já vêm ocorrendo no cenário dos serviços bancários, mas tendem a se acelerar conforme cresça a adesão dos bancos de todos os tipos à Web.

### **III. METODOLOGIA**

#### **1. PESQUISAS DE CAMPO**

Para estudar a evolução do uso da Web nos serviços financeiros foram desenvolvidas três pesquisas de campo que serão apresentadas a seguir. Na primeira pesquisa foram analisados sites de bancos no Brasil. Na segunda pesquisa foi feita a avaliação dos serviços oferecidos nos sites das corretoras on-line em operação no país. Na terceira pesquisa foram tabulados questionários respondidos por alguns dos principais bancos em operação no Brasil. Dos resultados obtidos nestas pesquisas

serão feitas análises que contribuirão para entender melhor a evolução dos serviços financeiros na Web.

## 2. MODELO DE ANÁLISE PARA ESTUDO DE SITES NA WEB

O modelo apresentado a seguir foi utilizado por Diniz (1998a, 1998b, 1998c, 1999a, 1999b, 1999c, 2000a e 2000b) em análises de pesquisas anteriores de sites de bancos, no Brasil e em outros países, de corretoras on-line e em serviços públicos.

A adoção da Web como um canal de distribuição pode implicar transformações significativas na estrutura organizacional de uma empresa do setor financeiro. Entretanto, há uma relação entre o grau de impacto e o nível de interatividade dos serviços oferecidos através da Web. Conhecendo esta relação, uma empresa pode desenvolver uma estratégia para consolidar a adoção da Web dentro do seu negócio e assim planejar a sua transformação gradativamente, com o objetivo de minimizar os conflitos dela decorrentes.

Para entender melhor o impacto dos serviços bancários oferecidos através da Web, pode-se considerar duas dimensões de análise. A primeira delas é a **direção do fluxo de informações** que circula entre a organização e o usuário dos serviços oferecidos no *site*. A segunda dimensão é relativa ao **grau de interatividade** do serviço oferecido, o que significa tanto o nível do controle que o usuário tem na manipulação e especificação do serviço quanto à possibilidade de um sistema reconhecer e customizar o serviço para o usuário. Em outras palavras, pode-se considerar esta segunda dimensão como sendo o “grau de virtualidade” do serviço.

## 2.1. Direção do fluxo de informações

Levando-se em conta, em primeiro lugar, a direção do fluxo de informações que circula entre usuários e a organização, as atividades e serviços oferecidos pela Web podem ser classificados em três categorias:

- a) como veículo para **divulgação** de informação;
- b) como canal para operar **transações**;
- c) como ferramenta para aprimorar o **relacionamento** com os clientes.

Os serviços na categoria **divulgação** são aqueles que têm como objetivo principal levar informação da empresa para o público usuário. Os serviços de divulgação podem tanto ser utilizados para a distribuição de informações de negócios quanto de publicidade e promoção da empresa e de seus respectivos produtos. Em ambos os casos, a Web é utilizada como um canal para informar os usuários a partir de uma fonte de informações geradas na empresa.

Os serviços na categoria **transação** se caracterizam pela possibilidade de efetivação de uma troca entre empresa e usuário do *site*. Da mesma forma que ocorre em agências físicas, nos serviços desta categoria, para o usuário receber um benefício ele deve fornecer para a organização alguma informação que o habilite para tal. Isto ocorre numa transferência de fundos, por exemplo, quando o usuário apenas pode realizar o serviço desejado ao se identificar e definir os valores para efetuar-lo, configurando-se então uma troca entre a organização e o usuário.

Os serviços da categoria **relacionamento** são identificados pela sua capacidade de coletar informações dos usuários. Nesta categoria estão os serviços desenvolvidos para ajudar o banco a conhecer mais sobre as necessidades dos usuários de seu *site*, suas expectativas e seus interesses. De posse dessas informações, bancos podem

dimensionar mais adequadamente os seus produtos e serviços, atendendo melhor às demandas de seus respectivos usuários.

É da essência da Internet a possibilidade de comunicação de dupla direção. Se por um lado as organizações são melhor preparadas para o fornecimento de informações, a captação de informações dos usuários dos *sites* depende de um aprendizado organizacional que permita com que a empresa se relacione num nível mais sofisticado com os usuários do seu *site*. Os serviços da categoria transação também exigirão um maior nível de adaptação das empresas interessadas em utilizar a Web efetivamente como um canal de entrega de seus serviços e produtos, bem como um canal para receber o pagamento pela sua utilização.

## 2.2. Grau de interatividade

Ao se levar em conta uma segunda dimensão de análise dos serviços oferecidos em Web *sites*, a do grau de interatividade, pode-se ainda dividir cada uma das categorias descritas previamente – divulgação, transação e relacionamento – em outras três que os classificam segundo diferentes níveis de interatividade: básico, intermediário e avançado.

No primeiro nível, denominado **básico**, a empresa apenas reproduz no Web *site* as possibilidades que já explora em outros canais. A presença na Internet abre uma nova frente de atuação, mas ainda sem explorar todas as possibilidades específicas da Web. A adoção de serviços do nível básico implica em pouco impacto no processos organizacionais envolvidos no negócio e, uma vez que estes serviços são apenas uma transposição para a Web daqueles já utilizados em outros canais. A tecnologia necessária para implementar um *site* com essas características é elementar e facilmente encontrada no mercado, e não exige muito da equipe técnica da empresa que está oferecendo o serviço on-line.

No nível seguinte, o **intermediário**, algumas características específicas da Web já são utilizadas para incrementar os serviços oferecidos. Neste nível, a organização tem que se adaptar às demandas criadas pela adoção do novo canal e, os serviços e produtos oferecidos tendem a ter um incremento de qualidade, embora ainda mantenham as características básicas daqueles oferecidos por outros canais. A adoção de serviços do nível intermediário, que exige um grau maior de interação com o usuário, forçará a organização se adaptar para responder às demandas específicas e direcionamento de informações coletadas dos usuários para outras áreas da empresa. Por estar tratando com recursos que exigem maior conhecimento específico das tecnologias da Web, será necessário um maior domínio da tecnologia e controle das suas implicações.

No terceiro nível, o **avançado**, encontram-se as utilizações da Web que abrem possibilidades para a criação de novas oportunidades de negócio, com a oferta de serviços eletrônicos que inovam na relação da empresa com os usuários de seu *site*. Neste nível, a organização precisa estruturar-se de maneira diferente do que é tradicional, preparando-se para lidar com novos produtos e serviços e criação de novos processos para adaptar-se às especificidades da Web. No nível avançado, algumas áreas da organização podem ser muito afetadas. Em primeiro lugar, a utilização da tecnologia aqui só terá retorno se estiver perfeitamente integrada à estrutura organizacional. Também as demandas criadas pelo nível de interatividade oferecido no *site* irão gerar impactos em outras áreas, provocando redefinições estratégicas do negócio, e afetando os fluxos internos da empresa.

Dividindo cada uma das categorias de atividades descritas previamente - difusão de informação, canal para realização de transações e relacionamento com o cliente - nos três diferentes níveis de interatividade - básico, intermediário e avançado - obtém-se o quadro de nove subdivisões apresentado na figura 2.

No primeiro nível, que denominamos básico ou incremental, uma empresa apenas reproduz no Web *site* as possibilidades que já explora em outros canais. Isto abre

uma nova frente de atuação, mas ainda, sem explorar todas as possibilidades específicas da Web. No nível seguinte, o intermediário, algumas características específicas da Web já são utilizadas para incrementar os serviços oferecidos pelo banco. No terceiro nível avançado, estão as utilizações da Web que abrem possibilidades para a criação de novas oportunidades de negócio.

É importante observar que esta classificação se refere aos serviços oferecidos e não aos *sites* em si para melhor identificar as oportunidades de negócio. Devido à diversidade das empresas no mercado bancário e da variedade possível na oferta de serviços, é comum encontrar um *site* oferecendo um serviço inovador e "avançado" numa categoria e diversos serviços básicos em outras o que deixaria sem muito sentido classificá-lo de uma forma ou de outra. Há também que se considerar que a Web está em meio a um processo evolutivo extremamente rápido, o que pode transformar os serviços avançados em básicos em curtos períodos de tempo.

**Figura 2**

**Classificação dos Serviços Oferecidos no Site**

	Básico	Intermediário	Avançado
<b>Divulgação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•folheto eletrônico</li> <li>•institucional</li> <li>•promocional</li> <li>•contato</li> <li>•ofertas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•ferramenta de busca</li> <li>•download relatório</li> <li>•recrutamento</li> <li>•links a outros sites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•customização</li> <li>•assinatura</li> <li>•anúncio</li> </ul>
<b>Transação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•abertura de conta</li> <li>•requisição de produtos e serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•balanço</li> <li>•extrato</li> <li>•transferência de fundos</li> <li>•pagamento de contas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Banco sem agências</li> <li>•carteira eletrônica</li> </ul>
<b>Relacionamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•e-mail</li> <li>•formulários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•calculadora</li> <li>•apoio a investimento</li> <li>• fóruns de discussão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de produto e serviço</li> <li>•video conferência</li> </ul>

Nas seções seguintes, será discutida cada uma destas categorias em que foram classificados os serviços oferecidos nos Web *sites* dos bancos. Os dados dos *sites* analisados nesta pesquisa realizada em julho/2000 serão comparados ao das pesquisas anteriores realizadas em 1998 e 1999.

## **IV. PESQUISAS EM WEB SITES DE BANCOS E CORRETORAS NO BRASIL**

### **1. ANÁLISE DE SERVIÇOS OFERECIDOS EM SITES DE BANCOS**

Todos os *sites* de bancos considerados nesta pesquisa foram avaliados ao longo do mês de julho de 2000. A pesquisa apresentada neste relatório é complementada por duas outras: uma que utiliza metodologia semelhante para analisar os *sites* de corretoras do mercado financeiro que atuam on-line e outra realizada através de questionários de auto-resposta, no qual se procura levantar informações sobre o uso da Web pelos bancos.

#### **1.1. Amostra estudada**

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>9</sup>, da ABBC<sup>10</sup> e outros que ofereciam listas de bancos no Brasil, como o BankWeb.com e o Yahoo!. Este levantamento foi feito em junho de 2000, como forma de preparar a análise dos *sites*, que foi realizada no mês seguinte. Com as informações destes *sites* foi

---

<sup>9</sup> Federação Brasileira das Associações de Bancos ([www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br)).

<sup>10</sup> Associação Brasileira de Bancos Comerciais ([www.abbc.org.br](http://www.abbc.org.br)).

composta a lista mais completa que se tinha conhecimento naquela ocasião sobre Web *sites* de bancos em atividade no país, lista essa composta por 81 bancos, representando cerca de 42% do total dos bancos em operação. Para a identificação do universo de bancos que atuam no Brasil, a fonte principal foram as informações disponibilizadas no *site* do Banco Central<sup>11</sup>.

**Tabela 7**

**Web Sites de Bancos Analisados**

	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Sites analisados	55	73	81	81
Total de bancos	215	201	199	192
% do total	25,5%	36,3%	40,7%	42,2%

Dado ao dinamismo da Web e do sistema bancário, estes números podem variar ligeiramente entre a data da verificação de existência dos *sites* e sua efetiva análise pois novos *sites* estão sempre sendo inaugurados e outros podem estar desativados para reformulação devido a fusões e aquisições. Mesmo que o número total de bancos com *sites* na Web possa ser um pouco diferente do número de *sites* analisados, consideramos para o nosso estudo apenas aqueles que estavam em funcionamento regular no período da verificação em junho/2000 e da coleta de dados para análise em julho/2000. Assim, podemos afirmar que a pesquisa aqui relatada apresenta uma idéia bastante próxima da evolução do número de bancos que operam no Brasil e que disponibilizam um *site* na Web. A tabela 7 compara os bancos analisados na amostra de 2000 com as de pesquisas anteriores<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Banco Central do Brasil ([www.bacen.gov.br](http://www.bacen.gov.br)).

<sup>12</sup> Estas pesquisas anteriores foram publicadas em “Web Banking in Brazil”, RAE jul/set 1998; “Serviços bancários pela Web: comparação entre o Brasil e os EUA” trabalho apresentado no BALAS99, congresso realizado em New Orleans, EUA, em abril de 1999; e na tese de doutorado “Uso da Web pelos bancos: comércio eletrônico nos serviços bancários”, defendida na EAESP-FGV em março de 2000. Todos os trabalhos são de autoria do prof. Eduardo Diniz.

Os bancos da amostra foram classificados segundo dois critérios: o porte e o controle do capital. Para classificar os bancos segundo o seu porte foi utilizado o volume de ativos totais do banco, segundo dados do balancete de junho/2000 disponíveis no *site* do Banco Central.

Ao se considerar o porte do banco segundo o ativo total, se dividiu os bancos estudados em três categorias: os grandes, cujo volume de ativos corresponde a um número superior a 2% do volume total do sistema; os médios, com ativos entre 0,2% e 2% do total do sistema; e os pequenos, com ativos inferiores a 0,2% do total do sistema<sup>13</sup>. Vale mencionar também que os ativos somados dos 81 bancos analisados nesta pesquisa correspondem a cerca de 90% do total de ativos do sistema bancário brasileiro.

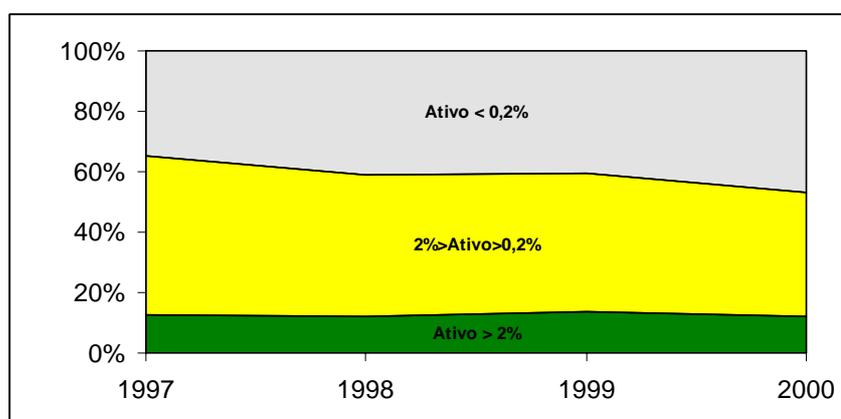
A classificação dos bancos segundo a origem do controle de capital também foi feita em três categorias: bancos privados nacionais, bancos de controle estatal (federal ou estadual) e bancos estrangeiros, incluídos neste último os bancos privados nacionais cujo controle é exercido em parceria com grupos estrangeiros. A tabela 8 apresenta um resumo da amostra estudada em 2000 comparada com as amostras que fizeram parte dos estudos anteriores.

---

<sup>13</sup> Esta divisão segue o mesmo critério utilizado pela revistas Conjuntura Econômica (Jun/2000).

**Tabela 8****Características das Amostras Estudadas<sup>14</sup>**

	1997		1998		1999		2000	
	Bancos	%	Bancos	%	Bancos	%	Bancos	%
Total de sites analisados	55	100%	73	100%	81	100%	81	100%
Ativo > 2% do total	7	13%	9	12%	11	13%	10	12%
2% > Ativo > 0,2% do total	29	53%	34	47%	37	46%	34	42%
Ativo < 0,2% do total	19	34%	30	41%	33	41%	37	46%
Estrangeiro	11	20%	14	19%	21	26%	26	32%
Privado nacional	30	54%	44	60%	45	56%	38	47%
Estatual	14	25%	15	21%	15	18%	17	21%

**Figura 3****Evolução da Amostra com relação ao Porte dos Bancos**

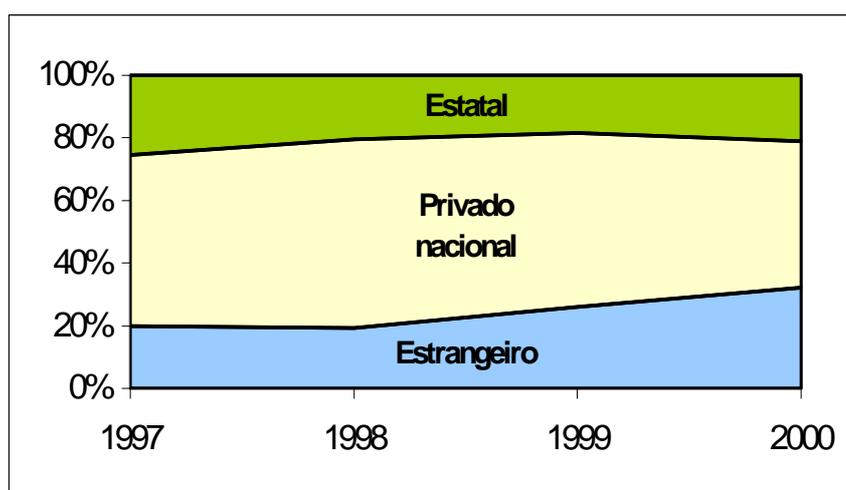
Considerando o volume de ativos dos bancos estudados (figura 3), percebe-se que a porcentagem de bancos grandes na pesquisa permanece relativamente estável ao longo do tempo. Detecta-se também uma tendência de queda na participação dos

<sup>14</sup> De acordo com informações obtidas no *site* do Banco Central ([www.bacen.gov.br](http://www.bacen.gov.br)) e na Revista Exame Maiores e Melhores (Junho/2000).

bancos médios enquanto que os bancos pequenos têm uma tendência de crescimento de sua participação na amostra. Essas variações podem ser explicadas por dois fatores. Em primeiro lugar, é preciso considerar que os bancos de porte médio estão diminuindo a sua participação no conjunto do sistema bancário brasileiro como resultado de fusões e aquisições, o que tende a reduzir a sua presença na amostra. Em segundo lugar, os bancos menores percebem cada vez mais a importância de consolidar a sua presença na Web, aumentando gradativamente a sua participação na amostra.

**Figura 4**

**Evolução da Amostra com relação ao Controle do Capital dos Bancos**



Com relação ao controle de capital dos bancos na amostra (figura 4) observa-se que entre 1997 e 1998 a participação dos bancos privados nacionais ampliou-se ligeiramente, mas entre 1998 e 2000 esta tendência se inverteu. Uma explicação possível para este movimento está ligada a uma maior agressividade dos bancos privados nacionais nos primeiros tempos do *Internet banking*. Num segundo

momento, as aquisições feitas por bancos estrangeiros e também a sua maior definição quanto a uma participação na Web brasileira fez ampliar a sua presença na amostra pesquisada. Quanto aos estatais, a sua maior participação na pesquisa de 2000 pode estar associada a uma necessidade de modernização dos bancos neste segmento, o que os levou a procurar uma maior presença na Web no último ano. Este fato pode ser associado à busca de maior visibilidade dos bancos estatais aos olhos de possíveis compradores, dentro da política de privatizações apoiada pelo governo federal e diversos governos estaduais.

## **1.2. Serviços de divulgação de informações**

### **1.2.a. Informações institucionais**

Alguns bancos dedicam um esforço extra para tornar o seu *site* atraente, utilizando recursos que praticamente transformam o *site* num livro eletrônico que pode ser apreciado on-line. Há outros, entretanto, que desenham o seu *site* com o objetivo de tornar a navegação mais rápida, evitando recursos que tornem o *site* muito pesado e concentrando-se em informações objetivas e não em sua apresentação. Neste trabalho a ênfase está na análise da oferta dos serviços e não na qualidade gráfica dos *sites*.

A informação institucional mais comum que os bancos disponibilizam na Web é a que dá conta da história da empresa, encontrada em 77% dos *sites* visitados (100% dos estatais e dos grandes bancos). Quando se trata de expor para o internauta como o próprio banco atua, em 43% dos *sites* analisados, são encontradas a missão e/ou a visão (71% dos estatais e 80% dos grandes).

Tabela 9

Informações Institucionais<sup>15</sup>

	Info. financeira			Notícias			Executivos		
	1998	1999	2000	1998	1999	2000	1998	1999	2000
Total de sites analisados	55%	62%	65%	52%	41%	40%	45%	37%	42%
Ativo > 2% do total	89%	91%	100%	89%	82%	90%	33%	18%	60%
2% > Ativo > 0,2% do total	62%	76%	71%	50%	43%	41%	38%	41%	35%
Ativo < 0,2% do total	37%	36%	51%	43%	24%	24%	57%	39%	43%
Estrangeiro	50%	52%	62%	29%	29%	38%	43%	33%	27%
Privado nacional	57%	58%	55%	45%	31%	29%	41%	38%	34%
Estatual	53%	87%	94%	93%	87%	65%	60%	40%	82%

A tabela 9 apresenta algumas das informações institucionais mais observadas nos *sites* dos bancos. As informações sobre quem são os executivos do banco estão presentes em mais de 40% dos *sites* analisados, com predomínio entre os bancos estatais (82%) e os grandes (60%, embora, destes, dois terços sejam também estatais). Entre os bancos privados nacionais e estrangeiros percebe-se uma tendência de redução da importância deste tipo de informação institucional. Informações para a imprensa em geral, na forma de *press releases*, por exemplo, também são muito comuns nos *sites* dos bancos (40%). Enquanto os bancos estatais parecem estar reduzindo a utilização deste tipo de informação nos seus *sites* (de 93% em 1998 para 65% em 2000) os grandes bancos mantêm o canal Web em alta conta (90%) para divulgar notícias sobre sua atuação no mercado.

O uso da Web como um canal de relação com os investidores através das informações financeiras do banco também tem evoluído muito. A quantidade de *sites* que utiliza este recurso não apenas cresceu (de 55% em 1998 para 65% em 2000) como também a qualidade das informações melhorou muito no último ano.

<sup>15</sup> Obs.: todas as porcentagens que aparecem nas tabelas deste relatório se referem ao número total de bancos das respectivas amostras em cada grupo considerado.

Liderados pelos bancos grandes (100%) e os estatais (94%), a pesquisa de 2000 revelou um maior cuidado dos bancos em oferecer grande quantidade de informações através de balancetes (que podem ser até mensais) atualizados contendo demonstrações contábeis, relatórios de administração de anos anteriores, políticas de relações com investidores, comunicados aos acionistas, *ratings* do banco, etc.

É também comum encontrar nos *sites* dos bancos 32% (40% em 1999) informações sobre atividades voltadas para comunidades que os bancos patrocinam. Também mais freqüente entre os grandes (60%) e os estatais (65%), são as publicações de informações sobre patrocínios em cultura e esporte, e ainda programação de atividades de interesse à comunidade. Alguns bancos usam a Web para divulgar a legislação de incentivo à cultura ou para prestar contas de contratos e aditivos formalizados na área cultural e esportiva.

### 1.2.b. Informações no nível básico

Neste item estão as informações básicas não promocionais que podem ser obtidas no *site* do banco sem uso de recursos interativos, ou ferramentas específicas da Web. Estas informações diferem das institucionais por serem mais focadas na realização de negócios.

De acordo com a tabela 10, a oferta de artigos e análises sobre a conjuntura econômica e política se mantém estacionada na faixa dos 40% e quem dá mais importância a este tipo de serviço são os bancos grandes (70%) e os privados nacionais (53%). Há que se considerar que a tendência declinante deste tipo de serviço entre os bancos menores (de 40% em 1998 para 19% em 2000) é um contrasenso pois nesta categoria estão muitos bancos de investimento, exatamente os que teriam mais interesse em divulgar na Web suas análises de percepção do mercado.

Esta tendência também poderia ser explicada pela migração deste serviço para áreas privadas dos *site*, o que dificulta a sua contagem nesta pesquisa<sup>16</sup>.

**Tabela 10**

**Informações sobre Endereços, Preços e Artigos**

	Artigos/análises			Agências			Tarifas/rentabilidade		
	1998	1999	2000	1998	1999	2000	1998	1999	2000
Total de sites analisados	42%	42%	40%	77%	73%	65%	36%	56%	65%
Ativo > 2% do total	56%	55%	70%	89%	100%	100%	67%	100%	100%
2% > Ativo > 0,2% do total	41%	54%	53%	82%	84%	74%	32%	68%	74%
Ativo < 0,2% do total	40%	24%	19%	67%	52%	49%	30%	27%	49%
Estrangeiro	29%	33%	35%	71%	71%	62%	36%	52%	62%
Privado nacional	57%	47%	53%	73%	64%	61%	43%	51%	55%
Estatual	13%	40%	18%	93%	100%	82%	13%	73%	94%

A tendência declinante na oferta de informação sobre as agências físicas (de 77% em 1998 para 65% em 2000) pode ser explicada por um lado pelo crescimento na amostra da participação dos bancos menores, exatamente os que não têm rede expressiva de agências. Por outro lado, deve ser considerado que os bancos estatais novatos na Web não estão indicando no *site* o seu endereço no mundo real, pois se em 1999 todos eles dispunham deste tipo de informação, em 2000 apenas 82% faziam o mesmo. Por sua vez os bancos grandes continuam acreditando que este é um tipo de informação que deve constar em seus *sites*.

Analisando os dados obtidos na pesquisa se observa que é crescente (passou de 36% em 1998 para 65% em 2000) o número de bancos que acham importante a divulgação de informações sobre as tarifas cobradas por seus serviços e das taxas de rentabilidade de seus produtos. No detalhe da amostra percebe-se que os bancos

<sup>16</sup> Mesmo não tendo acesso aos relatórios de conjuntura propriamente ditos, eles seriam contados na pesquisa se fossem pelo menos anunciados nas áreas abertas do *site*.

grandes (100%) e os estatais (94%) são os mais comprometidos em divulgar seus preços na Web. O crescimento na oferta deste tipo de informação pode estar associado ao acirramento da concorrência por preço no mercado bancário. É de se destacar também que esta concorrência afeta um pouco mais a divulgação de tarifas do que a das rentabilidades dos produtos de investimento (54% contra 49%). Isto também pode ser explicado pelo fato de ser possível comparar as tarifas bancárias facilmente em vários *sites* na Web, como no Banco Central, por exemplo. Sem contar que há inclusive bancos (Banco1.net) que divulgam uma comparação das tarifas como forma de mostrar como a Web impacta os preços dos serviços.

**Tabela 11**

**Dicas Financeiras e Informações em Língua Estrangeira**

	Índices e dicas			Inglês			Espanhol		
	1998	1999	2000	1998	1999	2000	1998	1999	2000
Total de sites analisados	29%	33%	44%	58%	44%	36%	10%	10%	5%
Ativo > 2% do total	78%	55%	100%	67%	45%	70%	33%	18%	20%
2% > Ativo > 0,2% do total	21%	43%	47%	68%	51%	32%	9%	5%	3%
Ativo < 0,2% do total	23%	21%	27%	43%	36%	30%	3%	12%	5%
Estrangeiro	7%	43%	46%	86%	52%	31%	7%	19%	11%
Privado nacional	39%	31%	45%	55%	42%	39%	9%	9%	4%
Estatal	20%	40%	41%	40%	40%	35%	13%	0%	0%

É crescente a divulgação de dicas financeiras nos *sites* de bancos (de 29% em 1998 para 44% em 2000). Neste item são contabilizados, além de indicadores econômicos e financeiros, as dicas de investimento e descrições didáticas que ajudam um investidor iniciante a entender conceitos do mercado. Os bancos grandes, também aqui, demonstraram boa performance (100%), enquanto os estrangeiros (depois de grande evolução entre 1998 e 1999) e os estatais aparentam estar estabilizados neste quesito.

Inglês e Espanhol são os dois idiomas estrangeiros encontrados com mais frequência em *sites* de bancos no Brasil, embora também tenhamos registrado a existência de *sites* com informações em Francês e em Italiano. Nota-se, entretanto, que o número de *sites* oferecendo informações em Inglês tem diminuído sistematicamente (de 58% em 1998 para 36% em 2000, com destaque para os bancos estrangeiros que reduziram as informações em língua inglesa em seus *sites* de 86% para 31% no período). Informação em Espanhol nos *sites* parece mesmo ter perdido a importância: além de estar reduzida para insignificantes 5% na amostra global, até mesmo os bancos estatais abandonaram completamente um dos idiomas oficiais do Mercosul. Uma possível explicação para este fenômeno estaria na dificuldade de administrar informações em diferentes idiomas em *sites* cujo número de páginas cresce constantemente.

Outra tendência que pode ser explicada pelo aumento do número de páginas dos *sites* dos bancos é a crescente utilização de mapas que orientam os internautas na navegação: enquanto 30% dos *sites* dispunham deste recurso em 1999, em 2000 o número saltou para 44%. A evidência da relação do uso de mapas com o tamanho do *site* também está expressa no porte dos bancos: 60% dos grandes, 44% dos médios e 41% dos pequenos apresentam este tipo de recurso.

Outros exemplos de serviços nesta categoria são: informações sobre produtos e serviços bancários, informações sobre leilões e alienações, editais, avisos de licitação, informações sobre o processo de privatização do banco, ofertas de promoções, listas de documentos necessários para abrir conta ou solicitar financiamento, revistas virtuais, resultados de concursos e de loterias, respostas a dúvidas mais frequentes dos clientes, informações sobre crédito imobiliário e dicas para quem está adquirindo imóveis, critérios para apresentação de propostas de patrocínio e prestação de contas sobre contratos assinados pelos bancos, e muitos outros.

### 1.2.c. Informações no nível intermediário

Neste item estão os serviços que envolvem a distribuição de informações fornecidas com a utilização de algum recurso específico da Web, como por exemplo, links, ferramentas de busca ou *download* de textos.

**Tabela 12**

#### Recursos Específicos da Web

	Links			Busca			Download de Textos		
	1998	1999	2000	1998	1999	2000	1998	1999	2000
Total de sites analisados	36%	53%	60%	21%	23%	37%	23%	32%	42%
Ativo > 2% do total	44%	45%	90%	78%	18%	100%	67%	73%	80%
2% > Ativo > 0,2% do total	18%	59%	71%	12%	32%	44%	21%	38%	38%
Ativo < 0,2% do total	53%	48%	43%	13%	25%	14%	13%	12%	35%
Estrangeiro	29%	48%	42%	14%	19%	42%	29%	29%	42%
Privado nacional	43%	60%	68%	23%	22%	29%	16%	27%	24%
Estatual	20%	40%	71%	20%	33%	41%	40%	53%	82%

A tabela 12 mostra que links para outros *sites*, recurso básico da Web, tem sido gradativamente mais encontrado em *sites* de bancos (de 36% em 1998 para 60% em 2000) e dentre eles, mais uma vez, os grandes são os que mais percebem a sua importância, tendo inclusive dobrado a sua utilização no último ano (de 45% para 90%). No outro extremo, os bancos pequenos e os estrangeiros parecem ainda não ter convicção da importância de se oferecer links para outros *sites* como um serviço aos seus clientes e visitantes dos seus próprios *sites*.

O gradativo aumento da oferta de links nos *sites* dos bancos indica que eles estão aos poucos abandonando a idéia de seus *sites* serem um ponto final para um navegador da Web. Ou seja, respeitando o espírito errante dos internautas, os bancos estão aderindo à idéia de que um *site* muito freqüentado pode ser uma plataforma de lançamento para outros *sites*. A existência de links no *site* representa uma forma de

serviço que pode inclusive aumentar o número de visitas ao *site* que é transformado em ponto de partida para outros. Além disso, os links podem contribuir para ampliar a gama de informações oferecidas sem que se tenha de ampliar o número de páginas do *site*. E, afinal, o mais provável é que uma vez que o cliente se conecta à Web, ele não deve, necessariamente, se restringir à visita apenas ao *site* do seu banco.

As ferramentas de busca, outro recurso tão comum em *sites* na Web, também são relativamente muito pouco utilizadas, embora seu uso tenha crescido de 21% em 1998 para 37% em 2000. Observa-se, contudo, que os bancos grandes (100%), devido ao maior número de páginas nos *sites*, já estejam visualizando claramente as vantagens deste recurso disponível aos usuários.

Estão incluídas também nesta categoria as consultas no formato de ferramenta de busca a informações não corporativas, que são serviços também oferecidos em *sites* de bancos. Como exemplo destas consultas podem ser encontradas listas de concursos, consulta a situação de multas, valor de IPVA e dívidas junto a órgãos do governo, restituição de imposto de renda, etc.

A opção de se fazer *download* de textos, apesar de ainda pouco utilizada, quase que dobrou nos últimos dois anos (de 23% para 42%), movimento significativamente alavancado pelos bancos grandes (80%) e estatais (82%). Entre os documentos que são oferecidos através de *download* nos *sites* dos bancos os mais comuns são: demonstrações financeiras e contábeis (em formato de texto ou de planilha), editais de licitação, apresentações de cursos e seminários realizados pelos bancos, planilhas com índices econômicos, editais de concursos, formulários, relatórios e informativos, entre outros.

#### 1.2.d. Informações no nível avançado

Neste item estão a utilização de recursos de customização dentro do *site* e a assinatura de listas de correio eletrônico com as últimas informações. Também foram considerados nesta categoria *sites* que utilizam recursos mais sofisticados como vídeo, por exemplo.

Observamos que, nesta categoria, a assinatura de listas de *e-mail* continua sendo o único serviço com uma taxa de utilização considerável: 7% em 1999 e 11% em 2000. Este é um tipo de serviço característico dos bancos que investem na associação de sua imagem com a tecnologia: além dos cinco maiores do país, os outros bancos que possuem algum tipo de lista de *e-mail* oferecida em seu *site* são também aqueles que se posicionam no mercado como banco tecnológico.

Apenas um número insignificante de *sites* (4%) dispõe de algum tipo de oferta de customização de suas informações aos usuários. Aparentemente não há grande interesse dos bancos (talvez nem mesmo de clientes) para que se ofereça este tipo de serviço. Em geral a informação customizada está relacionada a indicadores financeiros e taxas de rentabilidade de produtos, o que denota que este é um tipo de serviço projetado para usuários mais habituados à Web e também mais familiarizados com as especificidades do mercado financeiro.

Um outro serviço que foi observado nesta categoria foi o uso de recurso de áudio e vídeo para levar informações ao usuário do *site*. Há bancos que mostram em seus *sites* comerciais que estão sendo exibidos na televisão e outros aproveitam o potencial multimídia da Web para exibir vídeos com comentários de analistas de mercado e também para exibir executivos da empresa numa espécie de relatório audiovisual para os investidores, seja prestando contas da performance financeira da empresa ou mesmo explicando aquisições e fusões realizadas pelo banco.

### 1.3. Serviços de transação

#### 1.3.a. Transação no nível básico

Neste item são considerados os serviços que envolvem a possibilidade de solicitação de inclusão de informação em bancos de dados de departamentos específicos, desde que não envolvam o acesso (consulta ou alteração) a qualquer base de dados corporativa do banco. São exemplos desta categoria de serviço as solicitações de serviços como abertura de contas, de cartões, de cheques e outros.

A tabela 13 mostra que os bancos estão gradativamente se utilizando mais dos seus *sites* para tentar conquistar clientes on-line. Embora a abertura de contas de depósito sejam limitadas pelas exigências da legislação, a Web pode atrair clientes potenciais com a oferta de formulários de intenção. Embora bancos em todas as categorias tenham aumentado a oferta de formulário on-line para pré-abertura de conta, o fato dos bancos de maior porte serem mais agressivos neste item talvez seja um indicador de seu interesse em captar clientes virtualmente e capacidade para lidar com informações coletadas através da Web.

**Tabela 13**

#### Solicitação de Produtos e Serviços

	Abertura de conta			Cartões			Talão de cheques		
	1998	1999	2000	1998	1999	2000	1998	1999	2000
Total de sites analisados	15%	21%	28%	12%	16%	19%	11%	16%	26%
Ativo > 2% do total	44%	45%	90%	56%	55%	50%	33%	45%	80%
2% > Ativo > 0,2% do total	15%	27%	29%	6%	14%	18%	9%	16%	26%
Ativo < 0,2% do total	7%	6%	11%	7%	6%	11%	7%	6%	11%
Estrangeiro	7%	24%	27%	0%	10%	12%	0%	10%	23%
Privado nacional	18%	18%	24%	14%	13%	16%	16%	16%	18%
Estatual	13%	27%	41%	20%	33%	35%	7%	27%	47%

A solicitação de cartões através da Web, ainda é incipiente entre os bancos no Brasil: este serviço foi encontrado em menos de um quinto dos *sites* analisados. Os bancos grandes (que oscilaram de 56% em 1998 para 50% em 2000) e os estatais (que subiram de 20% para 35% no mesmo período) estão na dianteira com relação à oferta deste serviço. Mas mesmo pequena, a taxa de crescimento da oferta deste serviço é significativa em todas as categorias de bancos analisadas, acompanhando a tendência de aumento do uso de cartões no país.

Num nível pouco acima da solicitação de cartões, a solicitação de talões de cheque pela Web também tem crescido em todas as categorias bancárias, especialmente entre os bancos que atuam no setor de varejo (os grandes bancos e os estatais). A oferta dos serviços de solicitação de cheques e a de cartões aparece nos *sites* com a importância relativa que os dois meios de pagamento têm no país.

### 1.3.b. Transação no nível intermediário

Os serviços classificados nesta categoria expressam o senso comum daquilo que é conhecido por *Web banking*, ou *Internet banking*. São exemplos desta categoria de serviço as consultas a saldos e extratos, transferências de fundos e pagamentos de contas. Os serviços desta categoria são aqueles que envolvem a possibilidade de acesso pela Web a bases de dados corporativas do banco.

**Tabela 14****Internet Banking**

	Internet Banking			Saldo/Extrato			Transf. de fundos		
	1998	1999	2000	1998	1999	2000	1998	1999	2000
Total de sites analisados	29%	38%	49%	26%	35%	43%	19%	28%	37%
Ativo > 2% do total	78%	100%	100%	67%	100%	100%	67%	73%	100%
2% > Ativo > 0,2% do total	26%	41%	59%	24%	35%	47%	15%	30%	38%
Ativo < 0,2% do total	17%	15%	27%	17%	12%	24%	10%	12%	19%
Estrangeiro	0%	24%	35%	0%	24%	27%	0%	19%	27%
Privado nacional	27%	33%	39%	23%	27%	32%	20%	27%	24%
Estatual	60%	73%	94%	60%	73%	94%	33%	47%	82%

O acesso a informações de conta corrente é considerado o serviço elementar do chamado *Internet banking*. Entretanto, pela tabela 14, os números que indicam a porcentagem dos *sites* que oferecem *Internet banking* são sempre um pouco superiores ao do número dos *sites* que oferecem saldo e extrato, o serviço mais elementar da categoria. Isto se deve ao fato de nem sempre ser possível identificar claramente através da parte pública do *site* quais são os serviços oferecidos pelo banco. Assim, alguns bancos são contados como tendo *Internet banking*, mas não são classificados pelos serviços que oferecem. Os bancos que disponibilizam *Internet banking* e não deixam claro ao visitante do *site* quais são exatamente suas carteiras de produtos e serviços, estão perdendo uma ótima oportunidade de divulgação.

Observa-se uma tendência crescente na oferta de *Internet banking* em praticamente todos os segmentos analisados. Entretanto a taxa deste crescimento vem se mantendo significativa nos últimos dois anos (31% entre 1998 e 1999; 29% entre 1999 e 2000). Além do crescimento muito expressivo do percentual de bancos menores que oferecem *Internet banking*, os bancos grandes (100%) e os estatais (94%) já consideram este como sendo um serviço padrão para um banco que instala

seu *site* na Web. Tanto que são exatamente os grandes bancos e os estatais os únicos que não falham na divulgação de seus serviços on-line nos seus *sites*.

Logo após a oferta de saldos e extratos de conta corrente, o segundo serviço mais comum do Internet *banking* é a transferência de fundos entre contas do mesmo banco. Estas transferências podem ser entre contas de mesma titularidade ou não, mas envolvem apenas transações que ocorrem no âmbito interno da organização. Novamente os bancos de maior porte (100%) e os estatais (82%) lideram a implementação deste serviço. Este será o próximo serviço a ser considerado padrão em termos de Internet *banking*, principalmente porque sua implementação envolve menos dificuldades do que aqueles que exigem integração entre sistemas de organizações diferentes.

**Tabela 15**

**DOC e Pagamentos**

	DOC			Pagamento de contas		
	1998	1999	2000	1998	1999	2000
Total de sites analisados	12%	22%	31%	15%	27%	41%
Ativo > 2% do total	44%	82%	90%	56%	82%	100%
2% > Ativo > 0,2% do total	12%	22%	38%	9%	24%	47%
Ativo < 0,2% do total	3%	3%	8%	10%	12%	19%
Estrangeiro	0%	24%	27%	0%	24%	31%
Privado nacional	18%	24%	24%	14%	20%	29%
Estatual	7%	13%	53%	33%	53%	82%

Entre os serviços que exigem a integração entre sistemas de diferentes organizações estão o DOC e o pagamento de contas. A oferta destes serviços também tem crescido sistematicamente. Enquanto o DOC pela Web aumentou 160% de 1998 para 2000, o pagamento de contas cresceu mais de 170% no mesmo período.

O pagamento de contas já tinha o caminho facilitado para a sua implementação nos *Web sites*, uma vez que os bancos já estavam preparados para a captura dos dados da conta/boleto através da automatização das agências com caixas eletrônicos e centrais de atendimentos com a respectiva transferência de valores para outros bancos e concessionárias de serviços públicos. Este serviço, que envolve menos risco e investimento por parte dos bancos recebe tarifa interbancária e remuneração das concessionárias, o que viabiliza com que seja gratuito para o cliente.

O DOC, um serviço menos rotineiro para o banco, é menos estimulado nos *sites*, provavelmente por envolver maior risco (maior possibilidade de fraude). Mesmo assim, a oferta de DOC eletrônico pelos *sites* tem crescido sistematicamente, o que indica que a confiança dos bancos na segurança também está crescendo proporcionalmente.

Nestes serviços também se destacam os bancos grandes (100% no pagamento de contas; 90% em DOCs), e os bancos estatais, estes especialmente no pagamento de contas (82%). Na oferta de DOC é notável o investimento dos bancos estatais no período 1998-2000, quando saem de 7% para 53%. No mesmo período os privados nacionais e estrangeiros permaneceram praticamente estacionados.

**Tabela 16**

***Home Banking via Software Proprietário e Demo do Internet Banking***

	PC banking			Demo do Internet Banking		
	1998	1999	2000	1998	1999	2000
Total de sites analisados	40%	30%	31%	10%	11%	14%
Ativo > 2% do total	89%	55%	80%	33%	27%	40%
2% > Ativo > 0,2% do total	44%	41%	41%	9%	14%	18%
Ativo < 0,2% do total	20%	9%	8%	3%	3%	3%
Estrangeiro	21%	19%	15%	0%	10%	23%
Privado nacional	39%	22%	32%	16%	13%	8%
Estatal	60%	67%	56%	0%	7%	12%

A tabela 16 mostra como os bancos utilizam a Web para promover o seus respectivos softwares de *home banking* proprietário, que se mantém em níveis mais baixos do que o que era encontrado há dois anos atrás. A tendência de redução da promoção deste tipo de recurso através da Web, deve estar associada à concorrência direta que a Web faz ao *home banking* proprietário. Quanto mais a Web se populariza, menos o *home banking* proprietário se faz necessário, principalmente no caso de pessoas físicas. Entretanto os grandes bancos e os estatais continuam promovendo o uso destes softwares, talvez por manterem correntistas em regiões mais remotas do interior do país, onde o acesso à Web é mais difícil do que nas grandes capitais, principal área de atuação dos bancos menores e de investimento.

A tabela 16 também mostra que a oferta de demos relativos ao funcionamento do Internet *banking* tem crescido em ritmo mais lento do que o próprio crescimento do Internet *banking*. Em 1998, 10% do total dos *sites* pesquisados – ou 33% dos *sites* que tinham Internet *banking* - ofereciam a opção de demo. Em 2000, 14% do total, ou seja, reduziu-se a oferta de demos para 27% dos bancos que têm Internet *banking*. Os números da tabela mostram também que os bancos privados nacionais de pequeno e médio porte ainda não vêem a oportunidade de promover o seu serviço de Web *banking* utilizando um demo no próprio *site*.

Outros serviços estão aparecendo nesta categoria de transações intermediárias, fruto do aumento do interesse pelo Internet *banking*. Foi identificado o crescimento na oferta de serviços como: informes de rendimentos financeiros, consulta a saldos de poupança e carteiras de investimento, bloqueio de cartão de crédito e de talões de cheques, acesso a extratos e pagamentos de fatura de cartões de crédito, aplicação e resgate de fundos de investimento, pagamento (além dos boletos de cobrança) de impostos variados e de tarifas de serviços públicos, autorização de crédito de imposto de renda, além de muitos outros.

Dentro desta categoria merece destaque, entre os serviços com oferta crescente na Web, a autorização de débito automático ou agendamento de contas a pagar. Os

clientes de 21% dos *sites* pesquisados - o que significa mais de metade dos *sites* que possuem Internet *banking* – podem agendar seus pagamentos através da Web.

A associação entre bancos e corretoras on-line para operação no mercado de capitais também começa a ficar mais presente na Web. Os portais de investimento, que estão tornando a utilização da Web cada vez mais popular no âmbito do mercado financeiro, já estão crescendo tanto que alguns bancos estão emancipando a parte de seus *sites* voltada para o mercado de investidores. O sucesso que as corretoras eletrônicas estão fazendo na Web conta também com o nível dos usuários deste tipo de serviço, afinado com o uso da tecnologia e de alto poder aquisitivo, em níveis superiores ao do usuário dos serviços básicos de Internet *banking*.

A possibilidade de fazer *download* de informações da conta para utilização em algum software de administração financeira é outro tipo de recurso que está em crescimento, mas também em ritmo mais lento do que os serviços mais básicos de Internet *banking*. Se em 1999, 10% dos *sites* (26% entre os *sites* de Internet *banking*) já ofereciam este recurso, em 2000 este número passou a ser de 15% do total de *sites*, o que significa 30% dos bancos que têm Internet *banking*. Os bancos que oferecem este serviço dão a seus clientes a oportunidade de trabalhar as informações de suas contas através de softwares de gerenciamento financeiro.

Entre os bancos, o anúncio das tarifas dos serviços de Internet *banking* ainda não é uma prática comum. O número de *sites* que deixa claro para o visitante da Web o quanto será cobrado pelo uso dos serviços on-line é muito pequeno: apenas em quatro *sites* foi possível localizar facilmente esta informação. Entretanto, em consulta direta aos bancos, de um total de 34 respostas à questão sobre quanto custam os serviços de Internet *banking* para o cliente, 20 bancos (59%) afirmam “não cobrar nada” pelo serviço básico de Internet *banking*. Entretanto estes mesmos bancos, em geral, estipulam uma taxa para serviços especiais, como DOC, por exemplo. No entanto, a falta de clareza nas informações fornecidas pelos bancos – em alguns casos a gratuidade é apenas possível se o cliente tiver algum tipo de

conta especial – dificulta a tabulação precisa sobre as tarifas cobradas pelo uso do Internet *banking*. Acreditamos que a falta da informação sobre o custo do serviço não evidencia para os potenciais usuários as vantagens que ele obteria ao optar pelo serviço de Internet *banking*.

### 1.3.c. Transação no nível avançado

Nesta categoria estão serviços que envolvem algum tipo de transação, mas que também indicam um passo na direção de um envolvimento maior do banco com atividades de comércio eletrônico, seja avalizando comerciantes e, com isso, incentivando as transações feitas diretamente pela Web, seja pelo incentivo ao uso de dinheiro eletrônico (“e-cash”).

Foi identificada nos *sites* analisados, a utilização, ainda que bastante limitada, de algumas características de transação avançada. A utilização de carteira eletrônica, por exemplo, que foi observada em apenas 2 bancos em 1998, passou para três bancos em 2000. O shopping eletrônico foi identificado em 4 bancos em 1998 e 5 bancos em 1999 têm crescido em importância e hoje já há bancos que emanciparam os serviços integrados ao comércio eletrônico de varejo para um *site* específico.

Um serviço que apareceu no período entre as coletas de dados nos *sites* em 1999 e 2000 foi o *e-mail banking*. Este serviço, no qual o cliente programa a frequência e conteúdo dos extratos que o banco lhe envia diretamente para a caixa de correio eletrônica, já era oferecido por cinco bancos em julho de 2000. Também neste ano foi o início dos serviços de *palmbanking* e *WAPbanking*, no qual os bancos transmitem informações para agendas eletrônicas (quatro bancos) e celulares (onze bancos), respectivamente.

Também se consolidou no Brasil o conceito de banco exclusivamente voltado para a Internet. O conceito de banco totalmente virtual já havia aparecido com destaque em

1995. Após uma forte campanha de divulgação, estes “bancos sem agência” caíram num relativo ostracismo. Com o boom da Internet, um dos representantes deste tipo de banco no Brasil se reposicionou no período entre as pesquisas de maio/1999 e julho/2000 de “banco por telefone” para “banco pela Internet”.

## **1.4. Serviços de relacionamento**

### **1.4.a. Relacionamento básico**

No nível de relacionamento básico estamos considerando as alternativas de uso do *site* para obter informações sobre os clientes, com o objetivo de estabelecer mecanismos que possam servir de retorno sobre a qualidade dos serviços e produtos oferecidos. Essa coleta de informações através do *site* na Web, além de ser um canal para ouvir as reclamações e sugestões dos usuários, pode ser utilizada pelo banco para aperfeiçoar o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Nesta categoria de serviços foram enquadradas: a disponibilização no *site* de um *e-mail* genérico do banco, formulários que podem funcionar como ferramenta de coleta de informações dos clientes e usuários que freqüentam o *site* (tabela 17) e a solicitação de relatórios e informações, que podem ser usadas pelo banco para obter mais dados sobre os visitantes do *site*.

**Tabela 17****Relacionamento Básico**

	E-mail			Formulário		
	1998	1999	2000	1998	1999	2000
Total de sites analisados	74%	79%	59%	47%	59%	58%
Ativo > 2% do total	67%	82%	60%	67%	91%	100%
2% > Ativo > 0,2% do total	76%	78%	59%	35%	59%	59%
Ativo < 0,2% do total	73%	79%	59%	53%	48%	46%
Estrangeiro	71%	76%	50%	36%	71%	62%
Privado nacional	73%	76%	61%	50%	53%	42%
Estatual	80%	93%	71%	47%	60%	71%

Por ser um recurso tão elementar, seria de se esperar que todas as empresas que estão na Web oferecessem serviços nesta categoria. O que chama a atenção na análise dos serviços nesta categoria é o fato de 15% dos *sites* analisados não oferecerem qualquer alternativa que permita aos usuários entrarem em contato com o banco. Isto demonstra que existe ainda uma quantidade não desprezível de bancos que não compreendeu que a comunicação de mão dupla (falar e também ouvir) é uma característica intrínseca da Internet.

**Tabela 18****Teste de Resposta a uma Solicitação de Informação por *E-mail***

	<b>Bancos 1999</b>	<b>Bancos 2000</b>
Mensagens enviadas	33	39
Respostas recebidas	18 (55%)	34 (87%)
Tempo Médio	39 horas	54 horas
Tempo Máximo	14 dias	10 dias
Tempo Mínimo	41 minutos	10 minutos
Resp. < 24 horas	10 (56%)	18 (53%)
Resp. > 24 horas	8 (44%)	16 (47%)

Para testar a capacidade de resposta dos bancos às solicitações via *e-mail*, foi feito um teste enviando uma questão aos bancos da amostra que oferecem Internet *banking* (tabela 18). No total foram enviadas mensagens a 39 bancos perguntando sobre as tarifas cobradas pelos serviços de Internet *banking* e sobre a oferta do recurso de *download* de informações para softwares de administração financeira. Foram recebidas 34 respostas, o que dá um índice de 87%, bem acima do que ocorreu em 1999, o índice de respostas obtido foi de apenas 55%.

Das respostas obtidas, mais de metade chegou em menos de 24 horas após o envio de *e-mail*, indicando que estes bancos já estão sintonizados com o “tempo Internet”. Embora o tempo médio para obter retorno tenha aumentado entre 1999 e 2000 (de 39 horas para 54 horas), os tempos máximo e o mínimo foram reduzidos, mostrando que os processos de resposta a *e-mails* estão em fase de evolução.

#### 1.4.b. Relacionamento intermediário

Como relacionamento intermediário foram considerados os serviços que além de oferecerem a oportunidade para o banco conhecer um pouco mais das

características, necessidades e interesses dos clientes/usuários do *site*, também oferecem recursos mais interativos, que permitem algum nível de personalização e/ou customização dos dados disponibilizados pelos clientes ou por outros usuários do *site*. Além disso, estão nesta categoria os recursos caracterizados como uma prestação de serviços genéricos aos usuários do *site*, sejam eles clientes ou não.

As calculadoras e o *download* de software são recursos encontrados com relativa frequência dentre os *sites* pesquisados (tabela 19). A pesquisa indicou que o número de *sites* que oferecem calculadoras e simuladores de investimento está crescendo (de apenas 5% em 1998 para 21% em 2000), particularmente entre os bancos de grande porte (de 11% a 80%). Os bancos no Brasil, da mesma forma que está ocorrendo em outros países, já começam a perceber que a oferta de calculadoras e simuladores de crédito e de investimento pode contribuir para aumentar o tráfego em um *site* de banco, além de ajudar a coletar informações para os administradores bancários sobre quem está em busca de produtos no *site* do banco.

O *download* de software, embora tenha se mantido em patamares significativos (27%), parece que avança em ritmo mais lento. E há ainda que se considerar que mais de 80% do que é oferecido para *download* está relacionado com os softwares de *home banking* proprietário. Outros softwares que podem ser obtidos através de *sites* de bancos são: papéis de parede e protetores de tela, *plug-ins* de segurança para o uso do Internet *banking*, softwares de cálculos e emissão de guias de FGTS, softwares de emissão de boletos de cobrança bancária, entre outros.

**Tabela 19****Relacionamento Intermediário**

	Calculadores			Download de software		
	1998	1999	2000	1998	1999	2000
Total de sites analisados	5%	20%	21%	21%	21%	27%
Ativo > 2% do total	11%	55%	80%	67%	45%	70%
2% > Ativo > 0,2% do total	3%	19%	18%	21%	22%	32%
Ativo < 0,2% do total	7%	9%	8%	7%	12%	11%
Estrangeiro	0%	29%	27%	0%	19%	27%
Privado nacional	7%	18%	13%	25%	13%	24%
Estatual	7%	13%	29%	27%	47%	53%

As ferramentas para a identificação do perfil do investidor foram encontradas em somente cinco dos *sites* analisados em 2000, se mantendo no mesmo índice de 1998, o que indica que uso deste serviço está estagnado. Mas se for considerado que esta é uma ferramenta muito utilizada em outros países, principalmente nos EUA, os bancos no Brasil poderiam também se interessar em utilizá-la para promover serviços específicos, ajudando o investidor a identificar os produtos mais adequados ao seu perfil. Além disso, mesmo quando a aquisição do produto não é concretizada, o simples fato do usuário utilizar o recurso, permitiria ao banco identificar o perfil dos potenciais clientes para seus produtos.

#### 1.4.c. Relacionamento avançado

Dentro da perspectiva de análise sob a qual foi conduzida esta pesquisa, os recursos desta categoria demandam uma melhor estruturação do banco para implementar o serviço via Web sendo, portanto, mais impactante na estrutura interna da organização. O exemplo desta categoria é a utilização de chat ou videoconferência e o atendimento on-line para consultas variadas.

Entendemos também que alguns serviços que podem ser classificados nesta categoria não são identificáveis unicamente através da análise do Web *site*. Citamos explicitamente a capacidade do banco em organizar o processamento das demandas de clientes/usuários com o objetivo de dimensionar novos produtos, ou desenhar produtos personalizados. Entretanto, apenas uma pesquisa mais ampla e que envolva uma consulta direta ao banco pode ajudar a identificar a utilização destes serviços.

Na pesquisa de 2000 foram identificados apenas quatro bancos que organizam fóruns de debates com clientes ou promovem acesso a um consultor on-line via chat. Este serviço de consultoria pode ser prestado por especialistas reconhecidos no mercado ou mesmo por equipe interna do banco. Em um dos bancos, as reuniões são trimestrais e organizadas para grupos de no máximo 20 participantes, podendo contar até com a presença on-line do presidente do banco. Uma lista de resoluções tiradas destas reuniões é publicada no *site*.

## 2. ANÁLISE DE SERVIÇOS OFERECIDOS EM SITES DE CORRETORAS NA WEB

Esta parte do relatório tem o objetivo de discutir os serviços oferecidos pelas corretoras brasileiras que permitem a compra e venda de ações por meio da Internet. Para tanto, serão demonstrados os resultados obtidos através de uma coleta de dados na qual foram analisados, em Outubro e Novembro de 2000, todos os sites de corretoras brasileiras que permitiam transação on-line.

Serão também realizadas comparações com os dados obtidos em Agosto de 1999, quando uma análise semelhante foi realizada pela mesma equipe de pesquisa.

## 2.1. Amostra estudada

O mercado brasileiro apresenta um total de 123 sociedades corretoras associadas à BOVESPA (BOVESPA, 2000), sendo 45 corretoras nacionais, 31 de origem internacional e 47 com atuação regional.

Em 2000, na realização deste estudo, o número de corretoras que permitiam a negociação online totalizava 22 corretoras, um crescimento de 140% se comparado à Agosto de 1999, quando apenas nove corretoras permitiam que seus clientes realizassem operações de compra e venda on-line.

Utilizando-se o modelo de análise descrito anteriormente, foram então estudadas, entre Outubro e Novembro de 2000, 20 das 22 corretoras que permitem negociar ações através da Internet<sup>17</sup>. A amostra foi levantada junto ao site da BOVESPA, o qual indicava as corretoras que forneciam acesso ao sistema “home broker”.

A pesquisa foi desenvolvida baseando-se exclusivamente em informações possíveis de serem obtidas a partir dos Web sites.

Vale notar que o site da BOVESPA conta com uma área em que todas as sociedades corretoras são listadas e, ao mesmo tempo, são fornecidas informações básicas como endereço, telefone e e-mail. Entretanto, das 123 corretoras listadas, apenas metade (51%) disponibiliza um e-mail para contato, como mostra a tabela 20.

---

<sup>17</sup> Duas corretoras Título e Viptrade não estavam com seus Web sites acessíveis durante a realização da pesquisa.

**Tabela 20****Informações Básicas de Contato nas Corretoras Brasileiras**

	<b>Nacionais</b>	<b>Internacionais</b>	<b>Regionais</b>	<b>Total</b>
Corretoras	45	31	47	123
E-mail	34	17	12	63
Porcentagem	76%	55%	26%	51%

Dentre as corretoras, 75% das nacionais disponibilizam um e-mail para contato. Ainda assim, um resultado surpreendentemente pobre, uma vez que o e-mail é a forma mais básica de comunicação na Internet e também pode ser obtido a custos mínimos.

Este dado aponta para o fato de que neste relatório, ao analisar as corretoras que já oferecem a possibilidade de transações via Internet, está se analisando a verdadeira “elite” das corretoras; uma vez que grande parte ainda não divulga sequer um e-mail para contato.

## **2.2. Serviços de divulgação**

### **2.2.a. Informações institucionais**

Como corretoras em outros países e mesmo outras empresas na Web, as corretoras brasileiras disponibilizam on-line informações promocionais sobre seus produtos e sobre a própria empresa.

A grande maioria das corretoras analisadas (80%) disponibilizam o histórico da empresa através da Web, podendo ser compreendida como uma forma de demonstrar a solidez da instituição através da Internet.

Já o número de empresas que fornece *press releases* é bastante inferior, 35%. O mesmo também se verifica para os dados sobre os executivos da empresa, menos de um terço das empresas disponibiliza este tipo de informação.

**Tabela 21**

**Informações Institucionais**

	<b>2000</b>	<b>1999</b>
Histórico	80%	89%
Press Releases	35%	44%
Executivos	30%	33%
Depoimentos de clientes	5%	11%

Vale ressaltar a pouca utilização dos depoimentos dos clientes. Apenas uma, dentre as vinte empresas estudadas, utiliza este recurso. Dada a história ainda recente dos serviços de compra de ações via Internet no Brasil e a necessidade de educar potenciais clientes sobre esta nova alternativa de investimento, seria interessante que as corretoras ilustrassem a eficiência do sistema através do depoimento de clientes que já testaram o serviço.

Se as porcentagens obtidas em 2000 forem comparadas com as de 1999, percebe-se claramente que em todos os tipos de serviço os resultados pioraram. Por exemplo, se 44% das corretoras ofereciam *press releases* em 1999, este número caiu para 35% em 2000.

Os números indicam que a amostra estudada ampliou significativamente entre 1999 e 2000, de 9 corretoras para mais de 20. É possível então inferir que as corretoras

mais recentes entraram no mercado oferecendo um nível de serviço inferior em relação às corretoras pioneiras. Outra hipótese aponta para o fato de que as corretoras novas voltaram seus investimentos para permitir, principalmente, transações online, não lembrando que o site deve oferecer serviços nas três dimensões informação, transação e relacionamento.

É importante destacar que esta tendência de piora nos resultados obtidos se reflete em praticamente todas as categorias de serviço analisadas.

### 2.2.b. Informações no nível básico

Neste item estão as informações básicas que focam na realização de negócios, não sendo meramente institucionais ou promocionais. São também informações que podem ser obtidas no site da corretora sem uso de recursos interativos, ou ferramentas específicas da Web, isto é, a empresa apenas reproduz o que já explora em outros canais.

Se para divulgar informações internas, as corretoras apresentam comportamentos díspares, o mesmo não acontece com a oferta de dados externos. De forma geral as corretoras pesquisadas obtiveram bons resultados ao disponibilizar informações que auxiliam os clientes nas suas decisões de investimento.

A maioria (90%) dos sites analisados disponibilizam em sua página inicial o gráfico atualizado do Índice da Bolsa de Valores de São Paulo (IBOVESPA) e também a cotação das principais bolsas de todo o mundo. Esta característica demonstra a intenção das corretoras de, desde o primeiro instante, oferecer ao cliente informações que lhe sejam úteis para analisar e acompanhar o mercado financeiro.

A presença de artigos e relatórios sobre empresas ou sobre um determinado setor também esteve presente em grande parte (75%) dos Web sites. Neste ponto, vale

citar que as corretoras adotam políticas distintas de comercialização destas informações.

**Tabela 22**

**Informação no Nível Básico**

	<b>2000</b>	<b>1999</b>
Gráfico IBOVESPA na Página Inicial	90%	100%
Cotações na Página Inicial	95%	100%
Aconselhamento Financeiro	80%	100%
Corretagem	80%	100%
Artigos, Análises e Relatórios	75%	100%
Mapa do Site	70%	56%
Notícias	65%	78%

Normalmente, as corretoras permitem que todos os internautas tenham acesso a relatórios ou artigos genéricos, sobre o mercado de forma geral. Entretanto, quando o relatório trata de um tema mais específico, por exemplo, desempenho das ações do setor bancário, algumas corretoras optam por vender o relatório, enquanto que outras optam por disponibilizá-lo apenas para clientes.

Esta oferta de relatórios na Web é utilizada de forma inteligente, sobretudo quando contribui para a conquista de novos clientes. Estes relatórios, muitas vezes, já existiam internamente na empresa e ao serem disponibilizados na Web, ganham um novo papel, funcionando como mais um atrativo para o cliente utilizar os serviços de determinada corretora.

Outro ponto positivo encontrado nos Web sites está relacionado ao papel das corretoras na formação dos investidores on-line: aproximadamente três quartos das corretoras procuram ensinar o investidor sobre o funcionamento do mercado de capitais. Neste sentido, as corretoras apresentavam seções com os seguintes títulos:

“Conheça o Mercado de Capitais”; “Guia do Investidor”; “Glossário” e “Como Investir?”

Esta preocupação em ensinar o cliente a investir é fundamental para o sucesso das corretoras on-line, uma vez que a compra e venda de ações via Internet pressupõe a ausência de um gerente responsável pela conta do cliente. Quem decide qual destino dar ao dinheiro – em quais fundos ou ações investir – é o próprio cliente.

As taxas de corretagem são informadas em 80% dos sites das corretoras, seja através de um simples texto disponibilizando um exemplo de como calcular a corretagem, ou utilizando recursos mais interativos (melhor descritos nas categorias intermediárias e avançada de interatividade), como uma calculadora. A calculadora possibilita ao cliente calcular quais serão os seus gastos com corretagem; por exemplo, o cliente indica que irá comprar 100 cotas de ações da Petrobrás ao valor de mercado e o sistema aponta automaticamente qual será o valor pago.

Vale destacar também que, embora todas as corretoras adotem uma política de preços muito semelhante<sup>18</sup>, é comum a existência de promoções, como por exemplo os programas de milhagem para incentivar o volume de transações são uma constante: quanto mais o cliente negocia, menos corretagem é cobrada.

No que se refere à disponibilização de notícias sobre o mercado financeiro, 65% das corretoras oferecem este serviço. As notícias são disponibilizadas na primeira página do Web site, ou então, através de pequenos relatórios denominados “Clipping dos Principais Jornais”.

Mais da metade dos websites apresentam uma seção de dúvidas e também um mapa do site. Estas características revelam a preocupação das corretoras em tornar a

---

<sup>18</sup> As taxas seguem uma tabela progressiva que inclui uma taxa variável e um valor fixo de acordo com o valor total da operação. Por exemplo, para um investimento entre R\$ 498,62 e R\$ 1.514,69, paga-se 1,50% sobre o valor investido e R\$ 2,49 de taxa fixa.

experiência do cliente com o site o mais simples possível. Curioso notar que diferentemente da maioria dos serviços, o número de Web sites disponibilizando “Mapas do Site” entre 1999 e 2000 cresceu. Na pesquisa anterior, 56% dos sites disponibilizavam este recurso, número que subiu para 70% em 2000.

Merece destaque também o fato de que nenhum Web site, dentre os estudados, disponibiliza informações em outros idiomas. Este aspecto, por um lado, revela um despreparo para atender clientes de outros países que teriam interesse em investir no Brasil. Entretanto, por outro lado, pode ser justificado pelo pouco tempo de vida das corretoras on-line e principalmente pela dificuldade de traduzir rapidamente para outros idiomas o grande volume de informações disponibilizadas; ainda mais informações de mercado que apresentam um tempo de vida bastante curto.

### 2.2.c. Informações no nível intermediário

Neste item estão as informações que são obtidas a partir da utilização de algum recurso específico da Web, ou também através de uma solicitação explícita do usuário que vai até o site.

Mais de 50% das corretoras utilizam links e mecanismos de busca, ferramentas típicas do ambiente Web, principalmente dos sites grandes. Dos Web sites analisados, 75% apresentam algum tipo de link institucional, por exemplo, um link para a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), ou então, para a Comissão de Valores Mobiliários (CVM). E menos da metade das corretoras apresentavam links para outros sites com informações, artigos, relatórios relativos ao mercado de capitais. Para caracterizar melhor, apenas 30% dos websites apresentavam uma seção de links financeiros.

**Tabela 23****Informação no Nível Intermediário**

	<b>2000</b>	<b>1999</b>
Mecanismo de Busca	70%	89%
Links Institucionais	75%	78%
Links Financeiros	30%	44%
Download de Relatórios	15%	22%
Envio de Currículo on-line	10%	11%

Se as corretoras apresentam bastante êxito ao transportar o que já existia antes da Web – análises, artigos e relatórios em papel – para o mundo eletrônico, a porcentagem baixa de links financeiros (30%) revela que nem todas perceberam que podem utilizar recursos típicos da Web para agregar valor aos seus serviços.

O download de relatórios também é utilizado por poucas empresas, 15%. A opção por exibir todos os textos em formato HTML (*Hypertext Markup Language*), padrão da Internet, é predominante e pode ser uma justificativa para este baixo número.

No que se refere ao recrutamento on-line, nenhuma das corretoras analisadas disponibiliza on-line ofertas de emprego, isto é, nenhuma divulgava especificamente as vagas abertas na empresa. Entretanto, 10% sugeriam o envio de currículo através de um e-mail ou formulário específico. Esta porcentagem pode ser considerada baixa, uma vez que é interessante para as empresas recrutar funcionários por meio da Web: a Internet funciona como uma primeira seleção, apenas aqueles que já tem alguma familiaridade com o computador e com a Internet localizam a oferta de emprego. Fora isso, os custos de divulgar a vaga pela Internet (custo do canal de divulgação) é extremamente baixo.

#### 2.2.d. Informações no nível avançado

Neste item encontra-se a utilização de recursos de customização da informação dentro do site, bem como da customização do site propriamente dito e de assinatura de listas de correio eletrônico para atualização de informações, além de recursos multimídia como vídeos.

Percebe-se que metade das corretoras utiliza algum tipo de banner, seja para promover os seus próprios produtos, ou então, para promover produtos e serviços de empresas parceiras. Dentre os sites com banners, 73% apresentam banners dos próprios serviços e apenas 27% divulgam banners de empresas parceiras. A troca de banners é uma prática comum na Web com o objetivo de divulgar o site sem custo algum. Por exemplo, se uma corretora faz uma troca de banners com uma seguradora, a cada mil banners da corretora no site da seguradora, mil banners da seguradora serão apresentados no site da corretora. É uma prática eficiente de divulgação que as corretoras não estão utilizando.

Um serviço inédito observado em um número expressivo de websites é o chamado alerta customizado, em que o cliente determina quando deve receber avisos em seu e-mail ou pager. Para ilustrar, determinado investidor solicita que a corretora lhe envie um alerta quando determinada ação estiver sendo negociada a menos de 10 reais.

**Tabela 24**

#### **Informação no Nível Avançado**

	<b>2000</b>	<b>1999</b>
Banner	55%	67%
Ticker Push	15%	22%
Mail List	20%	11%

Serviços baseados em tecnologia “push” também são oferecidos por 15% das corretoras. A tecnologia “push” permite que o investidor tenha sempre atualizadas na tela de seu micro as cotações da bolsa de valores. A tendência é que esta porcentagem caia ainda mais: a empresa líder no desenvolvimento e disseminação desta tecnologia declarou sua falência no ano de 2000.

Por fim, deve-se destacar que aproximadamente um quinto das corretoras disponibilizavam a assinatura de listas de correio eletrônico. *Newsletters* são uma forma eficiente de manter contato com clientes e trazê-los de volta para o Web site: sabe-se que a atividade mais comum na Internet é a leitura de correio eletrônico.

### **2.3. Serviços de transação**

#### **2.3.a. Transação no nível básico**

Neste item são considerados os serviços que envolvem a possibilidade de transação efetiva com a corretora, embora estejam aqui excluídas as transações que envolvam o acesso ao banco de dados da empresa. O principal serviço desta categoria é a solicitação de abertura de contas.

**Tabela 25**

#### **Transação no Nível Básico**

	<b>2000</b>	<b>1999</b>
Abertura de contas	70%	100%

Conforme indicado na tabela acima, 70% das corretoras permitem que o processo de abertura de uma conta seja iniciado através da Internet, normalmente através de um formulário (contrato) on-line. Normalmente, a abertura de conta envolve os seguintes passos: (1) preenchimento do contrato online; (2) impressão; (3) assinatura; e (4) envio por correio para a corretora. O mesmo contrato também pode ser solicitado por e-mail ou telefone.

### 2.3.b. Transação no nível intermediário

A expressão “Corretora online” está associada à oferta de serviços classificados nessa categoria. Neste item serão considerados os serviços que envolvem a possibilidade de transação com a corretora inclusive o acesso ao banco de dados do banco. São exemplos desta categoria de serviço as consultas à posição da carteira e a compra e venda de ações.

**Tabela 26**

#### **Transação no Nível Intermediário**

	<b>2000</b>	<b>1999</b>
Posição	100%	100%
Compra e Venda Ações	100%	100%
Investimento	90%	89%
Demo	65%	56%

As vinte corretoras estudadas permitem que os clientes acessem a posição em tempo real de suas carteiras de ativos. Há uma expressiva utilização do serviço de criação on-line de portfólio de investimento, isto é, a possibilidade de compra e venda de ações via Internet também é presente em 100% das corretoras analisadas, pela própria característica da amostra considerada. Sendo que aproximadamente 65% das corretoras disponibilizam uma demonstração do sistema.

Muito importante notar que nesta categoria de transação, diferentemente do que ocorreram nos itens relativos à informação, as porcentagens se mantiveram ou até mesmo cresceram, como no caso da demonstração online do sistema. Os serviços no nível básico de transação são primordiais para o funcionamento de uma corretora online, por isso o investimento nestes serviços é privilegiado.

Vale destacar que durante o período da coleta de dados (Outubro e Novembro de 2000), cinco corretoras disponibilizavam também via Internet a negociação de opções na BM&F. Opções são, em resumo, contratos que dão à parte que toma a iniciativa de celebrá-los o direito – mas não a obrigação – de comprar ou vender determinado ativo (real ou financeiro), em data futura e a um preço pré-estabelecido.

### 2.3.c. Transação no nível avançado

São incluídas nesta categoria as corretoras que têm uma perspectiva de ser completamente on-line, ou seja, aqueles que procuram criar uma alternativa completamente virtual de relacionamento com seus clientes.

No mercado brasileiro, todas as corretoras que atuam online têm sua origem em corretoras que já atuavam fora da Internet, desse modo não classificamos nenhuma corretora nesta categoria. Interessante notar esta especificidade do mercado brasileiro, uma vez que nos EUA algumas das corretoras online que operam exclusivamente através da Internet estão entre as líderes do mercado.

Também fazem parte desta categoria serviços inovadores relacionados à transação. Assim, o acesso à conta através do celular utilizando tecnologia WAP foi um serviço inédito em relação a 1999, oferecido já por duas corretoras. A corretora Investshop em parceria com a Globo.com desenvolveu um portal que tem o objetivo de centralizar “em um único endereço” as atividades do dia-a-dia do investidor:

e-mail, contas-corrente, cotações etc. O serviço tem o nome de OneStop Investshop e permite o acesso à “todas as suas contas com uma única senha”.

## **2.4. Serviços de relacionamento**

### **2.4.a. Relacionamento básico**

No nível de relacionamento básico são consideradas as alternativas de uso do site para obter informações sobre os clientes. Melhora na qualidade dos serviços e produtos já oferecidos, além da influência no desenvolvimento de novos produtos e serviços são alguns benefícios do uso destes serviços.

Nesta categoria de serviços são enquadradas a disponibilização no site de um e-mail genérico da corretora e formulários que podem funcionar como ferramenta de coleta de informações dos clientes e usuários que freqüentam o site. O uso de formulários, em que o usuário indica o objetivo da mensagem, tem a vantagem de facilitar a resposta, uma vez que a dúvida já pode ser automaticamente encaminhada para o departamento responsável.

Quatro corretoras estudadas não oferecem nenhuma forma de contato, seja ela e-mail, formulário on-line, ou então, os dois. Falha imperdoável, uma vez que um dos grandes benefícios trazidos pela Web é a interação com o cliente. A porcentagem de empresas oferecendo e-mails manteve-se estável, enquanto que a disponibilização de formulários apresentou queda. Neste quesito, por causa do baixo custo de implementação, a quantidade esperada deveria ser 100% tanto em e-mail, quanto em formulário.

**Tabela 27****Relacionamento Básico**

	<b>2000</b>	<b>1999</b>
E-mail	55%	56%
Formulário	59%	67%

Para testar a capacidade de resposta dos bancos às solicitações via e-mail ou formulário, foi realizado um teste, no qual uma questão era enviada para todas as corretoras da amostra. A mensagem questionava as corretoras sobre qual era a maneira mais rápida de se abrir uma conta e também sobre quais serviços relativos a transação eram disponibilizados.

**Tabela 28****Tempo de Resposta**

	<b>2000</b>	<b>1999</b>
Menos de 24h	75%	67%
Mais de 24h	25%	33%

Das 20 corretoras, 16 enviaram respostas para as duas questões propostas (“qual o tempo para a abertura de uma conta? e que tipo de ofertas/promoções vocês oferecem?”). Dessas respostas, 75% foram enviadas em menos de 24 horas, sendo que o tempo mínimo de resposta foi de 19 min e o tempo máximo de 3 dias. Estes números indicam que a maioria das corretoras apresentou bom desempenho no teste realizado, apresentando um preparo para atuar na Internet, em que o tempo médio ideal de resposta é considerado em torno de 24 horas.

#### 2.4.b. Relacionamento intermediário

Como relacionamento intermediário são considerados os serviços que além de oferecerem a oportunidade para a corretora conhecer um pouco mais das características, necessidades e interesses dos clientes/usuários do site, também oferecem recursos mais interativos, que permitam algum nível de personalização e/ou customização dos dados que os clientes/usuários disponibilizam.

Destacam-se, entre as corretoras, as ferramentas referentes a determinação do perfil do investidor presentes em mais de um terço das corretoras. Esta ferramenta tem por objetivo customizar a utilização do site, ajudando o usuário na determinação de seu perfil, na identificação e na orientação dos produtos mais adequados a ele.

Também foi observada a presença de calculadoras em duas corretoras. Estas calculadoras tem o objetivo de auxiliar o cliente na determinação do valor de corretagem a ser pago. Apesar do potencial desta ferramenta, verifica-se que poucas corretoras estão o utilizando, apenas 15%.

#### 2.4.c. Relacionamento avançado

Estes são recursos que demandam um maior poder de estruturação da corretora para o serviço via Web, implicando um impacto maior na estrutura interna da organização. São exemplos desta categoria: o atendimento on-line do cliente/usuário via “chat” ou videoconferência para consultas variadas.

Algumas das corretoras estudadas apresentaram três recursos interessantes: a disponibilização de chat, fóruns de discussão entre usuários e o serviço de consultor virtual.

**Tabela 29****Relacionamento Avançado**

	<b>2000</b>	<b>1999</b>
Chat	30%	11%
Fórum	25%	11%
Consultor Virtual	10%	11%

Uma das corretoras, por exemplo, realiza chats diariamente com analistas da própria empresa, sendo que posteriormente à sua realização, se publica a sua transcrição no Web site. Este serviço apresenta um caráter bastante democrático, uma vez que permite que cotistas minoritários conversem com analistas renomados das corretoras.

A disponibilização de um consultor virtual pode ser considerada um recurso bastante inovador, uma vez que necessita de uma melhor estruturação da corretora para este serviço via Web, com maior impacto na estrutura interna da organização. Este serviço ainda é pouco utilizado porque envolve investimento elevado em profissionais qualificados para atender aos clientes. A disponibilização de chats, aonde o atendimento é simultâneo para vários clientes, aparenta ser uma alternativa mais viável economicamente.

Por fim, vale destacar também que cinco corretoras disponibilizam fóruns com o objetivo de criar um canal de contato entre os investidores da corretora, desse modo os próprios clientes podem trocar informações sobre o mercado, criando assim uma comunidade virtual.

## V. PESQUISA FEITA EM BANCOS ATRAVÉS DE QUESTIONÁRIOS

A seguir será apresentada uma análise da investigação sobre os serviços bancários na Web feita a partir de pesquisa baseada em questionários respondidos por bancos no Brasil. Esta pesquisa foi realizada entre Outubro de 2000 e Janeiro de 2001.

### 1. AMOSTRA ESTUDADA

Um questionário foi enviado a todos os bancos do país juntamente com uma carta explicando os propósitos da pesquisa. De um total de aproximadamente 50 questionários enviados aos bancos em operação no Brasil<sup>19</sup>, obtivemos retorno de 19 bancos, o que nos dá um índice de resposta de 38% sobre a amostra investigada.

Tendo sido elaborada com o objetivo de se fazer uma análise qualitativa (e não quantitativa) do cenário do uso da Web pelos bancos no Brasil, a amostra estudada nesta pesquisa é bastante representativa do mercado bancário brasileiro, considerando-se a importância dos bancos analisados. Como indicação desta importância, basta mencionar que dos 10 maiores bancos do país<sup>20</sup>, 8 responderam ao questionário da pesquisa. Se considerarmos os 20 maiores bancos, 15 participaram da pesquisa, atestando a representatividade deste trabalho.

Para avaliar a importância econômica dos participantes da pesquisa no conjunto do mercado bancário, pode-se tomar como referência o volume de ativos que os bancos participantes da amostra representam no total de ativos do sistema. Somados, os

---

<sup>19</sup> Foram enviados questionários a todos os bancos que oferecem serviços de Internet banking em seus sites, num total de 40 bancos, mais outros 10 bancos selecionados que não possuem serviços de Internet banking mas foram considerados bancos importantes para terem suas estratégias na Web investigadas.

<sup>20</sup> Ranking FGV de bancos – 2000”, Conjuntura Econômica junho/2000; e site do Banco Central ([www.bacen.gov.br](http://www.bacen.gov.br)).

bancos pesquisados representam quase dois terços do total de ativos de uma amostra de 187 bancos publicada pela Revista Conjuntura Econômica<sup>21</sup>.

Outro fator levantado na pesquisa e que diz respeito à identificação dos bancos, é a sua área de atuação no país: dos 19 bancos que responderam a pesquisa, 11 atuam em todas as regiões do país. Considerando-se cada região em separado, 95% atuam na região Sudeste, 79% na região Centro-Oeste, 74% na região Sul, 68% nas região Nordeste e 63% na região Norte.

**Tabela 30**

**Composição das Amostras em termos de Ativo e Controle do Capital**

Amostras	1999		2000	
	Bancos	%	Bancos	%
Total de bancos pesquisados	19	100%	19	100%
Ativo > 2% do total	8	42%	8	42%
2% > Ativo > 0,2% do total	10	53%	9	47%
Ativo < 0,2% do total	1	5%	2	11%
Estrangeiro	7	37%	7	37%
Privado nacional	8	42%	7	37%
Estatual	4	21%	5	26%

A composição da amostra, como apresentada na tabela 30, privilegia os bancos de maior porte financeiro, mas tem uma distribuição mais equilibrada no que se refere ao controle acionário<sup>22</sup>. Esta também é a realidade dos bancos que têm presença na Web, na qual os bancos de maior porte possuem sites com uma oferta mais ampla de serviços.

<sup>21</sup> Idem.

<sup>22</sup> Informação retirada da “Exame: melhores e maiores” junho/2000; e site do Banco Central ([www.bacen.gov.br](http://www.bacen.gov.br)).

Por ter sido realizada utilizando-se os mesmos parâmetros do trabalho desenvolvido entre maio e agosto de 1999 (Diniz, 2000), os dados de ambas as pesquisas podem ser comparados e com isso, observar também, a evolução das estratégias de uso da Internet por bancos brasileiros nos dois períodos estudados (1999-2000), conforme apresentado na tabela 30. É preciso mencionar ainda que, dos bancos que responderam os questionários, 12 (63%) participaram dos dois estudos. Assim, além da semelhança na distribuição dos bancos por ativo e controle de capital, parte significativa das amostras foi composta pelas mesmas empresas, reforçando a possibilidade de comparação entre elas.

### **1.1. Características dos sites dos bancos pesquisados**

Entre os bancos pesquisados, a data de lançamento dos sites promocionais variou entre abril de 1994 e novembro de 1999. Os pioneiros inauguraram seus sites institucionais em 1994 e 1995 (4 bancos), mas mais de dois terços dos bancos estudados (13 entre os 19) começaram a atuar na Web entre 1996 e 1998. Percebe-se pela pesquisa que os bancos de maior porte foram os primeiros a se instalar na Web, sendo que 5 entre os 8 pesquisados já possuíam um site em 1996.

Dos 19 bancos da amostra, um deles (estrangeiro de porte médio) revelou não ter interesse em disponibilizar serviços de Internet banking em seu site, cuja única finalidade é a divulgação de informações institucionais. Entre os restantes, os pioneiros (5 bancos) começaram com os serviços de Internet banking em 1996 e 1997, sendo que entre estes estavam 3 bancos grandes e apenas um estrangeiro. Tudo indica que entre 1998 e 1999 houve um *boom* do Internet banking, pois, da amostra estudada, 10 bancos incorporaram facilidades de transação em seus sites na Web.

Analisando o tamanho dos sites dos bancos da amostra, verifica-se que metade deles possui sites com mais de 500 páginas, enquanto que um terço têm entre 100 e 500

páginas na Web. No item velocidade de acesso, se verifica que houve uma rápida evolução na infra-estrutura da Internet entre os bancos no Brasil. Em pesquisa semelhante realizada em 1999, 10 bancos afirmaram manter links com acesso até 1Mbps e a velocidade máxima encontrada nos links dos bancos era de 8Mbps. Na pesquisa atual, apenas dois bancos afirmam ter links com velocidades inferiores a 1Mbps e cinco bancos oferecem acesso a velocidades entre 24Mbps e 64Mbps.

## **1.2. Estratégias utilizadas pelos bancos para definir os seus sites**

Para esta avaliação, foram consideradas as freqüências com que as notas (de 1 a 4) apareciam para cada item, da maior para a menor nota sucessivamente, revelando assim o coeficiente de importância de cada um deles. As notas de importância foram avaliadas para a amostra total e para subgrupos compostos pelos bancos que estão entre os 10 maiores em contraste com os outros que não fazem parte deste subgrupo. Foram também analisados os subgrupos formados pelos bancos divididos em estatais, privados nacionais e estrangeiros.

Para facilitar a leitura das tabelas, incluiu-se uma coluna que indica a tendência de variação da informação em análise nos períodos de 1999 e 2000. Desta forma, o símbolo  indica que houve um deslocamento para cima na posição relativa ranqueada do item considerado, enquanto que  indica que houve um deslocamento para baixo. O símbolo  indica que não houve variação com relação à pesquisa anterior.

### **1.2.a. Razões para o investimento na Web**

A primeira questão investigada foi sobre as razões para investir em serviços na Web, explicitando-se o grau de importância de cada uma delas. Como mostra a tabela 2, as duas principais razões apontadas pelos bancos para investir na Web

foram: a melhoria no relacionamento com os clientes e a busca de novas oportunidades de negócio. Comparando-se com os resultados de 1999, a redução de custos, o novo canal de promoção e a exploração de uma nova oportunidade de negócios deixaram de ser tão importantes. Melhorar relacionamento, atender demanda dos clientes e atrair novos clientes são motivos que cresceram em importância. Enfrentar os concorrentes que já oferecem o serviço e ganhar experiência no uso da nova tecnologia, aparecem com menor grau de importância nas duas pesquisas.

Embora praticamente todos os itens tenham aumentado a sua importância como motivadores para o uso da Web, o que demonstra um crescimento significativo para os bancos são os motivadores relativos diretamente ao contato com o cliente em detrimento daqueles de caráter mais operacional e administrativo dentro do banco. Portanto, na visão dos bancos, esta situação reforça a Web como um canal privilegiado para a interação com os clientes.

Considerando-se o porte dos bancos estudados segundo os dois subgrupos explicados anteriormente, pode-se fazer uma avaliação de como as razões para o uso da Web variam entre eles.

**Tabela 31****Razões para Investir em Serviços na Web**

		<b>Muito importante</b>		<b>Importante</b>	
		<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Melhorar relacionamento	↑	50%	89%	31%	11%
Novas oportunidades de negócio	↓	56%	78%	25%	17%
Atender demanda dos clientes	↑	50%	67%	19%	33%
Reduzir custos	↓	56%	67%	19%	22%
Atrair novos clientes	↑	25%	56%	56%	22%
Novo canal de promoção	↓	38%	44%	56%	26%
Enfrentar concorrentes que já oferecem o serviço	↔	19%	28%	31%	44%
Experiência com nova tecnologia	↔	13%	11%	31%	28%

Os bancos de maior porte, que em 1999 apontavam o uso da Web como uma importante estratégia para redução de custos, foram unânimes em reconhecer em 2000 a importância prioritária (quarto lugar em 1999) da Web como ferramenta para incrementar o relacionamento com os clientes. Atender à demanda dos clientes se manteve no segundo lugar em importância para os bancos desta categoria. Para estes bancos, é pequena a importância da Web como canal para atrair novos clientes, sendo muito mais eficiente como alternativa para aumentar a qualidade dos serviços oferecidos para a atual carteira de clientes.

Para os bancos que não fazem parte do grupo dos 10 maiores, a melhoria de relacionamento com clientes e a exploração de novas oportunidades de negócio são os motivos mais importantes para o uso do canal Web, exatamente na mesma posição de importância conferida em 1999. A redução de custos se manteve em terceiro lugar na hierarquia de importância, mas a possibilidade de atrair novos clientes através do canal virtual está entre as expectativas dos bancos médios e pequenos.

Outra análise pode ser feita dividindo-se os bancos analisados em três outros subgrupos: estatais, estrangeiros e privados nacionais. Para os bancos estatais da amostra, a principal razão de uso da Web é a busca de novas oportunidades de negócio, obtendo o mesmo grau de importância observado em 1999. Melhoria de relacionamento foi um item que ganhou em importância para os estatais no período entre as duas pesquisas. O atendimento à demanda dos clientes caiu de segundo para o terceiro lugar e, a necessidade de redução de custos passou da terceira para a quarta posição nas preocupações deste segmento de bancos.

Para os bancos privados nacionais, a principal motivação continua sendo a melhoria no relacionamento. A necessidade de redução de custos passou de segundo para quarto lugar no ranking de importância, enquanto que atender à demanda dos usuários passou de quarto para segundo lugar. A possibilidade de desenvolvimento de novas oportunidades de negócio se manteve na terceira posição. Para os estrangeiros, a principal razão de investir na Web deixou de ser a utilização de um novo canal de promoção e passou a ser a necessidade de redução de custos, que estava em segundo lugar em 1999.

#### 1.2.b. Público-alvo do site

A questão seguinte caracteriza o público alvo do site. Como indica a tabela 32, os sites na Web da amostra analisada estão sendo utilizados para atender prioritariamente aos clientes pessoa física, posição que já era incontestável na pesquisa anterior. Houve, entretanto, uma inversão nas posições de clientes corporativos e clientes pequenas empresas: enquanto as pequenas empresas passaram a ser o segundo público mais importante via Web para os bancos, os clientes corporativos desceram para terceiro lugar. Usuários não clientes mantiveram a sua importância em quarto lugar, enquanto investidores (que não haviam sido mencionados na pesquisa anterior) e acionistas passaram a ser um pouco mais valorizados pelo canal Web.

Fazendo a mesma divisão de subgrupos do item anterior, temos que os bancos pertencentes ao grupo dos 10 maiores apontam os clientes pessoa física com 100% de importância máxima, contra 78% dos bancos de menor porte. As pequenas empresas são o segundo público visado pelos sites dos bancos maiores, enquanto que para os bancos de porte médio, os clientes corporativos são o segundo público do site. Enquanto os bancos maiores colocam os visitantes não-clientes em terceiro lugar e os acionistas, em último lugar como o público-alvo de seus respectivos sites, os bancos médios têm as pequenas empresas como terceiro público-alvo e a imprensa em último lugar.

**Tabela 32**

**Público Alvo dos Serviços Oferecidos na Web**

		<b>Muito importante</b>		<b>Importante</b>	
		<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Clientes pessoa física	↔	88%	83%	6%	6%
Cliente pequenas empresas	↑	31%	71%	25%	24%
Clientes corporativos	↓	38%	47%	25%	29%
Usuários não clientes	↔	19%	47%	50%	24%
Investidores		-	44%	-	25%
Acionistas	↑	19%	24%	19%	29%
Imprensa	↔	13%	12%	25%	35%

Analisando os subgrupos por controle acionário, foi encontrado que os estatais dão um grau de importância máxima relativamente menor (75%) para a pessoa física, se comparados com os bancos estrangeiros (100%) e privados nacionais (86%). As pequenas empresas ocupam o segundo lugar na hierarquia de importância dos bancos privados nacionais, mas ficam apenas em quarto lugar para os estatais e em quinto para os estrangeiros. Enquanto a imprensa não é um público alvo significativo para os bancos estatais e estrangeiros, os bancos privados nacionais colocam os usuários não clientes em último lugar na sua hierarquia de importância.

### 1.2.c. Estratégias para divulgação do site

A terceira questão do questionário avaliou a importância relativa das estratégias utilizadas para divulgar os serviços pela Internet. Como mostra a tabela 33, os bancos consideram que o principal instrumento para divulgação de seu canal eletrônico são o seu próprio pessoal. Este item, que não havia sido indicado na pesquisa anterior, mostra como os bancos estão valorizando a influência de seus funcionários no processo de educar os clientes para o uso de seus serviços via canais eletrônicos. A segunda estratégia mais importante para divulgar os serviços do site é o envio de correspondência regular aos atuais clientes do banco. Propaganda em outros meios de divulgação (revistas, TV, outdoor) e propaganda na própria Web reduziram a sua importância enquanto mensagens nos quiosques oscilaram, positivamente. Este movimento indica que a divulgação do canal Web está mais voltada para os clientes atuais do que sendo utilizada para a conquista de novos através deste canal.

Os maiores bancos mudaram significativamente a sua opinião sobre como divulgar os serviços na Web entre as duas pesquisas: propaganda em outros meios, que em 1999 era a forma mais importante de divulgação, caiu em 2000 para terceiro lugar em importância, atrás de contato através dos próprios funcionários e correspondências normais aos atuais clientes. Nos bancos médios, a correspondência passou de primeiro para segundo lugar em importância e propaganda na Web caiu de segundo para quarto lugar. Propaganda em outros meios manteve o terceiro lugar nas duas pesquisas.

**Tabela 33****Estratégias de Divulgação do Site**

		<b>Muito importante</b>		<b>Importante</b>	
		<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Gerentes/funcionários		-	76%	-	24%
Mensagens nas correspondências	↑	56%	59%	38%	24%
Propaganda em outros meios	↓	53%	35%	0%	35%
Mensagens nos quiosques	↑	21%	24%	36%	35%
Propaganda na Web	↓	43%	18%	29%	24%

Considerando os subgrupos por controle acionário, os bancos estatais assemelham-se à hierarquia da importância da amostra total. A única diferença está no fato da mensagem nos quiosques estar um pouco acima da importância da propaganda em outros meios. Nos bancos privados nacionais, propaganda na Web é mais importante do que propaganda em outros meios e mensagem nos quiosques. Nos estrangeiros, as mensagens nos quiosques têm a mesma importância dos funcionários na divulgação dos serviços.

#### 1.2.d. Estratégias para atrair usuários para o site

As estratégias usadas pelos bancos para atrair usuários para os seus sites também sofreram alterações no período entre as duas pesquisas (tabela 34). Informações sobre o banco, incluindo-se as relativas aos produtos e serviços, passaram da modesta quinta posição para a primeira em importância entre as estratégias para atrair usuários para o site. Descontos e exclusividade nos serviços oferecidos on-line deixaram de ser as estratégias mais importantes. Oferta de notícias passou de sétimo para quarto lugar em importância. Informações financeiras passou da quarta para a quinta posição e índices econômicos manteve a sexta posição nas duas pesquisas. Análise de conjuntura passou do terceiro para o sétimo lugar. Acesso gratuito, que

não foi considerado na pesquisa anterior, aparece em oitavo lugar entre as estratégias utilizadas para atrair usuários para os sites dos bancos. Links para outros sites e promoção de eventos se mantiveram nas últimas posições, com destaque para a queda da oferta de brindes para a última posição do ranking de importância.

Para os bancos maiores, descontos e serviços exclusivos no ambiente on-line continuam sendo as estratégias prioritárias, seguidas por informações sobre o banco e notícias gerais no site. Acesso gratuito vem em quinto lugar, bem adiante de informações financeiras, índices econômicos e análises de conjuntura. Os bancos médios, da mesma forma que a amostra total, colocam a oferta de informações num patamar de importância mais elevado do que descontos e ofertas exclusivas. Informações financeiras, índices econômicos, análises e notícias gerais estão num bloco intermediário de importância. Acesso grátis se junta a links, divulgação de eventos e brindes, como as estratégias menos importantes para estes bancos de menor porte.

**Tabela 34**

**Estratégias para Atrair Usuários**

		<b>Muito importante</b>		<b>Importante</b>	
		<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Informações sobre o banco	↑	38%	56%	38%	28%
Descontos nos preços dos serviços Web	↓	60%	53%	20%	18%
Ofertas de serviços exclusivos pela Web	↓	54%	47%	8%	41%
Notícias	↑	29%	24%	36%	47%
Informações financeiras no site	↓	47%	22%	47%	50%
Índices econômicos	↔	33%	19%	27%	50%
Análise de conjuntura	↓	50%	18%	29%	59%
Acesso gratuito à Internet		-	12%	-	24%
Uso de links para outros sites	↑	13%	0%	20%	29%
Promoção de eventos no site	↑	0%	0%	40%	25%
Oferta de brindes no site	↓	13%	0%	27%	12%

No subgrupo dos estatais, informações sobre o banco e notícias estão empatadas no primeiro lugar de importância como artifício para atrair usuários para o site, seguido por ofertas exclusivas e descontos nos serviços on-line. Índices econômicos, informações financeiras e artigos de análise vêm a seguir para os bancos administrados por governos. Para os bancos privados nacionais, assim como para os grandes bancos, descontos e serviços exclusivos no canal on-line são as estratégias mais importantes. Informações e acesso gratuito à Internet vêm em terceiro e quarto lugar, respectivamente. Para os bancos estrangeiros, as cinco estratégias mais importantes são, pela ordem: informações sobre o banco, serviços exclusivos, artigos de análise, descontos e informações financeiras sobre o banco.

### **1.3. Perspectiva de adoção de serviços**

Através do questionário, a pesquisa procurou identificar qual a perspectiva de adoção pelos bancos de alguns tipos de serviços interativos. Com isso se pode avaliar quais são os serviços que já estão funcionando nos sites, quais os que estão previstos para serem implementados nos próximos doze meses e quais aqueles que não estão nos planos mais imediatos dos bancos.

#### **1.3.a. Recursos específicos da Web**

Como mostra a tabela 35, boa parte dos bancos pretende incrementar a interatividade do seu site nos próximos doze meses. Assessoria via e-mail, apesar de ser o serviço com maior índice de implementação entre os indicados, aparentemente está em queda de importância nas estratégias dos bancos: entre 1999 e 2000 este índice diminuiu além de ter dobrado a porcentagem dos que dizem não ter previsão para este serviço. Houve um crescimento expressivo na oferta de calculadoras on-line e reduziu-se também o número daqueles que dizem não se interessar por este recurso. Cresceu o número de bancos que dizem já oferecer alguma ferramenta para

apoio a decisões financeiras, embora a porcentagem dos que dizem não estar interessados neste serviço também tenha aumentado. Recursos de vídeo no site aparece em quarto lugar em implementação, embora não tenha sido pesquisado no trabalho anterior. Informações customizadas nos sites também estão nos planos de muitos bancos, pois apenas 16% deles (25% em 1999) não se interessam por este recurso. Implementação de listas de e-mail e chat com clientes estão entre os serviços que estão aparecendo cada vez mais nos sites dos bancos e devem continuar com oferta crescente num futuro próximo. Já vídeo conferência e fórum de debates são serviços que estão sendo considerados por menos da metade dos bancos pesquisados. Em 1999 menos de um terço dos bancos da amostra considerava estes serviços.

**Tabela 35**

**Adoção de Recursos Web**

	Já implementado		Implementação prevista		Sem previsão	
	1999	2000	1999	2000	1999	2000
Assessoria off-line (via e-mail)	56%	<b>47%</b>	31%	<b>26%</b>	13%	<b>26%</b>
Calculadoras on-line no site	25%	<b>42%</b>	44%	<b>32%</b>	31%	<b>26%</b>
Apoio a decisões financeiras	38%	<b>42%</b>	50%	<b>32%</b>	13%	<b>26%</b>
Vídeo no site	-	<b>37%</b>	-	<b>11%</b>	-	<b>53%</b>
Customização de informações	31%	<b>32%</b>	44%	<b>53%</b>	25%	<b>16%</b>
Listas de e-mail	13%	<b>32%</b>	50%	<b>37%</b>	38%	<b>32%</b>
Chat com clientes	6%	<b>16%</b>	44%	<b>42%</b>	50%	<b>42%</b>
Vídeo conferência	0%	<b>16%</b>	31%	<b>32%</b>	69%	<b>53%</b>
Fórum de Debates	6%	<b>11%</b>	25%	<b>32%</b>	69%	<b>58%</b>

Dos 8 maiores bancos, 5 já implementaram algum tipo de ferramenta de apoio à decisões financeiras. No segundo grupo de recursos interativos da Web mais importantes entre mencionados na pesquisa, os bancos grandes destacam a customização de informações e a administração de listas de e-mail. Nenhum dos

bancos grandes pesquisados pretende ficar sem oferecer estes três recursos o que os coloca em grande destaque entre os serviços oferecidos exclusivamente pela Web. As calculadoras on-line e listas de e-mail que aparecem, respectivamente, em quarto e quinto lugares são serviços sem previsão de implantação por apenas um dos bancos grandes pesquisados. Vídeos no site e vídeo conferência são serviços menos atraentes para os bancos grandes.

Entre os bancos médios, o principal recurso Web é a assessoria via e-mail, seguida das calculadoras on-line. Mesmo assim, 4 (entre os 11 pesquisados nesta categoria) dizem não se interessar por estes recursos. Chat e forum são recursos que despertam pouco interesse entre os bancos médios. Para os bancos estatais, os recursos mais utilizados são assessoria via e-mail e ferramentas de tomada de decisão. Os privados nacionais e os estrangeiros têm as calculadoras on-line em segundo lugar na sua preferência, logo após a assessoria via e-mail.

### 1.3.b. Adoção de serviços de Internet banking

A pesquisa identificou também os serviços especiais relacionados ao Internet banking que já foram implementados ou estão com implementação prevista, e também aqueles que não estão nos planos dos bancos.

- Serviços especiais

A tabela 36 indica o interesse dos bancos da amostra em uma série de serviços especiais oferecidos por bancos através da Internet. Observa-se que a tecnologia wireless, que não apareceu na pesquisa de 1999, se tornou um recurso muito importante para os bancos que querem ter uma atuação destacada no mundo on-line. O gerenciamento de carteiras de investimento é o segundo serviço mais destacado nesta categoria, embora a porcentagem daqueles que não se interessam por este

serviço tenha aumentado desde a pesquisa anterior. O uso de demos para explicar o funcionamento do Internet banking cresceu entre os bancos, mas também cresceu a porcentagem dos que não percebem vantagens na oferta deste serviço. Conhecido como “e-mail banking”, a oferta de saldos e extratos por e-mail é ainda um recurso restrito: apenas 4 bancos da amostra já o utilizam. Uso mais restrito ainda são os serviços de comércio eletrônico associando o site do banco com redes varejistas através de convênio: 2 bancos já fazem este serviço e 8 dizem que não têm interesse.

**Tabela 36**

**Serviços Especiais na Web**

	Já implementado		Implementação prevista		Sem previsão	
	1999	2000	1999	2000	1999	2000
Tecnologia wireless	-	<b>53%</b>	-	<b>21%</b>	-	<b>26%</b>
Carteira de investimentos	50%	<b>50%</b>	44%	<b>28%</b>	6%	<b>22%</b>
Demo on-line do Internet banking	31%	<b>47%</b>	56%	<b>26%</b>	13%	<b>26%</b>
Extrato/saldo por e-mail	-	<b>21%</b>	-	<b>47%</b>	-	<b>32%</b>
Shopping on-line	13%	<b>11%</b>	38%	<b>47%</b>	50%	<b>42%</b>

Entre os grandes, ninguém quer ficar de fora do *wireless*: 6 já oferecem o serviço e 2 planejam oferecer em menos de 12 meses. Metade dos grandes já disponibiliza um demo para educar seus usuários quanto ao uso do Internet banking, mas dois deles não se mostram interessados neste recurso. Dos grandes, apenas três já disponibilizam o e-mail banking, e os restantes devem implementar este serviço ainda em 2001. Gerenciamento de carteiras de investimento e convênio com varejistas para comércio on-line está nos planos de 7 entre 8 bancos grandes pesquisados.

Para os bancos médios, o recurso mais importante desta categoria é o gerenciamento de carteiras: 6 em 10 já o implementaram, embora três outros não tenham interesse neste recurso. O demo e a tecnologia *wireless* só atrai o interesse de metade dos bancos pesquisados nesta categoria. O e-mail banking e o convênio para comércio eletrônico não despertam o interesse dos bancos médios.

Os estatais e os estrangeiros têm a tecnologia *wireless* em alta conta e os privados nacionais colocam o gerenciamento de carteiras em primeiro lugar nesta categoria. Os demos, que estão em segundo lugar para os privados nacionais e estrangeiros, estão em terceiro lugar para os estatais, logo depois de gerenciamento de carteiras.

- Solicitação de serviços bancários pela Internet

A tabela 37 mostra uma lista de serviços que podem ser solicitados pela Internet e a sua respectiva perspectiva de adoção dentro do universo de bancos pesquisados.

**Tabela 37**

**Solicitação de Serviços pela Internet**

	Já implementado		Implementação prevista		Sem previsão	
	1999	2000	1999	2000	1999	2000
Solicitação de investimento	38%	<b>88%</b>	50%	<b>0%</b>	13%	<b>12%</b>
Requisição de produtos e serviços	44%	<b>67%</b>	50%	<b>6%</b>	6%	<b>28%</b>
Solicitação de abertura de conta	38%	<b>65%</b>	25%	<b>24%</b>	38%	<b>12%</b>
Requisição de talões	50%	<b>65%</b>	19%	<b>18%</b>	31%	<b>18%</b>
Requisição de cartões	25%	<b>59%</b>	50%	<b>18%</b>	25%	<b>24%</b>
Solicitação de crédito	19%	<b>56%</b>	56%	<b>28%</b>	25%	<b>17%</b>

Pela tabela se verifica que os bancos que não aceitam solicitações de investimento pela Internet, também não estão interessados em implementar este serviço num

futuro próximo. Por outro lado, o fato de um número expressivo deles já estar aceitando este tipo de solicitação indica que os investimentos pela Web sejam realmente um dos serviços bancários on-line mais consolidados entre os bancos. Requisição de produtos e serviços genéricos aparece em segundo lugar, embora tenha crescido a porcentagem dos bancos que não se interessam por este tipo de solicitação. Solicitação de abertura de contas vem logo a seguir, com alto índice de implementação e pequeno número de bancos que não estão prevendo uma implementação futura. Requisição de talões aparenta ser um pouco mais interessante para os bancos do que a requisição de cartões (de crédito, débito ou outro). A requisição de cartões, entretanto, parece ter evoluído com mais velocidade entre as duas pesquisas consideradas, por causa talvez da crescente popularização dos cartões no Brasil. Apesar de também ter um índice significativo de implementações, as solicitações de crédito pelo site do banco ainda estão num nível inferior ao das solicitações de outros tipos de serviços.

Para os bancos grandes, a solicitação de investimentos é prática consagrada: todos oferecem este tipo de serviço. Embora nem todos tenham implementado a solicitação de um pré-cadastro para abertura de contas via Internet, todos os bancos grandes levam em consideração este serviço. No caso da requisição genérica de produtos, apenas um entre os grandes descarta esta possibilidade num futuro próximo. Todos também consideram a possibilidade de solicitação de crédito on-line, enquanto 6 dos 8 bancos desta categoria já disponibilizam este serviço. Requisição de talões e cartões também já são oferecidos por três quartos dos bancos grandes da amostra, mas entre eles há quem não considere a implementação destes serviços.

Para os bancos médios, a solicitação de investimentos também é o serviço mais comum desta categoria. Mas diferentemente dos bancos maiores, a solicitação de cartões vem em segundo lugar para os de médio porte. A seguir, a solicitação genérica de produtos, de abertura de contas, requisição de cartões e solicitações de crédito on-line, nesta ordem.

Para os estatais, solicitação de crédito aparece em segundo lugar, logo atrás da solicitação de investimentos. A requisição genérica de produtos está fora de cogitação para dois quintos dos estatais, embora já tenha sido implementada pelo restante da categoria. Requisição de talões, de abertura de contas e de cartões vêm a seguir, nesta ordem. Para os privados nacionais, abertura de contas, requisição genérica de produtos e de talões estão empatados em segundo lugar, logo atrás das solicitações de investimento. Embora tenham o mesmo índice, a implementação das solicitações de crédito apresenta previsão mais favorável em um futuro próximo do que as requisições de cartões. Todos os estrangeiros disponibilizam solicitações de investimento enquanto apenas um deles (entre os pesquisados) não disponibiliza solicitação de abertura de contas e requisição de cartões, embora considere esta implementação para breve. Requisição genérica de produtos, de talões e de crédito vêm a seguir para os bancos estrangeiros.

- Serviços de pagamento pela Internet

A tabela 38 mostra como os bancos pesquisados estão adotando os diversos serviços de pagamento pela Internet. Observe que nesta pesquisa realizada em 2000 a pergunta aos bancos sobre tipo de pagamento no site foi mais discriminada do que a pergunta feita na pesquisa de 1999. A diferença do nível de detalhamento da pergunta entre as pesquisas impede uma comparação precisa sobre cada tipo de pagamento (boleto, serviços públicos e débito automático) oferecido pelos bancos em seus sites.

Pela tabela 38, verifica-se que pagamentos de boletos e DOCs eletrônicos já se tornaram absolutamente imprescindíveis numa carteira de serviços on-line de um banco. Pagamentos de cartões, de serviços públicos e cadastro no débito automático também caminham na mesma direção, embora haja uns poucos que resistam à implementação destes serviços. Pagamento de impostos também são oferecidos na grande maioria dos sites dos bancos pesquisados e é um serviço de baixa rejeição à implementação. Já a verificação de cheques emitidos e a possibilidade de fazer o

cancelamento de pagamentos pelo site são serviços um pouco menos explorados. Os meios de pagamento on-line como cheque eletrônico e dinheiro eletrônico possuem níveis de utilização ainda baixos, mas principalmente o cheque eletrônico, pode ser mais amplamente adotado pelo mercado em breve, uma vez que existe baixa rejeição a eles por parte dos bancos.

**Tabela 38**

**Pagamentos pela Internet**

	Já implementado		Implementação prevista		Sem previsão	
	1999	2000	1999	2000	1999	2000
Pagamento de boletos	-	<b>88%</b>	-	<b>12%</b>	-	<b>0%</b>
DOC eletrônico	69%	<b>88%</b>	9%	<b>12%</b>	13%	<b>0%</b>
Pagamento on-line de cartões	63%	<b>88%</b>	13%	<b>6%</b>	25%	<b>6%</b>
Pagamento de serviços públicos	-	<b>82%</b>	-	<b>12%</b>	-	<b>6%</b>
Cadastro no débito automático	-	<b>76%</b>	-	<b>18%</b>	-	<b>6%</b>
Pagamento de impostos	50%	<b>71%</b>	25%	<b>18%</b>	25%	<b>12%</b>
Verificação de cheques emitidos	38%	<b>65%</b>	31%	<b>12%</b>	31%	<b>24%</b>
Cancelamento de pagamentos	38%	<b>41%</b>	19%	<b>41%</b>	44%	<b>18%</b>
Cheque eletrônico	25%	<b>41%</b>	19%	<b>29%</b>	56%	<b>29%</b>
Dinheiro eletrônico	6%	<b>18%</b>	38%	<b>41%</b>	56%	<b>41%</b>

Entre os bancos grandes, todos já utilizam o DOC, o pagamento de serviços, o pagamento de boletos e o pagamento de cartões. Nenhum deles rejeita a oferta de pagamento de impostos e o cadastro no débito automático pelo site, embora haja um que ainda não oferece estes serviços. Verificação de cheques é adotado por três quartos dos bancos de maior porte. Cancelamento de pagamento e cheque eletrônico são serviços menos ofertados, mas também podem se tornar mais comuns, uma vez que há baixa rejeição a eles por parte da maioria dos bancos deste porte. Já o dinheiro eletrônico não está ainda nos planos da maioria dos bancos grandes.

Entre os bancos médios, os principais serviços nesta categoria são os DOCs eletrônicos e os pagamentos de boletos, que não possuem nenhuma rejeição, embora ainda não seja usado por todos. Pagamento de cartões, de serviços públicos e cadastro no débito automático são também serviços de baixa rejeição e devem ter a sua utilização ampliada em pouco tempo entre os bancos de porte médio. Pagamentos de impostos e verificação de cheques emitidos possuem rejeição um pouco maior, mas também tendem a se tornar comuns no universo bancário. Cancelamento de pagamentos ainda apresenta um baixo nível de implementação, mas, a julgar pelas respostas dos bancos, tende a patamares de utilização mais elevados. Dinheiro e cheque eletrônicos, entretanto, não devem se tornar de uso comum entre os bancos de médio porte num futuro próximo.

Para os estatais, DOCs, pagamento de cartões, de boletos e de serviços públicos já são serviços básicos. Pagamentos de impostos devem entrar neste grupo também em breve. A implementação da verificação de cheques emitidos, porém, tem alta rejeição entre os estatais. Cadastro em débito automático, por sua vez, embora pouco utilizado deve também se tornar um serviço padrão. Cancelamento de pagamentos, cheque eletrônico e, principalmente, dinheiro eletrônico, vão demorar mais para serem comuns entre os estatais.

Para os privados nacionais, também o DOC e os pagamentos de boletos devem se tornar serviços universais. Os pagamentos de cartão e cadastro em débito automático têm alto índice de implementação e baixo nível de rejeição nesta categoria. Também com baixo índice de rejeição, mas ainda restritos na implementação, estão os pagamentos on-line de impostos, serviços públicos, verificação de cheques e cancelamento de pagamentos. Os estrangeiros têm 100% de implementação de DOCs, pagamentos de cartão, boleto, serviços públicos e cadastro no débito automático. Pagamento de impostos e verificação de cheques emitidos possuem alguma rejeição, embora tenham alto índice de implementação. Não há rejeição ao cheque eletrônico entre os estrangeiros, mas o nível de

implementação é baixo. Cancelamento de pagamentos e especialmente o dinheiro eletrônico apresentam alguma rejeição e baixo índice de implementação.

#### **1.4. Avaliação do uso dos serviços de Web banking**

Alguns bancos que responderam à pesquisa deixaram em branco as respostas às questões apresentadas neste item (e nas que vêm a seguir). Alegou-se em alguns casos que as informações solicitadas nestas partes do questionário não poderiam ser fornecidas por envolver números considerados estratégicos para a empresa e que não poderiam ser divulgados. Um dos bancos que participou da pesquisa informou que algumas das informações solicitadas não foram fornecidas porque o próprio banco não dispõe de dados relativos ao item III do questionário que investigava sobre a demanda dos usuários pelos serviços de Internet banking. As questões relativas a gastos e investimentos também não foram respondidas por este banco que argumentou ser norma da empresa não divulgar este tipo de informação.

Outros bancos afirmaram que, não era possível fornecer informações corretas nos itens que envolviam a solicitação de números. “A atual versão de Internet Banking em nossa página é bem simples e não nos permite recuperar muitas informações” ou “os dados em branco são os que eu não tenho a informação ou não temos o serviço”, foram duas afirmações expressas nos questionário para justificar a não resposta dos itens que pretendiam quantificar informações sobre a demanda dos usuários e os custos envolvidos na implantação e manutenção do site na Web. Esta falta de informação é também um dado relevante sobre o estágio em que se encontra a utilização da Web pelos bancos no Brasil.

Mesmo que a quantidade de respostas seja menor, as informações obtidas nestes itens através do questionário merecem ser apresentadas, pois contribuem para um entendimento da realidade do Web banking. Neste caso as respostas obtidas, embora

não possam ser generalizadas para todo o setor bancário, têm relevância pela importância no segmento dos bancos que forneceram informações à pesquisa.

#### 1.4.a. Volume de transações

Neste item do questionário foram feitas perguntas aos bancos com o objetivo de avaliar o volume de transações de seu respectivo site e a sua importância frente aos outros canais bancários. Treze bancos responderam a esta parte do questionário, sendo que nem todos preencheram por completo as informações solicitadas neste item. Dentre os bancos que forneceram informações, três são estatais, cinco são privados nacionais e cinco são estrangeiros. As tabelas 39 e 40 apresentam um resumo dos dados obtidos dos bancos sobre o crescimento de transações nos diferentes canais<sup>23</sup>.

Entre os bancos que responderam as pesquisas, observa-se uma tendência à redução do número de transações nas agências tradicionais, embora estas ainda concentrem o maior volume absoluto das transações dos bancos. Considerando-se as duas pesquisas nota-se que esta tendência de redução se mantém num patamar elevado, e que a expectativa de redução indicada na pesquisa de 1999 foi até suplantada pela realidade medida na pesquisa de 2000. É interessante notar que apenas um banco acusou expectativa de crescimento no número anual de transações em agências.

Nos caixas eletrônicos observa-se uma tendência de crescimento do número de transações. Neste caso, a segunda pesquisa indica uma reversão no ritmo desta tendência: enquanto a pesquisa de 1999 apontava que o crescimento seria cada vez menor, em 2000 se verificou que o nível de utilização dos caixas eletrônicos tende a continuar aumentando nos próximos anos.

---

<sup>23</sup> Para ampliar a possibilidade de generalização das observações da pesquisa, também são apresentados os dados obtidos na pesquisa de 1999 para as mesmas questões. Observe que na pesquisa de 1999, os dados de 1999 e 2000 foram estimados, enquanto que em 2000, os dados de 2000 e 2001 foram estimados.

**Tabela 39****Taxa Anual de Crescimento dos Canais de Transação (pesquisa 1999)**

	1997-1998 <sup>24</sup>	1998-1999	1999-2000
Agência tradicional	-16%	-6%	-20%
Caixa eletrônico	26%	10%	11%
Telefone	14%	9%	3%
Fax	26%	30%	7%
PC banking <sup>25</sup>	26%	29%	3%
Internet	61%	279%	135%

**Tabela 40****Taxa Anual de Crescimento dos Canais de Transação (pesquisa 2000)**

	1998-1999	1999-2000	2000-2001
Agência tradicional	-18%	-27%	-32%
Caixa eletrônico	17%	31%	27%
Telefone	-3%	0%	-1%
Fax	12%	-16%	7%
PC banking	16%	-5%	19%
Internet	249%	98%	82%

As transações por telefone apontam uma tendência de estabilização. Pela observação dos números de ambas pesquisas pode-se depreender que a tendência é que o canal telefônico não cresça de forma significativa nos próximos anos.

A utilização de fax como canal de transações apresentou uma oscilação que dificulta a análise objetiva da sua evolução. É certo que este canal vai continuar a ser

<sup>24</sup> Variação média obtida para estes anos tomando-se os bancos que forneceram as informações.

<sup>25</sup> Transações feitas através de software proprietário.

utilizado, mas é difícil dizer o quanto ele vai significar no volume de transações no futuro.

Também o canal de PC banking via software proprietário apresenta taxa de crescimento oscilante. Mas neste caso, o crescimento do índice de utilização apresentado na tabela 40 é altamente influenciado por um único banco que indicou que a utilização deste canal passará de 0,5% para 3% (crescimento de 500%) entre 2000 e 2001. Ao mesmo tempo, outros bancos não informaram a porcentagem de utilização deste canal em 2001, não ficando claro se isto significava um abandono do canal ou simplesmente uma falta de estimativa.

O crescimento do canal Internet de transações bancárias é absolutamente inequívoco, como indicam as duas pesquisas. Mesmo considerando que estes números representam a média de uma variação que é bastante diferente de banco para banco, a tendência é clara nos números das duas pesquisas. E as taxas de crescimento muito expressivas, denotando a expectativa de crescimento ano a ano deste canal. Entretanto percebe-se que a expectativa de crescimento deste canal deve se reduzir nos próximos anos, tendência que aparece nas duas pesquisas. Esta tendência indica que o volume de transações pela Internet deve continuar crescendo, mas com ritmo cada vez menor, conforme o uso deste canal vai se consolidando.

É preciso também levar em conta o quanto significa o volume de transações em termos comparativos com os outros canais. Como já foi dito, apesar da tendência decrescente, as transações na agência representam o volume mais significativo do total de transações feitas com o banco. Comparativamente, as transações pela Internet, apesar da expressiva tendência de crescimento, representam parcela bem menor no total das transações. Por exemplo, em 2000, considerando a média dos bancos pesquisados, enquanto que aproximadamente 40% das transações ocorreram nas agências físicas, cerca de 15% foram realizadas pela Internet.

Há que se considerar também a diferença na distribuição das transações que ocorre entre os bancos maiores e os menores. Por exemplo: em 2000, enquanto que nos bancos maiores as transações pela Internet oscilaram entre 2% a 4% do total, em bancos menores estes números variaram de 11% a 55%. Isto significa que no grupo dos menores bancos da amostra estudada (que não são necessariamente pequenos) o uso do canal Internet é muito mais intensivo do que no grupo dos bancos maiores. Dentre os bancos pesquisados, dois afirmam que no ano 2000 a porcentagem de transações através da Internet será superior à das que ocorrem em agências tradicionais.

#### 1.4.b. Volume de usuários

Foi investigada também nesta pesquisa a variação no número de usuários dos serviços de Internet banking. Da mesma forma que no item anterior, nem todos os bancos responderam às questões deste item, sempre alegando a indisponibilidade ou o sigilo dos dados. No entanto com as respostas obtidas de 14 bancos (7 estrangeiros, 5 privados nacionais e 2 estatais), pode-se fazer uma estimativa do tamanho do cenário do Web banking no Brasil. Ainda mais porque dos bancos que responderam a esta parte do questionário, sete estão entre os dez maiores bancos do país, aumentando a representatividade da amostra.

Tomando por base as respostas obtidas, o volume de usuários cadastrados para a utilização dos serviços bancários via Internet está num ritmo de crescimento intenso. Na tabela 41 estão apresentadas as variações percentuais no número de usuários de serviços bancários na Web, de acordo com os números fornecidos pelos bancos que responderam à pesquisa. Apesar destes números representarem apenas uma parcela do mercado bancário brasileiro, pode-se depreender que as expectativas dos bancos para o crescimento da demanda para os serviços de Internet banking são muito altas.

**Tabela 41****Taxa de Crescimento Anual dos Usuários de Internet Banking**

	<b>1998 a 1999</b>	<b>1999 a 2000</b>	<b>2000 a 2001</b>
Usuários cadastrados	341%	351%	350%
Visitas/mês ao site	547%	639%	1203%
Visitas/mês ao Internet banking	296%	777%	223%

Observa-se nos dados da tabela 41, uma variação anual do número de usuários cadastrados nos serviços de Internet banking que supera os 300% anuais. A taxa de crescimento do número de visitas ao site é ainda maior, projetando um crescimento muito expressivo para o ano de 2001. No entanto, a taxa de crescimento no número de visitas à página de transações do site, embora muito grande, é bem menor que o das visitas. Isto pode indicar que os bancos estão projetando seus sites para receber um número crescente de visitas de não clientes do banco.

Embora haja uma certa imprecisão sobre os números absolutos de usuários de Internet banking no país, os dados coletados na pesquisa indicam um volume muito grande de usuários. Somando-se apenas os dados dos nove bancos que preencheram esta parte do questionário, chega-se em 2000 a um número de mais de 3,5 milhões de usuários cadastrados nos serviços de Internet banking. Levando-se em conta que estes 14 bancos representam mais de dois terços do número total de correntistas do país se poderia projetar um número espantoso que indicaria que praticamente todo usuário de Internet no Brasil seria também um usuário de Internet banking. Na prática isto é difícil de se verificar, pois é preciso fazer uma distinção entre usuário cadastrado e usuário efetivo do serviço. Alguns bancos cadastram os usuários para o serviço de Internet banking baseado na movimentação do correntista e não apenas no seu interesse específico em fazer transações pela Internet. Este artifício inflaciona o número real de usuários dos serviços bancários na Web brasileira, mas revela o desejo dos bancos de incentivar o uso deste canal entre os seus clientes.

Além disso, um único usuário de Internet pode ser cadastrado como correntista em mais de uma instituição.

Para se encontrar um número mais preciso é necessário verificar também a evolução das visitas realizadas no site do banco, particularmente aquelas feitas às seções restritas aos correntistas, na qual ocorre a utilização dos chamados serviços de Internet banking. A evolução das visitas direcionadas ao uso de Internet banking, entretanto, se revela estável ficando em torno de 40% do total de visitas dos sites, na média considerada para a amostra da pesquisa e no período entre 1998 e 2001.

Neste item do questionário foi também investigado o número de mensagens de correio eletrônico recebido pelo banco, número de formulários preenchidos, número de solicitações de informações sobre o serviço, quantidade de softwares que foram retirados por usuários a partir do site, usuários inscritos em listas de e-mail e serviços que foram implementados por solicitação de usuários do site. Infelizmente o número de respostas obtidas a estas perguntas foi insatisfatório para se fazer qualquer análise substantiva. Esta falta de informações sobre estes aspectos importantes da administração dos serviços bancários pela Web demonstra que os bancos estão muito reticentes em revelar estes valores ao pesquisador, ou, como já foi mencionado anteriormente, talvez os dados envolvidos na administração do serviço on-line não estejam sendo monitorados com o devido apuro.

## **1.5. Custos do Web banking**

### **1.5.a. Tarifas cobradas pelos serviços de Internet banking**

Dentre os bancos que participaram da pesquisa, 13 ofereceram respostas ao item sobre as tarifas cobradas dos usuários, permitindo assim que se pudesse efetuar a análise dos dados. Dentre os que forneceram esta informação, quatro afirmam não

cobrar nenhuma tarifa pelos serviços oferecidos em seus sites. Outros nove não cobram por serviços de extrato, transferência de fundos ou pagamento de contas. Um banco está oferecendo estes serviços gratuitamente em caráter temporário, mas já tem tabela que indica que a consulta ao extrato custará \$0,40. Estes nove bancos que oferecem serviços básicos, gratuitamente, indicam que o único serviço que é sistematicamente cobrado por eles é o serviço de DOC eletrônico. Cinco bancos cobram taxa fixa por este serviço, cujo valor varia de R\$3,00 e R\$6,50. Os outros quatro bancos cobram preços escalonados pelo serviço de DOC, sendo que em dois deles o serviço pode ser gratuito.

#### 1.5.b. Orçamento do site na Web

Neste item do questionário procurou-se levantar a informação sobre a relação entre os gastos para investimento e manutenção do site com os gastos totais em tecnologia de informação. Dos bancos pesquisados, observou-se que os gastos com o site na Web estão em fase de crescimento. Tabulando os dados comparativamente, os gastos na Web significavam, em média, de 5% a 6% do orçamento total de tecnologia de informação em 1998 e 1999. Este índice sofre uma mudança substancial, se tomarmos a média obtida para os anos 2000 e 2001: 12% e 11%, respectivamente. Mais uma vez a diferença dos gastos entre os bancos maiores e os menores é significativa. Enquanto que a média do índice de gastos na Web (em relação com os gastos totais em TI) para os bancos menores fica entre 10% e 20%, o mesmo índice para os bancos maiores fica entre 1% e 5%. Esta diferença pode ser explicada pelo altíssimo gasto em TI dos bancos maiores, boa parte voltada para investimentos e manutenção de uma onerosa infra-estrutura de tecnologia.

## VI. CONCLUSÕES

Este trabalho pretende trazer uma contribuição para o entendimento da evolução dos serviços financeiros na Web. Com o estudo em sites de bancos e corretoras e a pesquisa feita em bancos através de questionários buscou-se levantar informações que permitissem compreender a velocidade, a direção, os determinantes e os possíveis impactos da introdução do canal Internet na distribuição dos serviços financeiros. A seguir serão discutidos os resultados obtidos em cada uma das pesquisas realizadas.

### 1. ESTUDO DOS WEB SITES DE BANCOS

De maneira geral, foi observado que os bancos no Brasil seguem a tendência geral de implantar também na Web uma parte dos serviços que já oferecem por via eletrônica, especialmente aqueles que já eram oferecidos através de *home banking* proprietário. O que se nota é que poucos bancos estão se aventurando em utilizar recursos específicos do canal Web, implementando serviços que melhor explorem a interatividade com o usuário.

Observou-se também que os bancos de maior porte e os estatais são os que têm investido mais na oferta de serviços na Web. No período 1998-2000, os bancos estatais apresentaram rápida evolução em quase todos os itens avaliados, indicando que seus *sites* estão se tornando mais sofisticados e com uma oferta maior de serviços, equiparando-os com aos *sites* dos bancos de maior porte. Esta performance dos *sites* de bancos grandes e de estatais indica que o Internet *banking* está se consolidando no segmento de varejo, mercado prioritário destes bancos.

Com relação ao mercado de investimento, há uma clara defasagem entre os bancos menores e os de maior porte. Enquanto os bancos grandes estão intensificando a oferta de serviços de investimento e, inclusive, criando *sites* próprios para explorar

o potencial da Web, os bancos menores, que em sua maioria atua no mercado de investimento e de atacado, parecem ainda tímidos na Web, talvez acreditando que as vantagens deste canal ainda não sejam tão evidentes. Mas como indica a evolução das corretoras on-line e também dos *sites* de investimentos dos bancos maiores, o processo de aprendizado tecnológico e organizacional gerado pela intensificação do uso do *site* ocorre exatamente quando se buscam alternativas para utilização mais ampla dos recursos oferecidos pela Web.

Também é cabe ressaltar a evolução dos bancos estrangeiros no período estudado. Até 1998, a participação destes bancos na oferta de serviços pela Web era apenas marginal. Desde então eles vêm investindo para ter a Web no Brasil como um canal privilegiado de contato com seus clientes. Parece claro também que esta mudança de posicionamento reflete a sua estratégia como um todo no mercado. Os bancos estrangeiros que mais aperfeiçoaram seus *sites* foram aqueles que também entraram mais firmemente no mercado de varejo.

Analisando os serviços de divulgação de informações, entre 1999 e 2000 nota-se a consolidação da Web como canal privilegiado de contato com investidores. Não apenas o número de bancos que oferecem este tipo de serviço aumentou muito como também é possível identificar uma clara evolução na qualidade da informação divulgada. Esta melhoria na qualidade fica evidente quando se consideram as mudanças na amplitude, na profundidade, na frequência e no nível de atualização das informações de balanço e relatórios de administração fornecidas nos *sites* dos bancos.

A evolução do uso de listas de *e-mail*, embora pequena, também mostra que alguns bancos já o visualizam como uma forma de contato mais dinâmico com seus clientes e outras pessoas interessadas em obter informações na velocidade da Internet. Este serviço deve crescer nos próximos anos proporcionalmente à evolução do número de internautas com o perfil mais avançado.

Todos os bancos grandes e os estatais (com uma única exceção) já oferecem serviços de transação classificados como Internet *banking*. Os bancos que têm seu foco nos serviços de varejo demonstram mais interesse em disponibilizar serviços de Internet *banking*, indicando que, no mercado brasileiro, a oferta de serviços bancários pela Web está prioritariamente associada com os clientes pessoa física. Os bancos que têm foco de mercado no atacado mostram-se menos interessados no uso da Internet para disponibilizar um canal de transação com seus clientes, colocando-se na posição de adoção tardia de uma tecnologia que deverá se tornar ainda mais importante no futuro.

Além das já tradicionais facilidades de consulta a contas, transferências e pagamentos, seguidos de perto pelo DOC eletrônico, a diversidade de serviços oferecidos nesta categoria começa a se ampliar. Neste grupo de serviços a novidade foi o aparecimento do WAP*banking*, e do *e-mail banking*, que mesmo não sendo utilizados por um número muito expressivo de bancos obtiveram bastante espaço na mídia, devendo crescer ainda mais no futuro.

Nos serviços classificados como sendo de relacionamento, o destaque fica por conta da grande evolução na qualidade das respostas obtidas a solicitações de informação por *e-mail* entre 1999 e 2000. A melhoria no índice de resposta em 60% e a redução no tempo de resposta demonstram que a qualidade do atendimento virtual e a compreensão do tempo da Internet estão evoluindo entre os bancos. Mas ainda há espaço para evoluir, se for feita uma comparação com as corretoras on-line, empresas do setor financeiro que também foram alvo do mesmo tipo de análise.

De uma maneira geral, pode-se dizer que a Web reforça as opções de serviços para os bancos como canal de divulgação, de transação e de relacionamento com clientes. Entretanto, esta pesquisa revelou que os avanços mais significativos se concentraram nos serviços de transação, e ainda assim com o sentido de reproduzir no canal Web os serviços que já estão consolidados em outros canais, como agências físicas, caixas eletrônicos e centrais de atendimento. A utilização dos

serviços de divulgação e relacionamento é ainda tímida e podem evoluir muito no sentido de explorar recursos que são intrínsecos do universo da Web. Isso demonstra que os bancos em geral continuam cautelosos na exploração das potencialidades da Web. Por outro lado, cabe salientar que aqueles bancos do segmento de varejo já adotaram o mundo virtual de forma definitiva.

Cabe destacar, a pequena importância que os bancos de menor porte dão aos seus sites na Web. Predominantemente atuando no atacado, estes bancos menores, aparentemente, enxergam as estratégias de disponibilização de serviços através da Internet como sendo de pouca efetividade para eles e ocasionando, portanto, que os possíveis benefícios com uso do *Web banking* sejam apenas marginalmente explorados.

Se tomarmos os bancos atacadistas brasileiros, por exemplo, estas instituições financeiras são exatamente as mais vulneráveis de um setor sujeito a crescentes pressões de mercado. Se por um lado estas empresas não apresentam condições de competir com as novas empresas internacionais que estão buscando espaço no mercado do país, tão pouco têm fôlego para disputar mercado com os grandes bancos nacionais. O limitado tamanho da participação de mercado desses bancos não permite ganhos de escala, impossibilita a redução de custos e, conseqüentemente, leva a uma situação de baixa competitividade.

A posição de fragilidade destes bancos pode ser revertida caso optem por uma estratégia de diferenciação que privilegie o desenvolvimento de uma presença forte no canal Web. Os benefícios da Internet, tais como interatividade, inexistência de limites de tempo e espaço, mais informações sobre preferências e necessidades dos clientes, entre outros, possibilitam aos bancos médios (1) oferecer produtos/serviços mais diferenciados e de maior valor agregado, (2) proporcionar um atendimento superior e personalizado, (3) praticamente superar uma de suas grandes desvantagens em relação aos bancos maiores, qual seja, o número reduzido de

agências e (4) atender às necessidades, de seus clientes corporativos, para os quais a Internet se tornará um dos mais importantes canais de relacionamento.

Os bancos de porte médio que quiserem continuar mantendo a sua posição preferencial de atacadista no mercado só sobreviverão caso apresentem um foco muito bem definido e ofereçam produtos/serviços diferenciados e de alto valor percebido pelos clientes.

A estratégia de diferenciação seguida pelos bancos de menor porte, até então, baseia-se em um atendimento personalizado e tarifas diferenciadas. Além disso, como a estratégia de diferenciação não implica necessariamente em especialização, os bancos médios também estarão arriscados a perder alguns de seus clientes (principalmente pessoas jurídicas) para outras empresas que se especializarem em alguns segmentos, oferecendo principalmente serviços mais customizados e de maior valor agregado para esses segmentos. E como já foi dito ao longo deste trabalho, a Internet é o principal canal para a customização de serviços no setor financeiro.

## 2. ESTUDO DOS WEB SITES DE CORRETORAS

O estudo realizado nos Web sites das corretoras online apontou realidades bastante opostas dentre o ambiente estudado. Se, por um lado, existem corretoras que atuam com êxito nas três categorias de serviços: informação, transação e relacionamento. Por outro lado, apenas metade das corretoras listadas pelo site da Bovespa oferecia um e-mail como forma de contato.

Assim, como já ressaltado anteriormente, o estudo realizado teve seu foco nas corretoras que permitiam a compra e venda de ações através da Web, ou seja, a “elite” das corretoras. O enfoque na transação é evidente: todas as corretoras estudadas apresentam, como grande destaque de sua presença na Web a

possibilidade de se operar através da Internet. Por outro lado, fazer download de relatórios e a oportunidade de conversar com um analista via chat, por exemplo, são deixados em segundo plano pela maioria das corretoras.

Cabe salientar que em um nível básico de informação, as corretoras analisadas desempenharam bem o papel de transportar para a Web as informações já existentes internamente. Assim, a grande maioria oferece riqueza de informações como análises, gráficos e textos educativos com o objetivo de auxiliar a decisão do investidor. A informação fornecida também apresenta um caráter dinâmico, é bastante atualizada e tem o objetivo muito mais informativo do que institucional.

Como aspectos negativos, as corretoras ainda exploram poucos recursos típicos da Web como links para informações financeiras ou o envio de newsletters. Esta mesma tendência é percebida na categoria relacionamento, em que nem mesmo o fornecimento de e-mails ou formulários é uma constância.

Outro exemplo é o chat, um recurso ainda pouco explorado e com grande potencial. Interativo, o chat diferencia o serviço da corretora, colocando analistas de renome à disposição de todos os clientes. É sabido que sendo um dos desafios das corretoras oferecer serviços diferenciados para investidores minoritários, o chat resolveria em parte esta questão, aumentando a produtividade do analista.

Em uma perspectiva histórica, de 1999 para 2000, em média a porcentagem de serviços oferecidos piorou. Este resultado, diferentemente do que pode parecer inicialmente, não retrata uma piora nos serviços. A redução pode ser explicada pela expansão do mercado. Em 1999, apenas 9 corretoras operavam através da Web; em 2000 este número ampliou para 22. Como resultado corretoras menos expressivas e com menor potencial de investimento entraram no mercado.

De forma geral, o ambiente das corretoras apresentou um mundo de extremos, em que ainda são poucas as que percebem novas oportunidades de negócio na Web.

### 3. COMENTÁRIOS SOBRE A PESQUISA BASEADA NOS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS PELOS BANCOS

A proposta inicial desta pesquisa era obter a participação de 20 bancos, com o objetivo de levantar informações que ajudassem a caracterizar o ritmo e a direção da evolução do uso da Web pelos bancos no Brasil, e também identificar fatores determinantes nesta evolução. A obtenção de 19 respostas pode ser assim considerada satisfatória. Além disso, a semelhança com a amostra da pesquisa realizada em 1999, permitiu ampliar a análise e as observações feitas a partir dos dados obtidos.

Considerando os segmentos que compõem o cenário do sistema bancário no Brasil e a composição da amostra dos bancos que participaram da pesquisa, este trabalho tem um viés que privilegia os bancos maiores e de médio porte, em detrimento dos bancos menores. Por outro lado, os bancos menores também têm uma presença menos intensa na Web do que os bancos de maior porte, como já foi apresentado nas pesquisas anteriores<sup>26</sup>.

Com relação ao perfil dos bancos pesquisados em termos do controle de capital (estatal, estrangeiro, privado nacional) se percebeu também uma mudança no cenário. Na pesquisa de 1999, os bancos estrangeiros tinham explicitamente pouco interesse em investir no site da Web. Na pesquisa de 2000, a situação é bastante diferente e os bancos estrangeiros estavam tão ativos na Web quantos os estatais e os privados nacionais. Mesmo a resistência dos bancos estrangeiros em participar da pesquisa, que foi muito marcante em 1999, não foi notada desta vez. Isto indica que as políticas destes bancos estão ficando mais claras para este canal. São também sintomáticas, as aquisições de bancos nacionais (estatais e privados) por parte dos estrangeiros, sendo que dos bancos adquiridos, alguns já tinham presença expressiva na Web.

---

<sup>26</sup> Vide “Relatório sobre Web sites de bancos no Brasil – Versão 1999”, publicado pelo Centro de Excelência Bancária no site [www.fgvsp.br/ceb](http://www.fgvsp.br/ceb).

Além disso, também foi preciso lidar com informações incompletas em alguns dos questionários respondidos, o que representou mais uma limitação para obtenção de respostas mais abrangentes para as questões abordadas pela pesquisa. A representatividade dos bancos participantes da pesquisa, entretanto, contribuiu muito para que os resultados aqui expostos tenham significância em termos do mercado bancário brasileiro. Assim, pode-se considerar que este trabalho representa a realidade do Web banking no Brasil no ano de 2000 e, desta forma, os resultados obtidos com este trabalho podem ser comentados como tal.

Se comparada com a pesquisa de 1999, a pesquisa realizada em 2000 mostra um redirecionamento estratégico para o uso da Web entre os bancos no Brasil. Os dados levantados na pesquisa atual mostram que, ao expressar as razões para o investimento no canal Web, ganhou importância o foco no cliente através deste canal. Esta mudança indica que os bancos estão partindo para um estágio mais evoluído na disponibilização de serviços na Web, de acordo com o modelo de evolução dos sites proposto por Diniz (2000a).

A pesquisa apontou também que os sites dos bancos voltam-se principalmente para os clientes pessoa física, como já era esperado. Em comparação com a pesquisa de 1999, os clientes pessoa jurídica de pequeno porte e os acionistas cresceram em importância neste canal de comunicação com os bancos. Na avaliação das estratégias para divulgação do site ganharam importância aquelas que privilegiam o foco no atual cliente do banco (correspondência e quiosques) em detrimento da divulgação de caráter mais genérico (propaganda na Web e em outros veículos de comunicação). Esta mudança na hierarquia de importância das estratégias de divulgação dos serviços do canal Web pode indicar que os bancos estão investindo mais na conquista dos atuais clientes para o novo canal do que na busca por novos clientes. Muito interessante foi a constatação de que os bancos estão valorizando a ação dos próprios funcionários como sendo os principais divulgadores dos serviços na Web.

Na avaliação das estratégias para atrair clientes para o site do banco, houve uma queda na importância dada à oferta de serviços exclusivos bem como na concessão de descontos nos serviços disponibilizados nos sites. Esta observação contrasta com a oferta do DOC eletrônico nos sites dos bancos, com preços inferiores aos cobrados nas agências. Para uma conclusão mais definitiva sobre esta questão seria necessária uma observação mais meticulosa a este respeito, até mesmo porque, as variações observadas na avaliação deste item da estratégia não foram estatisticamente muito significativas.

Na avaliação da implementação de serviços nos sites observou-se que o crescimento dos serviços mais interativos, juntamente com as opções de investimento, é de fato uma tendência entre os bancos que atuam na Web. A pesquisa mostrou que a utilização da Web como um canal de solicitação de serviços e a consolidação dos serviços de pagamento de contas pelo site estão em alta entre os bancos que atuam no Brasil. Os serviços de crédito on-line e a utilização de meios de pagamento desenvolvidos especialmente para o ambiente Web, como o dinheiro eletrônico, entretanto, ainda não decolaram.

Os dados obtidos pela pesquisa mostram claramente a perspectiva de redução do volume de transações nas agências físicas em favor do crescimento do uso de canais eletrônicos. Dentre eles, a Internet promete ser o canal que mais evoluirá nos próximos anos. Ainda é necessário avaliar mais precisamente como a Web vai disputar espaço com os outros canais eletrônicos. Neste sentido, o telefone, o fax e o PC banking baseado em software proprietário parecem estar com seu espaço mais ameaçado pelo crescimento do Internet banking.

O crescimento do número de usuários dos serviços bancários pela Web também é bastante consistente. Mesmo que o número de usuários do canal esteja aumentando a taxas expressivas ano a ano, os bancos aparentemente já esperam por uma redução neste ritmo de crescimento, provavelmente prevendo que o número de usuários de Internet banking esteja já próximo do limite superior. Seria preciso contrastar estas

informações com outras que indicassem as taxas de crescimento do número de usuários de Internet no país e também, do número de usuários dos serviços bancários, para avaliar se esta expectativa de redução do crescimento vai mesmo se confirmar.

Há uma dificuldade para se avaliar exatamente as formas de cobrança pelo uso dos serviços na Web, uma vez que em muitos casos esta cobrança está diluída no pagamento de uma tarifa única por serviços combinados, entre eles aqueles oferecidos na Web. Mesmo assim, os bancos claramente estão adotando uma estratégia de incentivar a gratuidade do uso da Web quando se fala dos serviços mais básicos, como verificação de extrato e saldo, transferências e pagamentos de contas. Serviços também já consagrados, como o DOC, são cobrados à parte, mesmo assim tarifas reduzidas. Este conjunto de serviços básicos na Web pode ser ampliado com o tempo e seria necessário continuar observando também a evolução de suas políticas de cobranças.

A pesquisa também apontou o crescimento sistemático dos gastos na implementação dos serviços pela Web. Isto indica que, ainda está por vir, a esperada economia com a migração de parcela das transações para este canal eletrônico, mesmo com a expectativa de crescimento no número de usuários e na expectativa de redução de custos com o uso deste canal. Muito interessante é observar que os bancos menores gastam proporcionalmente mais do que os maiores em seus sites na Web. Isto mostra que, em valores absolutos, bancos de diferentes tamanhos investem em ordens de grandeza próximas quando se trata do canal Web. Para uma observação mais precisa sobre este ponto, seria preciso uma análise mais detalhada e específica sobre o item “Gastos na Web”, o que não foi o objetivo desta pesquisa.

Como observação final, pode-se dizer que esta pesquisa ajuda a colocar em números o quadro da evolução do uso da Web pelos bancos, revelando também algumas facetas mais específicas do mercado brasileiro. Este é um trabalho que procura tirar uma foto instantânea de um cenário que muda muito rapidamente. Mas só há sentido

na avaliação precisa e de longo prazo se houver uma análise sistemática e constante do que ocorre em cada momento, razão pela qual esta pesquisa pretende ser uma contribuição modesta para que projetos neste mesmo sentido continuem a ser desenvolvidos no futuro.

#### 4. COMENTÁRIOS FINAIS

Este estudo procurou mostrar que a utilização da Internet para a distribuição dos produtos e serviços dentro do mercado financeiro tende a ser mais do que a simples introdução de um novo canal, e irá impactar profundamente o setor. Estes impactos vão ser sentidos desde nas alterações na estrutura de custos dos produtos financeiros, nos modelos de negócios, até na competição entre as diferentes empresas do setor, caso de bancos e corretoras analisados aqui.

Ficou claro pelo resultado das pesquisas que a questão redução de custos é um dos fatores importantes para que as empresas passem a atuar na Internet como um canal de distribuição. Mas a pesquisa revelou também, principalmente entre os bancos, que este não é o principal fator que incentiva as empresas a adotar este canal. A busca por uma comunicação melhor junto aos clientes e o foco em novas alternativas de negócio aparecem com mais destaque, quando se fala nos principais motivos para um banco adotar o canal Web.

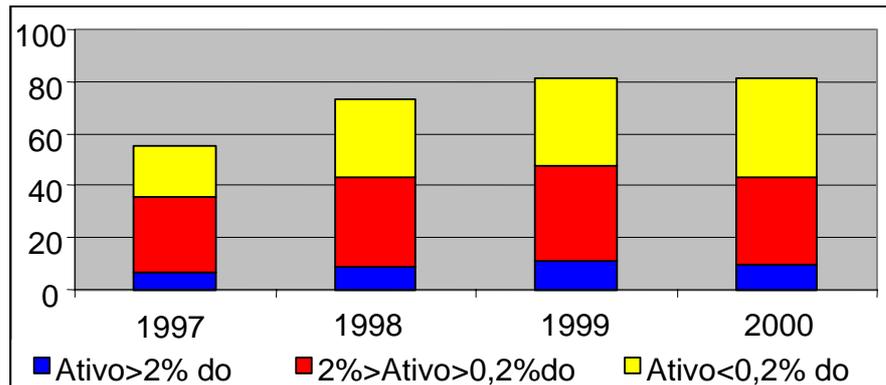
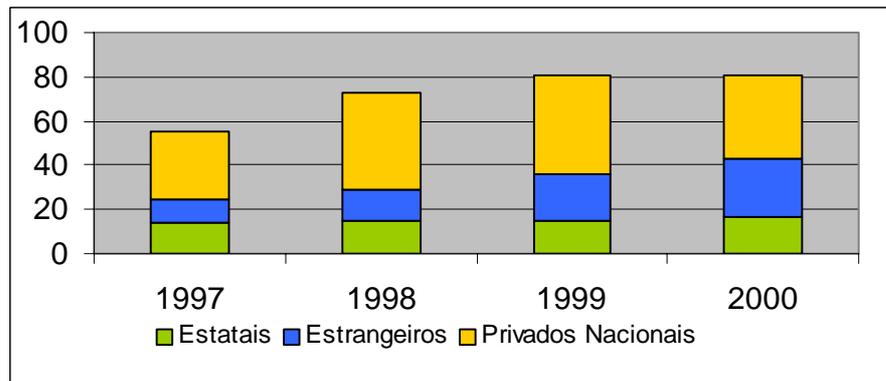
O impacto nos modelos de negócio ficou evidente no universo das corretoras. A predominância de um modelo de cobrança por preço fixo, ao invés da comissão, e o foco nos pequenos investidores também alterou a tradicional fórmula de fazer negócios no ambiente das corretoras.

Ao mesmo tempo, a disputa entre as corretoras e os bancos passa a ser mais evidente no mundo virtual da Internet. Embora no caso brasileiro, esta disputa ainda não esteja no mesmo patamar, por exemplo, no mercado norte-americano. Enquanto

nos EUA as corretoras on-line já oferecem serviços que antes eram exclusivos dos bancos e estão até mesmo adquirindo bancos, no Brasil a realidade é bem diferente. Não foram encontradas na pesquisa corretoras que estejam focando o mercado bancário. Seria preciso avaliar com mais profundidade se este fenômeno norte-americano tem relação com o fato de lá existirem fortes corretoras que atuam exclusivamente on-line. No Brasil todas as corretoras que atuam on-line são ligadas a corretoras que também existem no mundo real. Há uma forte ligação de corretoras com bancos juntamente com o crescimento dos sites de investimento dos bancos, os colocam em franca concorrência no mercado antes exclusivo das corretoras. Em muitos casos fica cada vez mais difícil distinguir onde acaba o site do banco e começa o da corretora, mesmo no caso de bancos que antes da Internet eram pouco ativos no mercado. Como exemplo podemos citar o Bradesco, que antes estava posicionado apenas na prestação de serviços bancários direcionados para uma grande massa de clientes, implementou um site exclusivo para investimentos como uma corretora, o ShopInvest.

Entretanto, a despeito do grande crescimento do uso da Internet, no mercado financeiro, algumas áreas estão ainda incipientes. É o caso dos serviços de atacado. A pesquisa mostrou que enquanto os serviços financeiros focados no setor de varejo estão atingindo um certo nível de consolidação, os serviços no atacado ainda mostram pouca evolução. Este raciocínio fica evidente quando se observa o perfil dos serviços oferecidos nos sites dos bancos e das corretoras, mas também quando se verifica que as empresas que têm sites mais ativos na Internet são exatamente 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.

As figuras 5 e 6 ilustram que o ritmo do crescimento do número de sites de bancos na Internet está se reduzindo ano a ano e uma boa parcela dos bancos, exatamente os que focam os serviços de atacado, ainda nem estão na Web. Observe que menos de 50% dos bancos em operação no país mantém um site na Web.

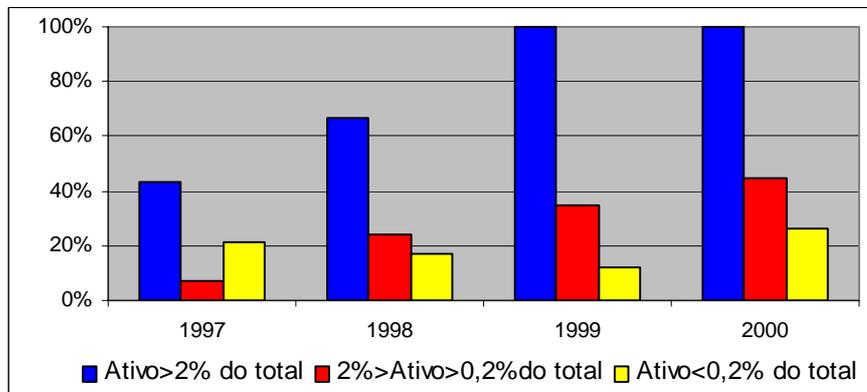
**Figura 5****Crescimento dos Sites de Bancos na Web (por porte)****Figura 6****Crescimento dos Sites de Bancos na Web (por capital)**

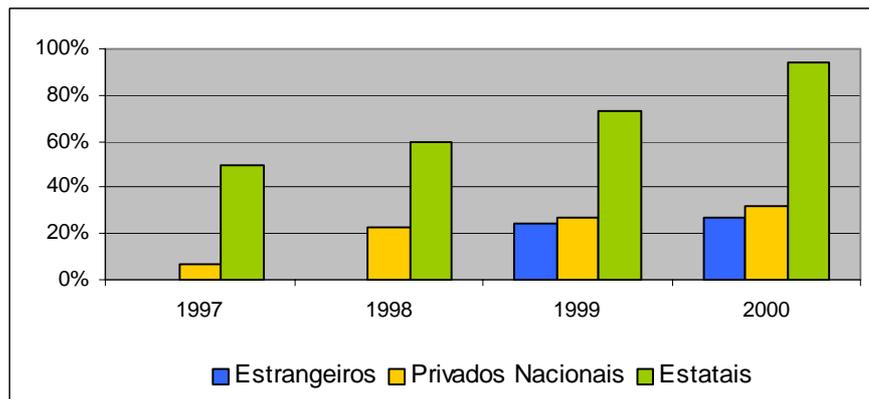
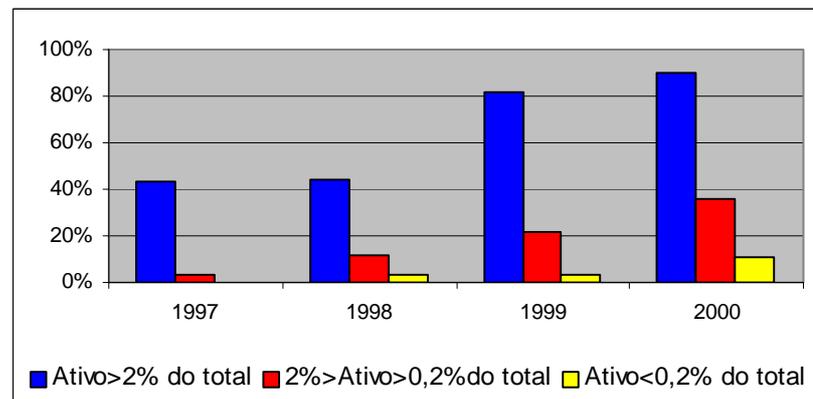
Verificou-se também na pesquisa que além da quantidade de sites de bancos não estar crescendo mais com a mesma intensidade de alguns anos atrás, os sites que

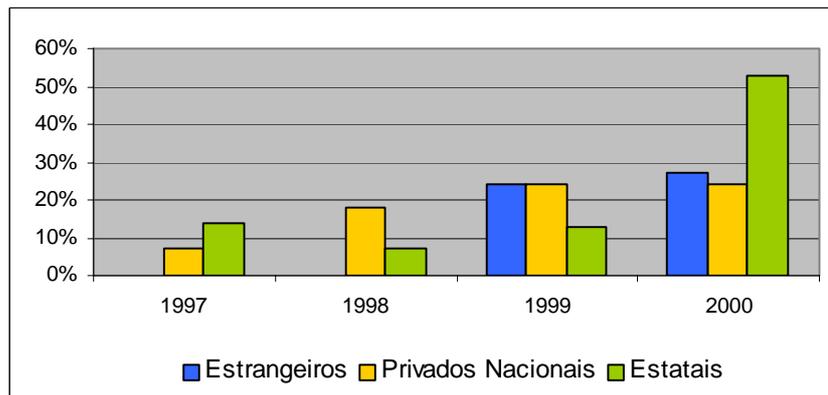
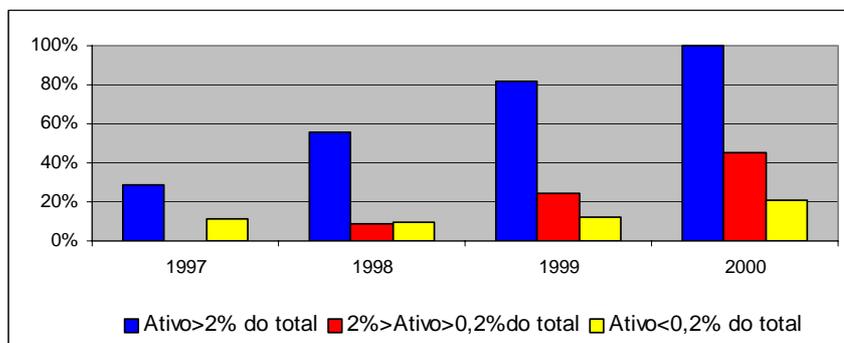
oferecem mais serviços são aqueles que atuam no varejo. As próximas figuras ilustram o ritmo de crescimento de alguns serviços bancários na Web (consulta a saldo e extrato, envio de DOC, pagamento de contas). Estes serviços, que já se tornaram claramente um padrão para o Internet banking, são exatamente aqueles prestados por bancos tipicamente de varejo. Pode-se também verificar que os bancos que mais rapidamente adotaram estes serviços são os de maior porte e os estatais, empresas que atuam com foco no varejo. Nos bancos de menor porte e os não estatais (estrangeiros e privados nacionais) que têm foco mais diversificado, estes serviços padrão crescem em ritmo bem mais lento. Os gráficos apresentados a seguir ilustram esta tendência nos respectivos serviços bancários de Internet banking segundo o porte do banco e controle de capital.

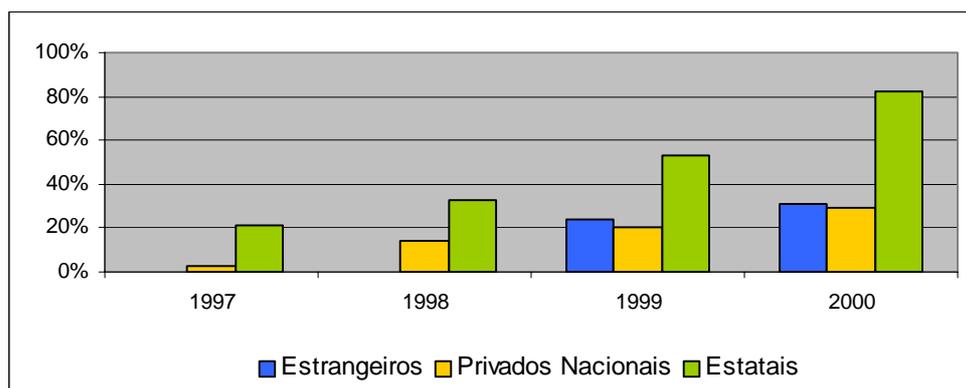
**Figura 7**

**Oferta de Consulta a Saldo e Extrato nos Sites de Bancos (por porte)**



**Figura 8****Oferta de Consulta a Saldo e Extrato nos Sites de Bancos (por capital)****Figura 9****Oferta de DOC nos Sites de Bancos (por porte)**

**Figura 10****Oferta de DOC nos Sites de Bancos (por capital)****Figura 11****Oferta de Pagamentos nos Sites de Bancos (por porte)**

**Figura 12****Oferta de Pagamentos nos Sites de Bancos (por capital)**

Observa-se, portanto que a migração para o canal virtual não está ainda seduzindo as empresas do setor financeiro indiscriminadamente. As empresas que atuam predominantemente no atacado ainda estão para descobrir formas de utilização da Web que sejam consagradas.

Por outro lado, pode também ser feita uma análise das categorias de serviço oferecidas pela Web, tal como discutida na seção III, no qual se apresentaram os serviços divididos em divulgação, transação e relacionamento. Nos serviços de divulgação, o grande destaque fica para as corretoras que apresentam grande variedade de soluções para apresentação de informações aos clientes e usuários dos sites. Como nenhuma decisão de investimento pode ser tomada sem amplo conhecimento do que pode ocorrer no cenário econômico, os serviços ligados a investimentos dependem em grande parte de esclarecimento do cliente sobre as alternativas e também sobre a situação de mercado. Assim, as corretoras, com relatórios em formatos variados, tutoriais, apresentação gráfica do mercado, etc., possuem excelência no processo de divulgar informações em seus sites.

Enquanto isso, os serviços de varejo se caracterizam por grande volume de transações. Neste caso, bancos de varejo e corretoras, que no mundo on-line focam a atuação de varejo, demonstram que estes serviços são os mais importantes, e seus sites ilustram esta realidade. Tanto nas corretoras quanto nos bancos de varejo, os sites são ricos em alternativas de serviços de transação, serviços estes que tornam a operação bancária conveniente para o cliente e eficiente para a empresa que a oferece.

No caso dos serviços de relacionamento, percebe-se que as empresas têm poucas alternativas disponíveis nos sites. Já foi dito que os serviços de relacionamento implicam em maior dificuldade organizacional para a sua implementação.

Este fato foi comprovado quando se testou a capacidade de resposta das empresas a correspondências enviadas por e-mail. Praticamente não há dificuldades técnicas para uma empresa responder e-mails de pessoas interessadas em seus serviços, mas mesmo assim, uma quantidade considerável de empresas do setor financeiro não está tendo capacidade de resposta on-line à altura do que o canal Internet exige. Este *gap* na capacidade de respostas pode ser entendido por sua origem organizacional. E neste ponto a pesquisa mostrou que, mais uma vez, as corretoras têm melhor desempenho do que os bancos (tabela 42).

**Tabela 42**

**Tempos de Resposta a E-mails Enviados a Bancos e Corretoras**

	<b>Bancos</b>	<b>Corretoras</b>
Cartas enviadas	39	16
Respostas recebidas	34 (87%)	16 (100%)
Tempo médio	54 horas	18:37hs
Tempo máximo	10 dias	3 dias
Tempo mínimo	10 minutos	19 minutos
Resp. < 24 horas	18 (53%)	11 (69%)
Resp. > 24 horas	16 (47%)	5 (31%)

As empresas como um todo, e não apenas as do setor financeiro, estão mais bem preparadas para produzir e divulgar informação, realizar transações, mas ainda precisam aprender a “ouvir” os seus clientes. Ou seja, ainda precisam evoluir mais nos serviços de relacionamento para que estes atinjam o mesmo grau de excelência das outras categorias de serviço.

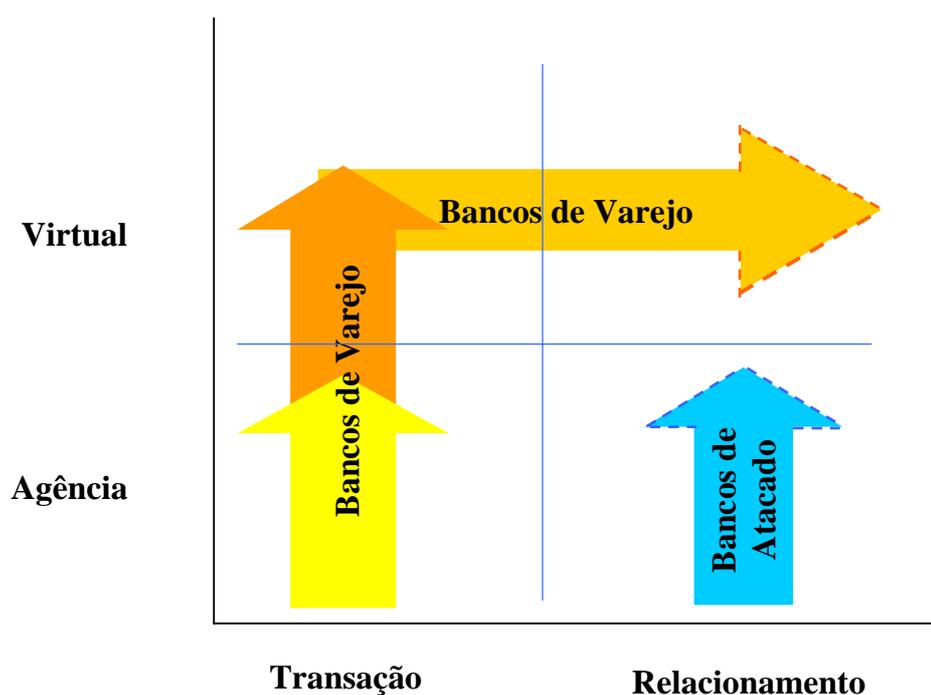
E é exatamente o relacionamento que caracteriza os serviços oferecidos no atacado, como já foi dito anteriormente. Nesta categoria os serviços financeiros ainda engatinham, em contraste com os outros serviços, divulgação e transação, nos quais as empresas do setor financeiro possuem certo grau de excelência.

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, como já foi dito, 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.

A figura 13 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. 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, conforme mostrou o resultado desta pesquisa.

Figura 13

## Evolução da Virtualidade na Oferta de Serviços Bancários



## 5. O FUTURO DO INTERNET BANKING

Enquanto em 1997 cerca de um quarto do total dos bancos em operação no país dispunham de um Web site, atualmente cerca de metade deles mantém um endereço virtual. Embora possa se argumentar que um site que oferece apenas informações sobre os produtos de um banco esteja prestando um serviço aos seus clientes, o que mais interessa ao público em geral é saber se um banco possibilita acesso a informações da conta coarente através da Web. Ao contrário do que poderia imaginar um *habitué* da Internet, hoje apenas 45% dos sites de bancos oferece os serviços mais comuns, como consulta a saldos e extratos, por exemplo.

O que se observa é que o Internet banking no Brasil tem atraído pouco interesse fora do universo dos grandes bancos varejistas. Os bancos que possuem redes com maior número de agências estão sofisticando seus sites e procurando disponibilizar um número cada vez maior de serviços na Web. Enquanto isso, os bancos com menor base de clientes e com número reduzido de agências não estão colocando o desenvolvimento dos seus Web sites entre as suas prioridades.

Os bancos de varejo apostam na redução do volume de transações realizadas em agências físicas por causa do crescimento significativo no uso dos canais eletrônicos, entre eles destaque para a Internet. Em alguns bancos de varejo a Internet já rivaliza em transações com canais mais tradicionais.

Apesar do crescente aumento no número de transações no sistema bancário, o número de agências não tem sofrido variações significativas. Para os bancos que mais investem na Internet, manter rede de agências físicas é ainda um diferencial competitivo. Estes bancos de varejo acreditam que as agências podem ter seu custo operacional reduzido, mas não apostam que seu número irá se reduzir. Com isso pretendem combinar o atendimento aos seus clientes tanto no mundo real como no virtual.

Há poucos anos atrás, o modelo totalmente virtual tinha adeptos mais convictos e atuantes. Enquanto os banqueiros em geral defendiam o uso moderado da rede, os internautas, grupo crescente e composto por parcela importante entre os usuários do sistema bancário, reclamavam mais virtualidade.

Em meados dos anos 90 os bancos estavam sobre ataque cerrado dos visionários da tecnologia. Com a explosão do uso da Internet, muitos viam um futuro cruel para os grandes bancos. Acreditava-se que a moeda eletrônica circulando pela Internet condenaria o sistema bancário tal como ele é hoje. Previa-se que a captação e a distribuição de dinheiro deixaria de ser de controle exclusivo dos bancos quando as moedas fossem predominantemente eletrônicas. Enquanto os bancos se

posicionavam na defesa da segurança como principal valor de um sistema de pagamento, os comentaristas no mundo da tecnologia pregavam que a facilidade de comprar on-line iria valorizar o uso intensivo de moedas projetadas para o mundo virtual.

O sonho do *e-cash* parece estar ainda um tanto distante da realidade. Pelo menos como prática dominante. O modo de pagamento mais comum na Internet ainda é o veterano cartão de crédito e não há indícios de que esta situação mude num futuro próximo.

Os bancos varejistas, preocupados em manter o seu controle sobre os meios de pagamento (afinal todo o dinheiro é captado e distribuído por eles), também têm testado alternativas de *e-cash*, mas a pesquisa mostrou que este formato de pagamento ainda não tem tido muito apelo.

A pouca penetração no uso do dinheiro eletrônico pode ser a explicação para o aparente paradoxo do Internet banking, no qual exatamente os bancos, que mais investem no uso do canal eletrônico, continuam ampliando a sua rede de agências. Quando surgiu o SFNB (Security First Network Bank) nos EUA muitos acreditavam que este deveria ser o modelo predominante de banco na Internet, ou seja, um banco totalmente sem agências.

Na prática, a predominância do dinheiro em papel exige a manutenção da rede física de agências. Em algum ponto da rede bancária, mesmo num quiosque de auto-atendimento, o dinheiro em papel deve entrar ou sair dos bancos. Isto tem grande importância especialmente nos bancos varejistas, não por coincidência, as maiores empresas do setor financeiro.

A Internet acabou atraindo o interesse dos bancos de maior porte por motivos bem objetivos. Em primeiro lugar havia a possibilidade de reduzir o custo operacional das transações, necessidade premente de empresas imersas em um sistema em

acelerado processo de desregulamentação e crescente competitividade. Além disso, a pressão de internautas, grupo crescente e afluente - intelectual e financeiramente - dentro da sociedade, não deixava dúvidas sobre o potencial da Internet como um canal privilegiado de comunicação com uma parcela muito lucrativa de clientes.

Outro motivo para que os bancos invistam no uso da Internet, é a busca por uma solução para integrar um número cada vez mais amplo de canais de acesso. A possibilidade de trabalhar com uma plataforma unificada poderia transformar a Internet num verdadeiro *backbone* dos diversos canais de auto-atendimento os quais os bancos varejistas já vinham investindo há anos. Mais ainda: a interface padronizada dos *browsers* abre espaço até mesmo para que os caixas eletrônicos tenham a "cara da Internet", descomplicando a vida do usuário, atualmente condenado a operar um sistema diferente para cada canal de acesso ao seu banco. Neste caso, a Internet seria mais do que um simples canal, e passando a ser o **principal canal** a articular todos os outros.

Se as vantagens para os bancos são tantas, então porque apenas parcela deles mantém um site na Internet? Porque não estão todos ávidos para aderir ao canal eletrônico?

Em primeiro lugar é preciso entender que os bancos não são um grupo uniforme de empresas. Enquanto os grandes bancos de varejo contam seus clientes aos milhões, os bancos de atacado, que pouco participam do processo de captação e distribuição de dinheiro em papel, ainda vêm a Internet com pouco interesse.

A reduções de custos de transação propiciadas pela Internet são pouco significativas para estes pequenos bancos de atacado, com número reduzido de clientes. Mesmo para os grandes bancos, o investimento no canal Internet só dará retorno em termos de economia nas operações mais rotineiras quando seus sites receberem visitas de uma parcela bem mais expressiva do que aquela os freqüentam atualmente.

A maioria destes bancos de atacado, operando um pequeno número de contas muito lucrativas, acredita que seus clientes querem um atendimento personalizado e não vão querer se comunicar com o banco através de canais eletrônicos impessoais, como é o caso da Internet. E como movimentam investimentos em montantes elevados, estes clientes não estão entre aqueles que "descobriram" as ações e a bolsa através de um canal de baixo custo de operação.

Correndo por fora, as corretoras on-line criaram sites muito interativos e ricos na oferta de serviços financeiros. Ao contrário dos bancos, que geralmente focam o desenvolvimento de seus sites no atendimento a uma clientela iniciante na navegação on-line, as corretoras são projetadas para atender às demandas específicas dos usuários mais habituados às ondas da Internet, mesmo que debutantes no mundo dos investidores. Entretanto, o número de usuários dos sites das corretoras on-line é uma fração daqueles que freqüentam os sites dos bancos.

Algumas das questões importantes e que ainda estão em aberto para o futuro do Internet banking são:

- é possível que um banco totalmente virtual se torne grande no varejo? Ou de outra forma: um grande banco pode se tornar essencialmente virtual?
- o *e-cash* vai continuar sendo uma ficção ou vai se tornar efetivamente a forma mais conveniente de remeter valores pela Internet?
- os clientes dos pequenos bancos de atacado vão continuar acessando basicamente canais tradicionais para falar com os administradores de suas gordas contas ou vão descobrir que é possível se beneficiar de um relacionamento personalizado e virtual ao mesmo tempo?
- estarão as corretoras mais próximas do modelo de um site de serviços financeiros do que os bancos? Em outras palavras: o modelo a ser seguido por um site

financeiro é aquele que transforma o internauta em investidor ou o que traz o investidor para o mundo da Internet?

As respostas para estas e outras questões ainda não estão claras, mas pode-se apostar que as empresas que experimentarem mais na Internet de hoje terão mais respostas para os problemas que deverão enfrentar em novas implementações de serviços virtuais no futuro.

## 6. FUTUROS ESTUDOS

Este estudo aqui apresentado está longe de esgotar o tema da evolução da distribuição dos serviços financeiros através de canais virtuais. Há muitos aspectos que não foram abordados neste trabalho e que mereceriam uma dedicação especial.

O principal deles é o foco no desenvolvimento de empresas do setor financeiro que são totalmente virtuais. Já foi dito que a todas as corretoras no Brasil têm vínculos com uma outra empresa que funciona no mundo físico. Entre os bancos, duas experiências de bancos totalmente virtuais, o Banco1.net e o BCN Digital, são abordagens diferentes de suas empresas de origem no mundo real, Unibanco e BCN respectivamente, que foram criados para atuarem completamente focados nas atividades on-line. Em outros países, algumas empresas totalmente virtuais do setor financeiro estão em atividade e também merecem uma observação cuidadosa. Embora entre os bancos nenhuma empresa 100% on-line esteja atualmente disputando uma posição de liderança no mercado, entre as corretoras, a situação é um pouco diferente, a E\*trade, por exemplo, é uma das maiores do setor nos EUA.

Como evoluirão estas empresas no futuro? Qual a ameaça que representam para os seus concorrentes no setor? Quais os modelos de virtualidade total tendem a obter mais resultados no médio e longo prazo? Estas e muitas outras questões devem ser abordadas em pesquisas futuras.

Outro aspecto que deve ser considerado em termos de pesquisas futuras está relacionado com a metodologia utilizada neste trabalho. O estudo apresentado aqui se fundamentou em análises de sites de bancos e corretoras e também em questionários de auto-resposta enviados aos bancos. Estas metodologias, embora contribuam para a discussão da evolução dos canais on-line para os serviços financeiros, não conseguem dar conta de muitos pontos importantes, como por exemplo, na discussão sobre os principais obstáculos para a implementação dos serviços on-line e o futuro do mercado e das empresas do setor.

Uma alternativa que poderia cobrir as lacunas deixadas por este trabalho seria ampliar o estudo desenvolvido aqui através da realização de entrevistas com executivos de empresas que estão atuando na área. As entrevistas, além de exigir bons contatos no universo das empresas pesquisadas, têm a vantagem de permitir a discussão em maiores detalhes, das características e das estratégias de cada empresa.

Em compensação, as informações obtidas são muito subjetivas e podem trazer dificuldade para a sua generalização. Entrevistando-se apenas as empresas mais importantes, perde-se a oportunidade de entender estratégias específicas de segmentos que atuam em faixas de mercado diferentes. No caso de um estudo sobre comércio eletrônico, no qual os custos iniciais para a implantação de novos serviços através da Web nem sempre dependem de grandes somas de investimento, a exclusão de empresas menores e menos atuantes no mercado no universo de pesquisa pode, teoricamente, ocultar estratégias até mais inovadoras do que aquelas adotadas por bancos maiores.

De qualquer forma, este estudo pretendeu contribuir para o melhor entendimento da evolução dos serviços financeiros on-line e espera oferecer observações importantes para pesquisadores, acadêmicos, usuários de serviços e sobretudo para executivos de empresas que estejam desenvolvendo e implementando sites de empresas do setor financeiro na Web.

## VII. BIBLIOGRAFIA

ALBERTIN, *Comércio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação*. Ed. Atlas. São Paulo, 1999. ISBN 85-224-2139-0.

AMÉRICA ECONOMIA. “Veryexclusive.com: Como a Internet está democratizando a elite do private banking”, 07/09/2000, nº 191, p. 61-66.

ANDERSEN, Bjorn K. It's Time for Banks to Dive Into E-Commerce. *New York Times*, May 26<sup>th</sup>, 1998.

ASSAF Neto, Alexandre. Mercado Financeiro. Editora Atlas. São Paulo, 1999. ISBN 85-224-2084-X.

BADER, Marcos. *Flexibilidade e Inovação na Indústria Bancária: O Banco Virtual*. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 1999. 323p.

BARRAS, Richard. “Interactive innovation in financial and business services: the vanguard of the service revolution”. *Research Policy* 19, p. 215-237, 1990.

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).

BENSTON, George J. “The separation of commercial banks and investment banking: the Glass-Steagall Act revisited and reconsidered.” London: The MacMillan Press, 1990. 263p. ISBN 0-333-51576-5.

BERNSTEL, Janet Bigham. "Who are these guys? An overview of the latest nonbank competition" *Bank Marketing* Issue 10 Volume 32 Pagination 38-39+Oct 2000, Washington ISSN 08883149.

BLACKWELL, Roger D. *From Mind to Market - Reinventing the Retail Supply Chain*. HarperBusiness: EUA, 1997, pp. 251.

BOVESPA. [www.bovespa.org.br](http://www.bovespa.org.br) site visitado em 10/10/2000.

BUCKMAN, Rebecca, "Internet brokerage firms break into banking". *The Wall Street Journal*, July 2, 1998.

BURKE, Raymond R. "Real Shopping in a Virtual Store" in *Electronic Marketing and the Consumer*, editado por Robert A. PETERSON, SAGE Publications, 1997. EUA, pp. 81-88.

CARTA CAPITAL. "Internet no pregão: caia na real", 12/04/2000, p. 58-61.

CAVANO, Kurt. Will banks survive in the new fast-moving "digital" economy? *Bank Systems+Technology*, p. 56 (January 1999).

CIA, Joania N. S.; DINIZ, Eduardo H. *O Uso da Internet para a Divulgação das Informações Financeiras dos Bancos*. Artigo aprovado no VI CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS – Universidade do Minho. Braga, Portugal (15 a 17 de setembro de 1999).

CIPPARONE, Mauro. "Internet banking services vs. proprietary solutions: why the Internet is deemed to succeed". *Journal of Internet Banking and Commerce*, vol.1,nº2,(Feb/1996), disponível no site:  
<http://www.arraydev.com/commerce/JIBC/9602-1.htm>.

CIPPARONE, Mauro. “The consequences of electronic delivery channels on retail banking industry”. *Journal of Internet Banking and Commerce*, vol. 2, n. 2 (Mar/1997), disponível no site: <http://www.arraydev.com/commerce/JIBC/9702-15.htm>.

CNAB 2000 (Centro Nacional de Automação Bancária – Febraban) disponível no site <http://www.febraban.org.br/automacao.asp>, visitado em 03/04/2001.

COBRA, Marcos. *Marketing de Serviço Financeiro*. Cobra Editora & Marketing. São Paulo, 2000. ISBN 85-85536-16-0.

COLGATE, Mark. Creating sustainable competitive advantage through marketing information system technology: a triangulation methodology within the banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, vol. 16, n. 2, p. 80-89, 1998. ISSN: 0265-2323.

CONSUMIDOR MODERNO, “O melhor de dois mundos”, nº 37, 2001, disponível no site <http://consumidormoderno.terra.com.br/central37.htm#centraltop> visitado em 27/04/2001.

CREDE, Andreas. “International Banking and the Internet”. *Banking and Finance on the Internet* editado por CRONIN, J. Mary, EUA, John Wiley & Sons, Inc., 1998, pg 271-305.

CREDE, Andreas. Electronic commerce and the banking industry: the requirement and opportunities for new payment systems using the Internet. *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 1, n. 3. Special Issue on Electronic Commerce. 1996.

CRONIN, Mary J. *Banking and Finance on the Internet*. EUA: John Wiley & Sons, Inc., 1998.

- CUEVAS, Jackie. “The Internet bank horizon: bleak or bright for community banks?” *Journal of Internet Banking and Commerce*, vol. 3, n. 3, Nov/1998, endereço eletrônico: <http://www.arraydev.com/commerce/JIBC/9811-14.htm>.
- DANNENBERG, Marius e KELLNER, Dorothée. “The bank of tomorrow with today’s technology”. *International Journal of Bank Marketing*, vol. 16, n. 2, p. 90-97, 1998. ISSN: 0265-2323.
- DARBY, I. Banks face up to their online challengers (Internet banking). *Marketing*, p. 17 (Mar. 25<sup>th</sup>, 1999).
- DINIZ, Eduardo H. *Downsizing de SI: Um Estudo em Bancos Brasileiros*. São Paulo, 1994. (Dissertação de Mestrado EAESP-FGV).
- 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. *Web banking no Brasil e nos EUA*. Artigo apresentado no BALAS99. New Orleans (Abril/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. *Evolução do uso da Web pelos bancos*. In: XIII ENANPAD. *Anais*. Foz do Iguaçu, 19 a 22 de Setembro de 1999. (Set/1999c).
- DINIZ, Eduardo H. *Uso da Web pelos bancos: comércio eletrônico nos serviços bancários*. Tese de Doutorado apresentada na EAESP/FGV em março de 2000. (Mar/2000a).
- DINIZ, Eduardo H e ANGULO, Marcelo J. “On-line traders in Brazil”. Artigo aprovado para apresentação no BALAS2000. Caracas (Abr/2000b).
- ENGEL, James F., BLACKWELL, Roger D. e MINIARD, Paul W. *Consumer Behavior*. 8<sup>th</sup> edition, USA: The Dryden Press, 1995, pp. 951.
- ERIKSSON, Kent. *The interrelatedness of technology, environment and organization structure: a study of differentiation and integration in banking*. Reprocentralen, HSC, Uppsala. 1994. ISSN 1103-8454.
- EUROMONEY. “Threat from the bank with no name”, London Issue: 369. Pag. 5. Jan/2000.. ISSN 00142433.
- FREI, Frances X.; HARKER, Patrick T.e HUNTER, Larry W. “Innovation in retail banking”. *Working Paper Series 97-48-B*. The Wharton School. University of Pennsylvania, 1997 (revised: January 1998).
- FRONTLINE footsoldiers reveal their virtual finance survival strategies. *Financial Technology International Bulletin*, vol. 13, n. 10, p. 6-9 (June 1996).
- FURASH, Edward. E. “Internet Strategy: why banks may be getting it wrong – and how to get it right”. *Journal of Banking Retail Service*, Vol. XXI, n. 2., p. 37-42. (Summer 1999).

GAZETA MERCANTIL. “Internet acaba com os intermediários financeiros”, 22/05/2000, p. B6 e B10.

GAZETA MERCANTIL. “Aliança AOL-Itaú acirra guerra entre provedores”, 14/06/2000.

GAZETA MERCANTIL. “Banco na padaria”, 15/12/2000, p.B4.

GAZETA MERCANTIL. “Bancos disputam 15 milhões de novos correntistas”, 23/01/2001, p. B-1.

GONÇALVES, José E. L. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. *Revista de Administração de Empresas*. Vol. 34, nº 1, p.63-81 (Jan/Fev/1994).

GREENSPAN, Alan. Electronic Commerce and the digital economy. The emerging digital economy II. Endereço eletrônico: [www.ecommerce.gov/ede/report.htm](http://www.ecommerce.gov/ede/report.htm) (site visitado em 20/11/99).

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

HANNA, Navy; GUY, Ken e ARNALD, Erik. The diffusion of information technology: Experience of industrial countries and lessons for developing countries. *World Bank Discussion Papers*, 281.1995. ISBN 0-8213-3216-3.

HEMPEL, George. H.; Simonson, Donald G.; Coleman, Alan B. *Bank Management: text and cases*. New York: Fourth edition. John Wiley and Sons, 1994. ISBN 0-471-55256-9.

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.

Ibope e Ratings. disponível no site [www.Ibope-eRatings.com/EstatBreoutros.htm](http://www.Ibope-eRatings.com/EstatBreoutros.htm) visitado em 26/10/2000.

Ibope. Pesquisa 9ª Internet POP, realizada em 2000 disponível no site [http://www.ibope.com.br/digital/produtos/internetpop/index\\_analise.htm](http://www.ibope.com.br/digital/produtos/internetpop/index_analise.htm) visitado em 22/11/2000.

INTERNET banking set for rapid growth. *Financial Technology International Bulletin*, vol. 14, n. 1, p. 5-7 (Sept. 1996).

JOELSON, Daniel. "Latin American banks seek elusive profits online". *Bank Technology News*, Vol 14, nº 1, January 2001.

JUPITER Communications. "Low PC Penetration, Low Credit Card Usage and Infrastructure Hinder Latin American Internet Markets" (2000) disponível no site [www.jup.com](http://www.jup.com) visitado em 22/02/2001.

JUPITER Communications. "No Easy Victories in Latin America's Projected \$8.3 Billion Online Commerce Market" (15/03/2000), disponível no site [www.jup.com](http://www.jup.com) visitado em 07/08/2000.

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 Serie*, Endereço eletrônico: [www.citi.columbia.edu/cybcompap/ravi.htm](http://www.citi.columbia.edu/cybcompap/ravi.htm) (Last modified: August 14<sup>th</sup>, 1997).
- KALAKOTA, Ravi e WHINSTON B., Andrew. *Electronic commerce: a manager's guide*. Addison-Wesley. 1997. ISBN 0-201-88067-9.
- KEYES, Jessica. *Banking Technology Handbook*. Boca Raton: 1999.
- KOCH, Timothy W. e MacDONALD, S. Scott. *Bank Management*. Fort Worth: 4<sup>a</sup> ed., Dryden Press, 2000. 968p. ISBN 0-03-024402-1.
- LEBOWITZ, Jeff. "The dawning of a new era" *Mortgage Banking*, vol. 56, n. 9, p. 54-66 (June 1996).
- LUBOVE, Seth. "Cyberbanking". *Forbes*, vol. 158, n. 10, p.108-116 (Oct. 21<sup>st</sup>, 1996).
- MAHAN, James S. III. Electronic commerce and the future of banking: It's not your father's home banking. *Bankers Magazine*, vol. 179, n. 2, p. 29-36 (Mar./Apr. 1996).
- MANAGING the Value Network. "Technology in Banking and Financial Services". Special Report. *Ernst & Young LLP*. 1997.
- MARLIN, Steven. *Internet trading Bank Systems & Technology* Volume 37 Issue 1  
Pagination 42-46 Jan 2000 New York ISSN 10459472.
- MARSHALL, Jeffrey. Home is where the bank is. *US Banker*, vol. 106, n. 3, p. 15 (Mar.1996).

- 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.
- McKEENA, Regis. *Real time: preparing for the age of the never satisfied customer*. Boston: Harvard Business School Press, 1999. ISBN 0-87584-934-2.
- McKENDRICK, David. "Sources of imitation: improving bank process capabilities". *Research Policy* 24, p. 783-802, 1995.
- MOnline. "Comodidade para um, economia para outro" edição: nº10, 01/02/2001 disponível no site [www.mmonline.com.br](http://www.mmonline.com.br) visitado em 23/03/2001.
- Ministério da Ciência e Tecnologia – Secretaria de Política de Informática e Automação. "Evolução da Internet no Brasil e no Mundo" Abril/ 2000.
- MODAHL, Mary. *Agora ou Nunca: Como ganhar a Guerra pelos consumidores na Internet*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000, pp.238. ISBN 85-352-0650-7.
- MOLS, Niels P. "The behavioral consequences of PC banking". *International Journal of Bank Marketing*, vol. 16, n. 5, p. 195-201 (1998). ISSN: 0265-2323.
- 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. ISBN 0-444-87807-6.
- NEHMZOW, Claus. "The Internet will shake banking's medieval foundations". *Journal of Internet Banking and Commerce*, vol. 2, n. 2 (Mar/1997). Endereço eletrônico: <http://www.arraydev.com/commerce/JIBC/9702-01.htm>.

- NOAM, Eli M. "Electronics and the dim future of banks", presented at Conference on Electronic Banking of the Fujitsu Research Institute, *Columbia University Working Paper*, disponível no site:  
<http://www.columbia.edu/dlc/wp/citi/citinoam13.html> (Last modified: July 1<sup>st</sup>, 1996).
- OGILVE, Charles W III. "Cyberbanking". *Bank Management*, vol. 72, n. 3, p. 14-18 (May/June 1996).
- ORR, Bill. "Where will be Internet banking in two years?" *ABA Banking Journal*, p. 56 (Mar. 1998).
- ORR, Bill. "Does integration resolve home banking "control"? *ABA Banking Journal*, vol. 88, n. 11, p. 72-74 (Nov. 1996).
- PIONTEK, Stephen Challenging the current investment environment National Underwriter Volume 103 Issue 26 Pagation Cincinnati Jun 28, 19994 ISSN 08938202.
- PONTO.COM. "Por um punhado de bits" Outubro/2000, p. 56-61.
- POPCORN, Faith - *O Relatório Popcorn: Centenas de idéias de novos produtos, empreendimentos e novos mercados*. Ed. Campus, 1994.
- QUADRADO, Adriano. "On-line banking triplicará em 5 anos, diz Dataquest". *IDGNow!* 10/08/1999. Endereço eletrônico: [www.uol.com.br/idgnow/ecom1999-08-10a.shl](http://www.uol.com.br/idgnow/ecom1999-08-10a.shl).
- RAMOS, Anátalia, S. M e COSTA, Fabrício, 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.

- ROGERS, David. *The Future of American Banking: managing for change*. New York: McGraw-Hill, 1993. ISBN 0-07-053538-8.
- ROSENBERG, Jerry M. *Dictionary of Banking*. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1992. ISBN 0-471-57435-X.
- SANTOS, José E. *Mercado Financeiro Brasileiro: instituições e instrumentos*. Editora Atlas. São Paulo, 1999. ISBN 85-224-2242-7.
- SATHYE, M. "Internet banking in Australia". *Journal of Internet Banking and Commerce*, vol. 2, nº 4 (Set/1997). Endereço eletrônico: <http://www.arraydev.com/commerce/JIBC/9704-27.htm>.
- SAUNDERS, Anthony e WHITE, Laurence. *Technology and the Regulation of Financial Markets*. EUA: Lexington Books, 1986.
- SAUNDERS, Anthony. *Financial institutions management: a modern perspective*. 2<sup>nd</sup> Ed., Irwin Book. 1997. 667 p. ISBN 0-256-15367-1.
- SCHIFFMAN, Leon G. e KANUK, Leslie L. *Consumer Behavior*. EUA: Prentice Hall International Editions, 1991, 680 pp.
- SEYMANN, Marilyn R. *Managing the New Bank Technology: An Executive Blueprint for the Future*. Chicago: 1998.
- SHETH, Jadish N. e SISODA, Rajendra S. "Consumer Behavior in the Future", in *Electronic Marketing and the Consumer* editado por PETERSON, Robert A., EUA, Sage Publications, 1997, 193pp.
- SHETH, Jagdish N., MITTAL, Banwari e NEWMAN, Bruce. *Customer Behavior - Consumer Behavior and Beyond*. EUA: The Dryden Press, 1999, pp.799.

- SINKEY, Jr., Joseph. F. *Commercial Bank Financial Management in the Financial Services Industry*. New York: Macmillan Publishing Company, Forth edition, 1992.
- SMITH, Michael. “The name is the game: how big banks build on their brand names to establish a business presence on the Internet”, *Canadian Banker*, vol. 105, p. 38, Iss. 2 (Mar./Abr/1998).
- 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.
- SRAEEL, Holly. “Browser-driven Web banking way to go”. *Bank Systems & Technology*, vol. 33, n. 7, p. 20 (Jul/1996).
- STERN, L.W.; EL-ANSARY, A.I. e COUGHLAN, A. T. – *Marketing Channels*, 5<sup>a</sup> edição, EUA: Prentice Hall, 1996, pp. 575.
- STUDY reveals growth in Internet banking. *America's Community Banker*, vol. 5, n. 9, p. 40-41 (Sept/1996).
- 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).
- TORSTER, Roberto Luis. *Overbanking no Brasil*. São Paulo: Makron, 1997. ISBN 85-346-0675-7.

TROIANO, Jaime. *O Consumidor Interativo na Internet*. Pesquisa realizada para o "3º Encontro Internacional de Marketing Interativo - New Media 96" promovido pela M&M Eventos, São Paulo, 1996.

TROIANO, Jaime. *O Consumidor na Era do Relacionamento*. Pesquisa realizada para o "2º Seminário Internacional de Marketing Interativo - Interact 95" promovido pela M&M Eventos, São Paulo, 1995.

TURBAN, Efraim; LEE, Jae; KING, David e CHUNG, H.Michael. *Electronic Commerce: a managerial perspective*. EUA: Prentice-Hall Inc., 1999.

WARE, James P.; GEBAUER, Judith; HARTMAN, Amir et al. *The Search for Digital Excellence*. McGraw-Hill Book Company. Commerce Net Press, 1998. ISBN 0-07-027057.