



Disponível em
<http://www.anpad.org.br/rac-e>

RAC-Eletrônica, v. 1, n. 1, art. 6, p. 84-99,
Jan./Abr. 2007



Relacionamento Virtual Via Internet *Banking*: uma Análise de Respostas de E-Mail

Eduardo H. Diniz
Roseli Morena Porto
Heloísa Mônaco dos Santos

RESUMO

O Internet *banking* evoluiu rapidamente nos últimos anos. Se em 1996 apenas alguns pioneiros se arriscavam a oferecer serviços bancários através da Web, hoje milhões de usuários no mundo transformaram o Internet *banking* numa das aplicações de maior sucesso no universo do comércio eletrônico. Partindo do pressuposto de que o Internet *banking* é visto pelos bancos como um oportuno canal para manter relacionamento on-line com clientes, o objetivo deste artigo é avaliar a capacidade de resposta dos bancos às solicitações via e-mail, visto que esta é uma forma virtual de acesso ao banco e pode dar uma pista sobre a capacidade de relacionamento virtual da instituição. Para investigar como os bancos estão utilizando o e-mail para desenvolver um relacionamento com seus clientes, foi criada uma metodologia para avaliar o índice de respostas ao envio de mensagens por potenciais clientes, que foi aplicada numa amostra de 40 bancos no Brasil. A partir dos resultados obtidos nesta pesquisa, o artigo conclui que o relacionamento virtual via Internet *banking* ainda está num estágio inicial.

Palavras-chave: Internet banking; relacionamento virtual; e-mail; banco on-line; canal eletrônico.

ABSTRACT

Internet banking has become more widespread in recent years. From 1996, when only a few pioneers took the risk of offering banking services online, today millions of users have transformed Internet banking into one of the most successful e-commerce applications. Since Internet banking can be a channel for keeping a virtual relationship with clients, this paper intends to evaluate the level of response to e-mails sent to banks, assuming that this level of response can provide some clues as to how banks are conducting virtual relationships. To deal with this matter, a method was created to measure the level of response to e-mail sent by potential clients. This method was tested in a sample of 40 among the most important banks in Brazil and the findings show that virtual relationship through Internet banking is in its initial stages.

Key words: Internet banking; virtual relationship; e-mail; on-line banking; electronic channel.

Copyright © 2007 RAC-Eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados.
É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte.

INTRODUÇÃO

O Internet *banking* tem evoluído muito rapidamente em seus poucos anos de história. Entendendo-se por Internet *banking* como sendo a possibilidade de acesso a informações bancárias do cliente através do *site* (Diniz, Porto & Angulo, 2002), este tipo de serviço se iniciou em 1996, quando apenas um grupo pequeno bancos acreditou na consolidação da Web como um canal. Desde então, a ocupação da Web como espaço para disponibilização de serviços bancários tem sido cada vez mais significativa, ao ponto de as principais instituições financeiras não conseguirem mais imaginar seus clientes sem acesso aos dados de suas contas bancárias pela Web. O Internet *banking* deixou de ser uma experiência arrojada de alguns e caminha para se tornar o principal elemento no conceito de serviços bancários virtuais.

A despeito do grande crescimento do uso da Internet *banking*, este crescimento não ocorre de modo uniforme por todo o setor. Alguns segmentos dentro do setor bancário são claramente mais lentos na adoção do Internet *banking*.

Isto fica mais evidente quando se observa que os bancos que têm *sites* mais ativos na Internet são exatamente aqueles com foco no varejo, enquanto aqueles direcionados aos serviços de atacado têm, em geral, *sites* mais pobres e, em muitos casos, nem disponibilizam um endereço na Web (Diniz et al. 2002).

O perfil dos bancos que têm investido menos na Web se caracteriza por bancos de menor porte, com rede de agências muito pequena. Pelos números apresentados na Tabela 1, que mostra a evolução do Internet *banking* no Brasil entre 1997 e 2000, percebe-se que a evolução do Internet *banking* foi mais significativa entre os bancos de maior porte. Apesar do crescimento geral da oferta de Internet *banking* – que passou de 9 bancos em 1997 para 40 em 2000 – a adoção da Web pelos bancos de menor porte não acompanhou o ritmo dos maiores. Além do número de bancos que oferecem serviços de Internet *banking*, a tabela mostra a porcentagem de *sites*, por porte do banco, que ofereciam esta funcionalidade. Enquanto desde de 1999 a totalidade dos bancos de maior porte já estava oferecendo Internet *banking*, em 2000, apenas 27% dos *sites* dos bancos de menor porte apresentavam oferta de serviços de transação pela Web.

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

Tabela 1: Evolução do Internet *banking* no Brasil

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

Fonte: adaptado de Diniz et al. (2002).

Em outro trabalho, Marques (2003) também aponta uma visão distinta da importância do ambiente para instituições de varejo e para instituições de atacado. A partir de entrevistas com executivos

bancários, o autor identificou que o ambiente digital é muito mais importante para as instituições de varejo que para as instituições de atacado. Esta diferença se justifica pelo fato do ambiente da Internet ser considerado mais propício às operações padronizadas, realizadas pelos bancos de varejo, enquanto as operações estruturadas dos bancos de atacado são mais difíceis de migrar para o ambiente digital.

A seguir, será apresentada uma discussão sobre as características dos serviços bancários voltados para os serviços de atacado e aspectos da sua disponibilização através da Internet.

SEGMENTAÇÃO BANCÁRIA E SERVIÇOS BANCÁRIOS ON-LINE

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

O número de clientes com alta renda nos bancos tem crescido continuamente. Nessa categoria de clientes estão os mais lucrativos para os bancos e, também, uma maior porcentagem de usuários da Internet. Estes clientes, assim, demandam cada vez mais serviços *on-line* (Rombel, 2001). Mais importante ainda: a grande maioria desses clientes do mercado *private* já está *on-line* e deseja utilizar a Internet para gerenciar seus ativos (Boyland, 2000; Leyes, 2001). São clientes mais interessados em ter maior controle e acesso à sua carteira de investimentos que manter uma lealdade a uma marca. Estes ricos e jovens clientes que querem manter acesso a suas fortunas através da Internet representam uma ameaça para os tradicionais bancos de contas *private*, acostumados a relacionamentos face-a-face. Além disso, estes clientes exigem personalização, ou seja, é preciso manter alto grau de integração entre o *site* e os sistemas do banco, de forma a oferecer também ao gerente destas contas instrumentos para melhorar o seu papel de consultor financeiro.

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

Pessoas com milhões para investir ainda querem gerenciamento profissional de seus ativos. Clientes querem serviços *on-line* combinados com interação humana. A Internet oferece a oportunidade de unir a interação humana com o acesso *on-line*, embora mais esforço seja necessário para explorar esta vantagem (Moore, 2000). Os bancos focados no segmento *private* têm pouco a temer da Internet, porém devem considerar que um grande número de bancos falhou ao tentar alavancar sua base de clientes através do uso deste canal.

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

Bancos de Atacado e Relacionamento On-line

Para Rogers (1993) o negócio dos bancos de varejo é muito diferente daquele dos bancos de atacado, tanto em termos de tecnologia quanto de produtos, e exige cultura e administração diferentes. Enquanto no varejo se necessita de tecnologia rotinizada, 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 mercado de atacado,

o desenvolvimento de produtos e a criatividade estão localizados nos pontos de distribuição, na interação com os clientes, cada qual único e com necessidades de serviço específicas.

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

Os serviços bancários voltados para o mercado corporativo foram implementados posteriormente aos serviços voltados para pessoas físicas (Levinsohn, 2001). Considerando que as características dos clientes corporativos os colocam no campo dos serviços de atacado e os de pessoa física no de varejo, pode-se dizer que a preocupação com o relacionamento no universo do Internet *banking* é mais recente, em contraste com o foco inicial de ser apenas um canal de transação.

Diniz et al. (2002) identificou a preocupação dos bancos no uso do Internet *banking* como canal de relacionamento. Na pesquisa realizada em bancos brasileiros em 1999, a resposta à pergunta sobre o principal motivo para investir no canal Web, os bancos destacaram em primeiro lugar a oportunidade de 'reduzir custos de transação'. No ano seguinte, quando a mesma questão foi endereçada a uma amostra composta pelos mesmos bancos, a principal razão foi 'melhorar o relacionamento com os clientes'.

Corroborando esta observação feita no Brasil, autores em outros países também confirmam o interesse de bancos líderes em investir no Internet *banking* para o segmento *corporate*, (Lee, 2000) e até mais explicitamente como canal de relacionamento (Fonseca, 2001). É interessante notar que até os grandes bancos de varejo obtêm boa parte de seus lucros de uma parcela pequena de clientes corporativos (Schneider, 2001). Esta estratégia de atender ao mercado corporativo pela Internet tem sido utilizada por estes bancos no intuito de enfrentar a concorrência, já que estes clientes são muito visados por outros fornecedores de produtos financeiros (Athitakis, 2003).

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

***E-mail* como Canal de Relacionamento**

Anton (2000) apresenta que a visão futura de acesso, a ser disponibilizado pelas instituições, deve contemplar a demanda dos clientes por acesso a qualquer hora, de qualquer lugar, em qualquer formato e gratuito. Esta facilidade de acesso está emergindo como elemento crítico da estratégia de relacionamento com o cliente. O autor afirma que, em futuro não muito distante, os clientes preferirão as instituições mais acessíveis.

O *electronic mail (e-mail)* é uma forma virtual de acesso aos bancos. Através dele, os clientes – e também os não clientes – podem comunicar-se virtualmente com os bancos, apresentando suas necessidades, esclarecendo suas dúvidas, etc.

Para Anton (2000) o *e-mail* é um canal que se ajusta à demanda dos clientes; porém, segundo Bielski (2000), as instituições ainda enfrentam o desafio de gerenciar, isto é, identificar e priorizar o volume de *e-mails* recebidos e a eles responder.

O *e-mail* é a forma mais simples de comunicação disponível na Internet, e a sua adoção independe da capacidade de investimento em infra-estrutura tecnológica, permitindo que a sua utilização como

forma de comunicação esteja ao alcance de qualquer banco, independentemente do seu porte. O que interessa no uso do *e-mail* é o grau de comprometimento da instituição em relação ao meio de comunicação escolhido por clientes ou não-clientes, para estabelecer o contato (Manzoni Jr, 2002, 2003). Sendo assim, pode-se entender que a avaliação que o nível de respostas via *e-mail* pode dar a medida do grau de relacionamento virtual de uma instituição.

METODOLOGIA

A pesquisa da qual se originou este artigo foi estruturada em duas etapas. Em primeiro lugar, a partir de uma lista de todos os bancos em atuação no Brasil, buscou-se entender seu posicionamento na Web, dividindo-os por porte, controle e foco de mercado, particularmente quanto à oferta de serviços de Internet *banking*. Em segundo lugar, através de envio de mensagens eletrônicas (*e-mails*) a 40 bancos entre os mais importantes do mercado, avaliou-se o grau do relacionamento virtual que as instituições estão disponibilizando.

Identificação dos Bancos pela Oferta de Serviços de Internet *banking*

A primeira fase do trabalho de investigação do mercado bancário na Internet foi dedicada especificamente à observação dos bancos que estão na Web, buscando identificar o seu grau de engajamento com o canal *on-line* a partir da verificação sobre quais bancos possuem *site* e, dentre estes, quais disponibilizam algum nível Internet *banking*.

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

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

Com os dados deste universo foram determinadas as características de cada banco, particularmente com relação ao controle de capital e porte da instituição. Nas posições bancárias tradicionais costuma-se classificar as instituições, tendo como única ótica o porte da instituição, seja pelo volume de ativos, patrimônio líquido ou participação de mercado (Boudon, 2002). Entretanto, no estudo aqui desenvolvido, optou-se por caracterizar as instituições em três dimensões: porte, controle e foco de mercado. A seguir o detalhamento de cada uma destas dimensões.

Porte

O critério adotado para a classificação dos bancos segundo o porte foi definido a partir do volume de ativos e quanto este representa em relação ao total de ativos do sistema bancário brasileiro (Boudon, 2002). Foram assim consideradas as seguintes categorias:

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

- . Pequeno: instituição com menos de 0,2% do total de ativos do sistema bancário.

Controle

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

Foco de Mercado

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

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

- . Varejo. Esta categoria inclui os bancos privados com foco no varejo e que possuem mais de 200 agências. Este perfil conta com 14 bancos no país.
- . Público. As instituições listadas nesta categoria, embora estatais, são também geralmente voltadas ao varejo. Esta categoria inclui bancos federais, estaduais e Caixa Econômica, num total de 15 bancos.
- . Financiamento ao Consumo. Os bancos desta categoria têm como atividade principal oferecer crédito para o financiamento de compras no varejo. São 30 bancos classificados nesta categoria.
- . Atacado e Negócios. Os bancos de atacado e negócio possuem, individualmente, um número reduzido de clientes e estão focadas em pessoas físicas de alta renda e empresas. Um total de 56 bancos foram incluídos nesta categoria.
- . Middle Market. Esta categoria compõe-se de instituições voltadas para o mercado de empresas de pequeno e médio porte. Este perfil caracteriza 25 bancos no país.

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

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

Uma vez organizada a lista dos 143 bancos com suas respectivas classificações, deu-se início ao trabalho de identificar quais deles mantinham um site na Web e qual o seu endereço (URL). 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 (<http://www.febraban.org.br>), da ABBC (<http://www.abbc.org.br>) e outros que ofereciam listas de bancos no Brasil, como o BankWeb.com (<http://www.bankweb.com>) e Universo Online (<http://www.uol.com.br>) além de mecanismos de busca como o Google, Yahoo! e outros.

Os bancos nos quais foi identificada a presença de *website* foram então visitados para que fosse constatada a presença ou ausência de serviços de Internet *banking*. Esta atividade foi realizada em março de 2003. Para minimizar a possibilidade de erros, foram feitas diversas checagens para localizar todos os endereços a partir do nome de cada banco. Os *sites* das instituições foram checados mais de uma vez e, no caso da ausência de *site*, o nome do banco incluído em diversas ferramentas de busca para certificar que o mesmo não possuía *site* na Internet na época da pesquisa.

Para checagem da existência dos serviços de Internet *banking*, cada um dos *sites* localizados foi visitado por duas pessoas diferentes. Após esta checagem individual, os dois pesquisadores reavaliaram juntos cada *site* em que não havia sido localizado o serviço de Internet *banking* para certificar-se de que realmente aquele banco não o oferecia à época da pesquisa.

AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO POR MENSAGENS ELETRÔNICAS (E-MAIL)

Esta etapa do trabalho procurou avaliar os mecanismos de contato dos clientes com os bancos através do canal *e-mail* e a qualidade das respostas dos bancos às solicitações dos clientes, explorando desta forma a capacidade de relacionamento virtual das instituições.

Tomando-se como ponto de partida a lista de bancos obtida na primeira fase da pesquisa, foi feita a seleção de uma amostra que atenda aos seguintes critérios: importância do banco para o setor, tanto em termos de porte quanto de perfil; e a capacidade de oferecer algum tipo de serviço de Internet *banking*. Foram selecionados 40 bancos, entre os mais importantes do mercado que representam mais de 80% do total de ativos do setor, a fim de avaliar como estes bancos respondem a solicitações enviadas a eles através de *e-mail*. A Tabela 2 abaixo sintetiza as características da amostra de 40 bancos estudada.

Tabela 2: Amostra de 40 Bancos Estudada

			bancos	%
Porte*	ativos > 2% do total	Grande	13	100%
	0,2% <ativos< 2%	Médio	13	46%
	ativos < 0,2% do total	Pequeno	14	14%
Perfil*	Varejo+	Varejo	14	100%
		Público	13	87%
		Financiamento	2	7%
	Atacado+	Atacado e Negócios	5	9%
		Middle Market	6	24%
Desenvolvimento		-	-	
Controle**		Público	13	76%
		Privado Nacional	18	26%
		Estrangeiro	9	16%

Fonte: elaborado pelos autores.

*Definição da revista Conjuntura Econômica (Boudon, 2002 e 2003).

**Definição adaptada do Banco Central do Brasil (www.bacen.gov.br).

O objetivo desta etapa do trabalho foi testar a capacidade de resposta às solicitações via *e-mail*, visto que esta é uma forma virtual de acesso ao banco e pode sinalizar algo sobre a capacidade de relacionamento virtual da instituição. Nesta amostra, 20 bancos são privados nacionais, 13 são públicos e 7 são estrangeiros. Considerado pelo foco de mercado das instituições, 13 são de varejo, o mesmo número dos bancos públicos, 6 são de *middle market*, 5 de atacado e negócios, e apenas 2 de financiamento. Pode ser verificada na coluna “%” da Tabela 4 a representação de cada segmento na amostra. A discrepância observada reflete a distribuição irregular do uso de Internet *banking* no mercado bancário.

Envio das Perguntas

Para a realização desta etapa da pesquisa foram criadas perguntas específicas enviadas aos bancos, em dias e horários diversos. Entre março e abril de 2003, seis pessoas diferentes enviaram as perguntas, utilizando endereços de e-mail genéricos que não identificassem a instituição de pesquisa.

Foram elaborados três grupos de perguntas que foram enviados em duas rodadas diferentes para todos os bancos, perfazendo um total de seis mensagens enviadas para cada banco. O texto das perguntas era ligeiramente diferente para evitar que fosse caracterizado o envio da mesma pergunta nas duas ocasiões, mas as dúvidas expostas eram as mesmas. As perguntas continham vários itens que só teriam respostas satisfatórias se respondidas de forma personalizada, evitando assim que respostas automáticas pudessem eliminar a dúvida. As mensagens foram enviadas em dias diferentes para cada banco, e todas entre 10hs e 16hs, para permitir que as mensagens chegassem sempre dentro de um horário em que houvesse potencialmente maior probabilidade de resposta imediata. Os objetivos das perguntas enviadas são apresentados a seguir.

- . **1º Grupo de perguntas.** Procurou-se avaliar como o banco reage a um potencial cliente pessoa jurídica que solicita informações para abertura de conta corrente e como ele responde a dúvidas básicas (lista de serviços) e mais complexas (*download* para software de gerenciamento financeiro)
- . **2º Grupo de perguntas.** Tinha por objetivo avaliar como o banco reage a um internauta que busca vantagens na utilização do Internet *banking*, como milhagens e serviços mais baratos. Também se buscou identificar a resposta do banco sobre as formas de cobrança pelos serviços de Internet *banking*.
- . **3º Grupo de perguntas.** Abordou questões de um internauta receoso em utilizar os serviços de Internet *banking* por motivos de segurança. Esta pergunta também avaliou a resposta do banco à questão de defesa dos direitos do usuário, verificando, por exemplo, a utilização de seguros contra fraude.

Mecanismo de Pontuação

Na avaliação dos mecanismos de contato dos clientes com os bancos através do canal *e-mail* e, particularmente, da capacidade de resposta dos bancos às solicitações dos clientes, foram considerados 4 aspectos: oferta e forma de contato, disponibilidade em cada tentativa, recebimento de resposta automática e tempo de resposta. Cada um destes aspectos recebeu uma pontuação atribuída aos bancos para cada pergunta do total das seis encaminhadas conforme apresentado a seguir:

Quadro 1: Pontuação para Contato, Disponibilidade, Automática, e Tempo de Resposta

1) Oferta e forma de contato – existência de formulário eletrônico e/ou endereço de <i>e-mail</i>	
Considera-se contato via <i>e-mail</i> e/ou via formulário eletrônico	0 a 3 pontos
2) Disponibilidade da forma para contato eletrônico – quantidade de vezes em que foi possível o envio das	

perguntas	
Considera-se o número de contatos possíveis, dentre as 6 tentativas feitas	0 a 6 pontos
3) Recebimento de resposta automática – indicação de data e horário do recebimento da mensagem e/ou agradecimento pelo contato.	
Considera-se se o banco disponibiliza uma resposta automática	0 a 1 ponto
4) Tempo de resposta – tempo médio considerando todas as perguntas enviadas	
Considera-se o tempo de resposta em grupos de menos de 12 horas até a mais de 48 horas	0 a 5 pontos

Fonte: elaborado pelos autores.

Avaliação do Conteúdo das Respostas

Cada grupo de perguntas foi analisado individualmente de acordo com as características das respostas esperadas. As perguntas do tipo 1, que versavam sobre abertura de conta, serviços disponíveis, *download* de software e em quais formatos, foram tratadas de forma semelhante: o banco recebia um ponto para cada um dos itens da pergunta, se estes tivessem sido respondidos satisfatoriamente, além de ser pontuado, caso a resposta direcionasse o cliente para buscar informações no site, na agência ou na central de atendimento. Os itens das perguntas de nº 2 foram pontuados de acordo com as respostas esperadas para satisfazer o usuário. Assim, se o banco mencionasse especificamente as vantagens da conveniência do acesso remoto, o programa de milhagem, os serviços e/ou os respectivos custos, ele recebia pontuação diferenciada. Nas perguntas do tipo 3 esperava-se que o banco explicasse os itens de segurança utilizados para que o usuário não sentisse receio em utilizar os serviços via Internet *banking*. Se o banco fornecesse informação extra, pertinente e não explicitamente solicitadas, que enriquecesse a resposta, fazia jus a alguma pontuação. O quadro a seguir apresenta o detalhamento da pontuação para cada um dos itens dos grupos de perguntas:

Quadro 2: Pontuação para o Conteúdo das Respostas

Perguntas do grupo nº 1 - Abertura de conta, serviços disponíveis, <i>download</i> de software e em quais formatos.	
Nível de resposta para as perguntas feitas em cada rodada	0 a 4 pontos
Perguntas do grupo nº 2 – Vantagens, redução de tarifas, sistema de pontuação e tarifa para acesso	
Nível de resposta para as perguntas feitas em cada rodada	0 a 4 pontos
Perguntas do grupo nº 3 – Garantia de segurança e seguro contra roubo	
Nível de resposta para as perguntas feitas em cada rodada	0 a 4 pontos

Fonte: elaborado pelos autores.

RESULTADOS OBTIDOS

A seguir serão apresentados os resultados obtidos nas duas pesquisas realizadas no trabalho do qual se originou este artigo.

Análise dos Sites dos Bancos Segundo o Perfil da Instituição

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

A Tabela 3 mostra como os 143 bancos do universo bancário analisado estão distribuídos com relação ao seu porte e também ao foco de mercado. Nota-se que todos os bancos de varejo possuem *site* e também oferecem Internet *banking*. Entre os bancos públicos, todos possuem *site*, mas um deles (de médio porte) não oferece Internet *banking*. Dentre as instituições de *middle market*, todas as de médio porte e 86% das de pequeno porte também possuem *sites*. Mas para estes mesmos bancos, apenas 52% oferecem Internet *banking*, sendo que dois terços dos de médio porte têm este serviço. Considerando que 28 das 30 instituições classificadas no grupo de financiamento possuem um *site* na Web, são apenas 8 aquelas que oferecem Internet *banking*. Dos três bancos de desenvolvimento analisados, dois possuem *sites* e apenas um com o recurso de Internet *banking*. Se 88% das instituições de atacado e negócios possuem *sites*, menos da metade delas (46%) oferece Internet *banking*.

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

Tabela 3: Distribuição de Bancos com *Site* e Internet *banking* por Porte e Foco de Negócio

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

Fonte: elaborado pelos autores.

Observando-se a oferta de Internet *banking* total, entretanto, verifica-se que apenas cerca de metade (53%) dos bancos oferece a seus clientes serviços *on-line* via Web. Desta análise se infere que os bancos de grande porte e os de varejo são os que possuem melhor índice de *sites* e de Internet *banking*.

Na outra ponta, os de pequeno porte e os de financiamento são os de índice mais baixo de uso de Internet *banking*.

Resultados do Teste de Respostas por E-mail

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

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

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

Tabela 4: Análise das Respostas

			Índice de resposta	Tempo médio de resposta	Índice médio qualidade de resposta
Porte*	ativos > 2% do total	Grande	100%	56h56	53%
	0,2% <ativos< 2%	Médio	85%	38h38	54%
	ativos < 0,2% do total	Pequeno	64%	30h56	37%
Perfil*	Varejo+ (86%; 39h46; 52%)	Varejo	93%	48h53	58%
		Público	85%	28h51	48%
		Financiamento	50%	41h12	39%
	Atacado+ (73%; 56h11; 36%)	Atacado e Negócios	100%	66h21	50%
		Middle Market	50%	39h16	25%
Desenvolvimento		-	-	-	
Controle**		Público	85%	28h51	48%
		Privado Nacional	72%	60h22	42%
		Estrangeiro	100%	37h57	59%
Geral			83%	44h	48%

Fonte: elaborado pelos autores.

*Definição da revista Conjuntura Econômica (Boudon, 2002 & 2003).

**Definição adaptada do Banco Central do Brasil (www.bacen.gov.br).

A Tabela 4, acima, aponta a análise das respostas obtidas a partir de três fatores: índice de resposta, que indica as respostas dos bancos em pelo menos uma das rodadas; tempo médio de resposta, que indica a média obtida pelos bancos dos vários segmentos para responder cada mensagem; e índice médio de qualidade de resposta, que aponta a porcentagem do total de pontos possíveis (de acordo com o indicado nos Quadros 1 e 2) obtida pelos bancos de cada segmento.

Na análise das respostas por porte dos bancos, pode-se notar que todos os bancos grandes responderam às mensagens enviadas por *e-mail*, até mesmo mantendo um índice de qualidade de resposta, medido através da pontuação obtida, indicando que estão mais atentos ao relacionamento com os seus clientes através do canal eletrônico. Com relação ao tempo médio de resposta, entretanto, os bancos pequenos se mostraram mais ágeis, embora com respostas menos úteis para solucionar as dúvidas dos usuários e potenciais clientes.

Considerando-se os bancos segmentados por perfil, observa-se que os bancos de varejo agregado (varejo+) possuem todos os índices melhores do que os de atacado agregado (atacado+): possuem melhor índice de resposta (86% contra 73%), menor tempo médio de resposta (39hs contra 56hs), e melhor índice de qualidade de resposta (52% contra 36%). Considerando-se os subgrupos, o de varejo possui comportamento muito semelhante aos bancos de grande porte, o que era de se esperar, pois é composto em grande medida pelos mesmos bancos. Já os bancos de financiamento, que também fazem parte do grupo de varejo+, possuem baixo índice de resposta e baixa qualidade nas suas respostas. Entre os subgrupos que compõem o grupo de atacado+, os bancos do segmento Atacado e Negócios mostraram 100% de índice de resposta, mas tempo médio de resposta muito alto e qualidade de resposta ligeiramente superior ao da média de todos os bancos considerados. Os bancos do segmento *Middle Market*, embora sejam rápidos em suas respostas, pouco cuidam da qualidade da resposta enviada.

Para a segmentação baseada no controle do banco, os bancos estrangeiros e os públicos tiveram índices acima da média em todos os indicadores avaliados, enquanto os privados nacionais estiveram sempre abaixo da média geral.

CONCLUSÕES

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

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

Posicionamento na Web por Segmento Bancário

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

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

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

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

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

A contraposição da oferta de Internet *banking* com foco de mercado e porte do banco dá indícios sobre o perfil do canal virtual no setor. De forma geral, o uso da Web está associado com a realização de transações, mais do que com a manutenção de um relacionamento com clientes. A predominância de Internet *banking* se dá entre os bancos de varejo e de maior porte, exatamente aqueles que têm uma rede mais ampla e gerenciam grande volume de transações. Os bancos de atacado, que por definição seriam focados em relacionamento, ainda não consolidaram seus serviços de internet *banking*. Entre eles, principalmente os de grande e médio porte a pressão por serviços de Internet *banking* aumenta na medida em que os bancos de varejo invistam no relacionamento por meio da internet.

Análise das Respostas obtidas junto aos Bancos através de E-mail

O primeiro grupo de perguntas procurou identificar como os bancos respondem a questões sobre abertura de conta via Internet, serviços disponíveis no site e sobre *download* de informações. Ao perguntar sobre a abertura de contas, 63% dos bancos informaram como proceder. Entretanto um número bem menor de bancos se preocupou em informar corretamente a lista de serviços oferecidos (28%) e a possibilidade de *download* de informações (25%)

O segundo grupo de perguntas procurou avaliar o nível de resposta a perguntas de alguém que quer identificar objetivamente as vantagens da utilização do canal Internet. Em 48% dos bancos acessados se obteve informação sobre as vantagens de utilização do canal, destacando-se entre as respostas a comodidade oferecida pelo Internet *banking*. Ao serem perguntados sobre oferta de algum tipo de “milhagem” ou pontuação por uso do canal, apenas 25% responderam a esta pergunta objetivamente, sendo que em apenas um caso a resposta foi positiva. Sobre cobrança de tarifas, 50% dos bancos responderam a esta questão, seja referindo-se a descontos oferecidos em alguns tipos destacados de serviços (como DOC, por exemplo), seja confirmando as condições em que o usuário não precisa pagar para acessar o Internet *banking*, o que em geral varia com o tipo de conta e/ou nível de movimentação bancária.

O terceiro grupo de perguntas abordou questões de segurança do uso do Internet *banking* e a existência de algum tipo de seguro em caso de fraude, semelhante ao existente em cartões de crédito. Em 53% dos casos, houve resposta no sentido de confirmar que o ambiente é realmente seguro, mas apenas 13% responderam sobre seguro contra fraude, em todos os casos negando a oferta de tal tipo de serviço.

Relacionamento Virtual via E-mail

Apesar da limitação nesta análise, pois os *e-mails* que estão sendo enviados são de um não-cliente, a pesquisa realizada serve como indicador do nível de relacionamento que um banco pode ter com seus clientes através do canal eletrônico. Considera-se que, se existe uma boa estrutura para manter relacionamento com clientes através de canais eletrônicos, é de se esperar que esta mesma estrutura também possa servir para apoio a consultas de potenciais clientes.

Observou-se que entre os dez bancos de melhor índice de resposta de *e-mail*, nove são bancos com foco de mercado no varejo (quatro estatais) e apenas um banco com foco de mercado voltado para

atacado e negócios. Na outra ponta, entre os dez bancos com mais baixo desempenho na resposta por *e-mail*, há cinco bancos com foco em serviços de atacado (quatro voltados para o *middle market*) e cinco com foco no varejo (um de financiamento, três estaduais de pequeno porte e um recentemente privatizado).

Embora se tenha notado que não há uma forte relação entre controle de capital e uso de Internet *banking*, ao contrário do que se observa com relação ao foco de mercado e porte do banco, verificou-se que, na média dos resultados, os bancos estrangeiros tiveram melhor desempenho no teste por *e-mail*.

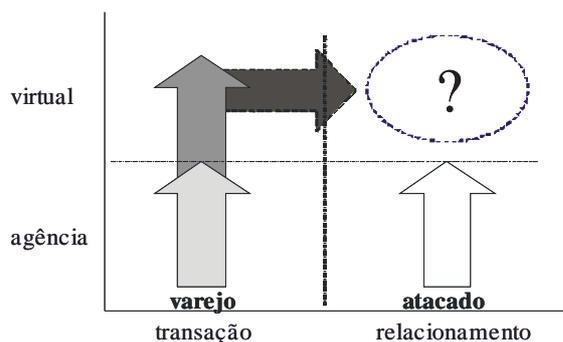
Considerações Finais

A idéia central do trabalho foi investigar o desenvolvimento do uso do canal virtual de relacionamento pelos bancos, procurando avaliar como os bancos de atacado estão evoluindo no uso da Internet, em comparação com os bancos de varejo. Para a realização desta investigação, foram realizadas duas pesquisas, cada qual complementarmente buscando trazer mais elementos para a discussão proposta na pesquisa da qual se originou este artigo.

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

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

Figura 1: Evolução da Virtualidade na Oferta de Serviços Bancários



Fonte: Diniz et al. (2002).

Embora o mercado bancário na Internet ainda esteja em evolução, os resultados aqui apresentados demonstram claramente que a supremacia dos bancos de varejo na exploração do canal virtual continua. Mais ainda, esta supremacia que se caracterizou inicialmente para os serviços focados em transações padronizadas, pode também avançar para o mercado de relacionamento mais sofisticado entre banco e cliente.

A Figura 1 sintetiza a idéia dos bancos de varejo que já migraram dos muitos serviços de transação das agências para os canais virtuais: eles já 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, os bancos de varejo são pioneiros 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, através da tecnologia, busca 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 e estando ainda menos evoluídos do que os bancos de varejo na utilização da Internet como canal de relacionamento virtual.

Artigo recebido em 19.11.2004. Aprovado em 13.05.2005.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anton, J. (2000). The past, present and future of customer access centers. *International Journal of Service Industry Management*, 11(2), 120-130.
- Athitakis, M. (2003, May). The cross-selling machine. *Business 2.0*, 4(4), 84-85.
- Bielski, L. (2000, June). Managing e-mail and webchat – it's becoming every bank's virtual point of pain. *ABA Banking Journal*, 92(6), 45-58.
- Boudon, A. (2003, maio). Os melhores bancos do Brasil. *Conjuntura Econômica*, 57(5), 36-40.
- Boudon, A. (2002, maio). Os melhores de 2001. Ranking dos Bancos. *Conjuntura Econômica*, 56(5), 40-51.
- Boyland, T. (2000, June). The private becomes personal. *The Banker*, 150(892), 77-78.
- Corware, B. (2001, September). Shop around for success. *The Banker*, 151(907), 202-204.
- Diniz, E. H.; Porto, R. M.; Angulo, M. J. (2002). Strategic differences on web use by corporate and retail banks. *Proceedings of the Business Administration Latin America Studies*, USA.
- Fonseca, I., Hickman, M., & Marenzi, O. (2001, Summer). The future of wholesale banking: the portal. *Commercial Lending Review*, 16(3), 23-35.
- Kehr, B., & Mendoza, D. (2000, November). Alternatives for consolidated high-net-worth wealth management. *Trusts & Estates*, 139(11), 30-38.
- Lee, P. (2000, July). Banks struggle to deliver their Internet promises. *Euromoney*, (375), 135-141.
- Levinsohn, A. (2001, January). Few flock to e-finance Strategic. *Finance*, 82(7), 69-70.
- Leyes, M. (2001, May). Private banks go public. *LatinFinance*, (126), 52-54.
- Manzoni, R., Jr. (2002, abril). 25 Melhores Serviços de Internet banking. *Revista Business Standard*, 13, 12-20.

Manzoni, R., Jr. (2003, junho). 25 Melhores Serviços de Internet banking. *Revista Business Standard*, 27, 18-23.

Marques, E. V. (2003). *Uma análise das novas formas de participação dos bancos no ambiente de negócios na era digital* (Relatório de Pesquisa/2003), São Paulo, SP, Centro de Excelência Bancária, Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas.

Moore, P. (2000, December). More strings to the established bows. *The Banker. Supplement: Caring for e-Clients*, 150(898), 6-7.

Rogers, D. (1993). *The future of American banking: managing for change*. New York: McGraw-Hill.

Rombel, A. (2001, August). World's best internet banks. *Global Finance*, 15(9), 24-29.

Schneider, I. (2001, October). With CEO, wells fargo vies for high-value client dominance. *Bank Systems & Technology*, 38(10), 40.