

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Fundação Getulio Vargas

Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica – CNPq

Bancos de Atacado na Internet



Professor Orientador: Eduardo H. Diniz

Aluno: Bruno Cezar de Andrade Ribeiro

AGOSTO DE 2003

ÍNDICE

1) Problema da pesquisa	3
2) Justificativa da pesquisa	4
3) Objetivos da investigação	7
4) Referencial Teórico - Conceitos-chave	7
5) Conceituação Teórica	9
6) Metodologia da investigação	23
7) Resultados	28
8) Conclusão.....	34
8) Bibliografia	35

1) Problema da pesquisa

Os bancos de varejo, que focam em transações, estão cada vez mais voltados para a Internet, seja para facilitar as transações, seja para relacionamento com o cliente. Os de atacado, que apostam na comunicação pessoal com o cliente, pouco investem na rede. Por que os bancos se comportam de modo tão diferente para oferecer serviços de varejo e de atacado?

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

Nestes anos, consolidou-se nos bancos a tendência de redução do volume de transações nas agências físicas em favor do crescimento do uso de canais eletrônicos. Dentre estes, a Internet aparece como o que mais tem evoluído, crescendo anualmente a taxas muito significativas tanto no número de transações como de usuários. Estas altas taxas de crescimento, associadas com o caráter integrador da rede, podem alavancar a Web ainda mais no futuro, elevando seu status atual de mais um canal, para se tornar o canal mais importante de comunicação entre banco e seus clientes.

Algumas questões, no entanto, ainda precisam ser melhor entendidas. Em primeiro lugar, os diferentes canais bancários são valorizados segundo as suas peculiaridades para a realização de atividades específicas. De maneira geral, pode-se entender que os canais cumprem duas funções na oferta de serviços: (1) os clientes necessitam de acesso aos seus dados financeiros para realizar transações bancárias de forma simples, rápida e barata; (2) é preciso que os canais se prestem também para aperfeiçoar o relacionamento banco-cliente.

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

Pesquisas anteriores (DINIZ, 2001), entretanto, indicam que, entre os bancos mais ativos na oferta de serviços bancários na Internet, cresce também a visão deste canal virtual como estratégico para melhorar o relacionamento com os clientes. Atendendo à solicitação para indicar o grau de importância entre diversas razões citadas para o investimento na Internet, nove entre dez bancos pesquisados apontaram a melhoria do relacionamento como sendo de máxima importância. Ora, esta intenção demonstra, portanto, que certos bancos vêem na Internet um canal muito mais versátil do que um simples facilitador de transações.

Mas este entendimento não é ainda consensual no mercado bancário. Avaliando os sites dos bancos, surpreende o fato de existir um grande número de instituições (aproximadamente a metade do universo de empresas do setor) que não disponibilizam nem mesmo um site institucional na Web. Para estes, quase todos de pequeno porte e atuando exclusivamente no segmento de atacado, a Internet não é um canal importante simplesmente porque eles não focam suas atividades na realização de transações. São empresas que movimentam grandes valores por transação realizada, que argumentam que o seu foco é o relacionamento e que seus clientes querem mesmo é o contato pessoal direto com o gerente do banco.

Há uma aparente contradição nestas descobertas da pesquisa. Os bancos que mais valorizam a atuação na Web têm seu foco de mercado na realização de transações no varejo, e, no entanto, apontam que o motivo mais importante de estar no mundo virtual é a possibilidade que Internet lhes dá de melhorar o relacionamento com os clientes. As instituições de atacado, que têm a sua atuação voltada para o relacionamento, acreditam que a Internet só é útil para aqueles que querem atuar no varejo e precisam otimizar as operações de transação.

Para os bancos que já usam a Internet como canal de transação cresce a importância de se apropriar dos benefícios que o mundo virtual pode lhes trazer no relacionamento com os clientes, enquanto que para os que não usam a Web para nada, nem mesmo como canal de promoção e divulgação, o relacionamento virtual não é atraente e não há porque investir nele.

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

2) Justificativa da pesquisa

O rápido crescimento da Internet está chamando a atenção em todo o mundo para o aparecimento de um novo canal de acesso a serviços bancários. A evolução desse canal on-line baseado em redes compartilhadas pode trazer impactos significativos para o setor pois a Internet está modificando as expectativas dos clientes com relação aos serviços e produtos oferecidos pelos bancos, criando oportunidade para o aparecimento de novos sistemas de pagamentos e pode influenciar também na gestão dos negócios bancários.

Além disso, a participação dos bancos é absolutamente vital para o desenvolvimento e consolidação do comércio eletrônico. Se as possibilidades de realização de transações

comerciais pela Internet tem aguçado a imaginação de empresas em todos os quadrantes, a hegemonia dos bancos sobre os meios de pagamento faz com que se torne imprescindível a sua participação ativa nesse mercado eletrônico nascente.

Ainda uma outra característica que está sendo observada com o desenvolvimento do comércio eletrônico é o seu impacto na condução dos negócios tal como eles estão estruturados atualmente, e mesmo na criação de novas oportunidades antes impensáveis ou impraticáveis. Também os bancos poderão explorar novas alternativas para conduzir seus negócios com o desenvolvimento de novos canais de comunicação para integração com clientes, parceiros e outros atores no mundo dos negócios financeiros.

A despeito do grande crescimento do uso da Internet no mercado financeiro, algumas áreas estão ainda incipientes. É o caso dos serviços de atacado. Enquanto os serviços financeiros focados no setor de varejo estão se consolidando rapidamente, os serviços no atacado ainda mostram pouca evolução. Isto fica mais evidente quando se observa que as empresas que têm sites mais ativos na Internet são exatamente aquelas com foco no varejo. As empresas que possuem foco nos serviços de atacado têm, em geral, sites mais pobres e, em muitos casos, nem disponibilizam um endereço na Web (DINIZ, 2001).

As figuras 1.1a e 1.1b 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 1.1a: Crescimento dos sites de bancos na Web (por porte)

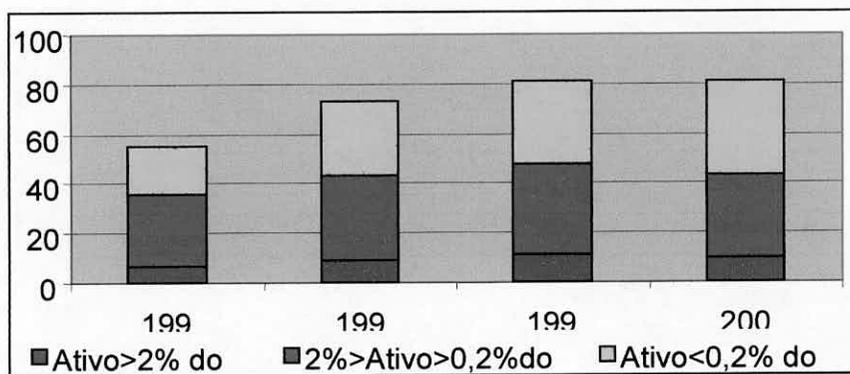
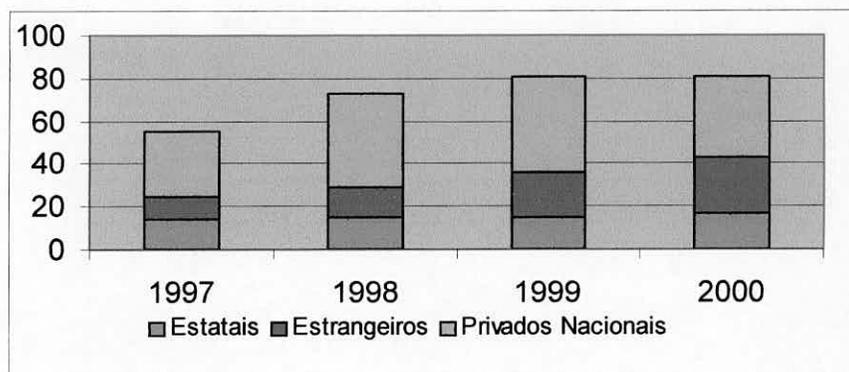


Figura 1.1b: Crescimento dos sites de bancos na Web (por capital)



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

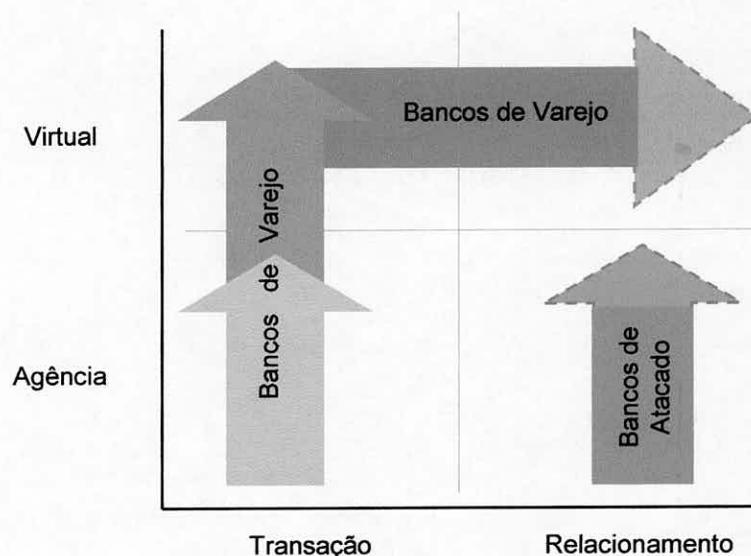


Figura 1.2 - Evolução da virtualidade na oferta de serviços bancários

3) Objetivos da investigação

O objetivo desta pesquisa é investigar a utilização da Internet e da Web por bancos que atuam no mercado de atacado, avaliando as potencialidades e limitações do canal virtual para a condução de atividades e serviços bancários baseado no relacionamento entre o banco e o cliente. Neste sentido a proposta é saber:

1. Quais as estratégias de implementação de serviços virtuais para o mercado de atacado?
2. Quais são as motivações e as dificuldades encontradas pelos bancos que estão oferecendo estes serviços pela Web?
3. Qual o perfil dos bancos brasileiros que estão atuando com mais dinamismo neste mercado de serviços bancários virtuais para o mercado de atacado?
4. Que possíveis implicações que o uso de serviços financeiros voltados ao segmento de atacado pela Web teriam para o mercado financeiro?

4) Referencial Teórico - Conceitos-chave

Comércio eletrônico - O comércio eletrônico se refere genericamente a todas as formas de transações baseadas no processamento e transmissão de dados digitalizados, em atividades comerciais envolvendo transações empresas entre si ou diretamente com indivíduos. A Internet é o principal responsável pela difusão do comércio eletrônico e está se tornando o ambiente mais propício para a efetivação de transações através de meio eletrônico.

Serviços financeiros pela Internet - O setor de serviços é o que mais investe em TI, e dentro deste setor, os bancos são as empresas que apresentam o índice de gastos mais elevado (MEIRELLES, 1999). O constante barateamento dos recursos da informática e o crescimento da utilização da Internet estão transformando radicalmente o setor financeiro, através da introdução em larga escala de soluções de TI. As tecnologias relacionadas ao uso da Internet são consideradas poderosas influências a serem observadas no planejamento de negócios das instituições financeiras.

Características da Web que influenciam os serviços financeiros - Ao criar um *site* na Web, uma empresa do setor financeiro pode utilizar seis de suas características básicas (Ware et al., 1998). A extensa **conectividade** da Internet permite que pessoas e organizações consigam adquirir informação de forma muito mais fácil e barata do que já foi possível com outras tecnologias. A **interoperabilidade** da Web indica a independência de plataforma para o estabelecimento de uma conexão efetiva entre sistemas diferentes. A Internet, é um excelente instrumento para coletar, integrar e distribuir informação, o que pode ser utilizado pelas empresas do mercado financeiro para oferecer **respostas rápidas** às necessidades dos

seus clientes. O uso de um canal **multimídia** como a Web enriquece as possibilidades de representação de dados financeiros pois a utilização de gráficos, áudio e vídeo tende a ser mais comum (KALAKOTA, 1997). A **facilidade de uso** da Web tem sido apontada como um dos principais fatores para o vertiginoso crescimento da Internet nos últimos anos. Isto se deve a sua interface gráfica padronizada e à crescente competência dos usuários no uso de computadores. A **interatividade** da Web vai ao encontro à necessidade de uma parcela crescente (GALLEGO, 1998) da clientela de serviços financeiros, que é mais ativa no sentido de querer gerir o investimento de seus ativos financeiros, mais do que simplesmente os deixar depositados e estáticos numa conta bancária.

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.).

Bancos de Atacado - 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.

Bancos de Varejo – 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. O varejo necessita de tecnologia rotinizada, enquanto no atacado a tecnologia tem que estar voltada para o trabalho artesanal, a pesquisa e o desenvolvimento. 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. (ROGERS, 1993)

5) Conceituação Teórica

O objetivo deste segmento do trabalho é explicar como as mudanças tecnológicas afetam as instituições financeiras e que caminho elas seguirão em um futuro próximo.

É de grande relevância a conceituação das principais diferenças entre os bancos que atuam no atacado e os bancos de varejo. Tais conceitos se encontram no item Varejo Vs Atacado, também no âmbito da conceituação teórica da pesquisa.

5.1 As instituições financeiras 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 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.

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.

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).

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 partilhada 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.

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.

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.

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. Afirmam 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

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.

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:

- 1) Ninguém duvida que a Internet crescerá, a única questão é com que velocidade;

- 2) 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;
- 3) Eles precisam competir com os seus atuais bancos concorrentes offline;
- 4) 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.

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 Bancos 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.

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 frequentemente, 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)

5.2 VAREJO VS. ATACADO

Indo além da classificação meramente reguladora, citada na parte dos conceitos teóricos básicos, 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 1.3. 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.

	Historicamente	Anos 90	2000
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

Tabela 1.3: Prioridades para a administração dos sistemas bancários de varejo¹

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

¹ 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)

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.

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 1.4 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)

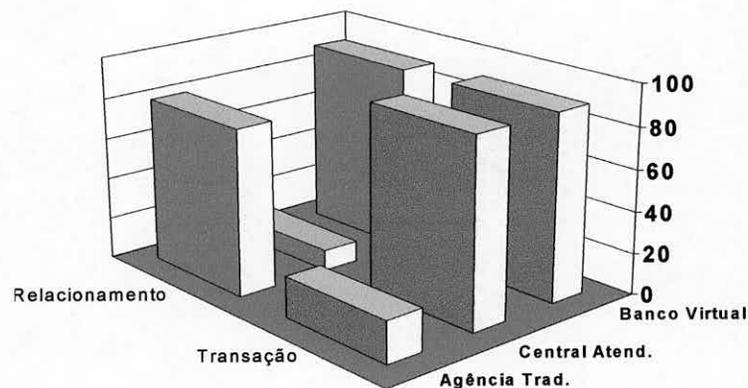


Figura 1.4: Consolidação do Banco Virtual

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

6) Metodologia da investigação

Procurou-se compor uma combinação de métodos que pudessem trazer uma compreensão ampla do processo de adoção do comércio eletrônico nos serviços financeiros deste segmento.

Assim, o projeto de pesquisa do qual este faz parte está dividido nas seguintes partes:

1. Estudo conceitual do mercado bancário de atacado, procurando identificar os serviços com maior potencial de migração para o canal virtual;
2. Identificação das empresas que atuam prioritariamente no mercado bancário brasileiro de atacado, analisando seu perfil de utilização de tecnologias de informação, particularmente a Internet;
3. Análise dos serviços de atacado que estão sendo oferecidos através da Web, identificando o perfil das empresas que se destacam na oferta destes serviços;

Para a realização deste trabalho de investigação, estão sendo propostas três pesquisas:

- Estudo teórico conceituando e delimitando o universo dos serviços bancários de atacado, suas oportunidades e desafios frente à adoção de tecnologias de virtualização dos serviços;
- Estudo dos bancos que oferecem serviços de Internet Banking;

Com as informações obtidas nas pesquisas propostas acima se fará a análise dos resultados obtidos em confrontação com informações obtidas através de levantamento bibliográfico e formulação teórica do problema a ser pesquisado. Como este trabalho integra estas três pesquisas amplas, foi decidido que serei responsável pelo estudo dos sites dos bancos que oferecem serviços de atacado na web (item 2) . Para atingir seus objetivos, este trabalho se baseia em modelos de análise criados nos estudos da inovação tecnológica e sobre a evolução do comércio eletrônico. Utilizando um modelo de coleta de informações sobre Web sites de bancos que está descrito abaixo, serão realizadas pesquisas que atenderão ao proposto nos objetivos.

Assim, a análise da oferta de serviços bancários pela Web é composta de um levantamento em Web sites de bancos no Brasil, num universo composta de 143 bancos A seguir está apresentada uma descrição deste método de pesquisa.

Determinação da Amostra

Através do site do Banco Central do Brasil (<http://www.bacen.com.br>), foi feito um levantamento dos 143 bancos que fazem parte da amostra analisada. Para cada banco, foram obtidas informações à respeito de seu total de ativos, patrimônio líquido, controle de capital,

tipo de instituição, participação em conglomerados bancários, número de agências e funcionários, entre outros dados menos relevantes.

Determinada 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).

Os rankings bancários tradicionais costumam classificar as instituições tendo como única ótica o porte da instituição, seja pelo volume de ativos, patrimônio líquido ou participação de mercado.

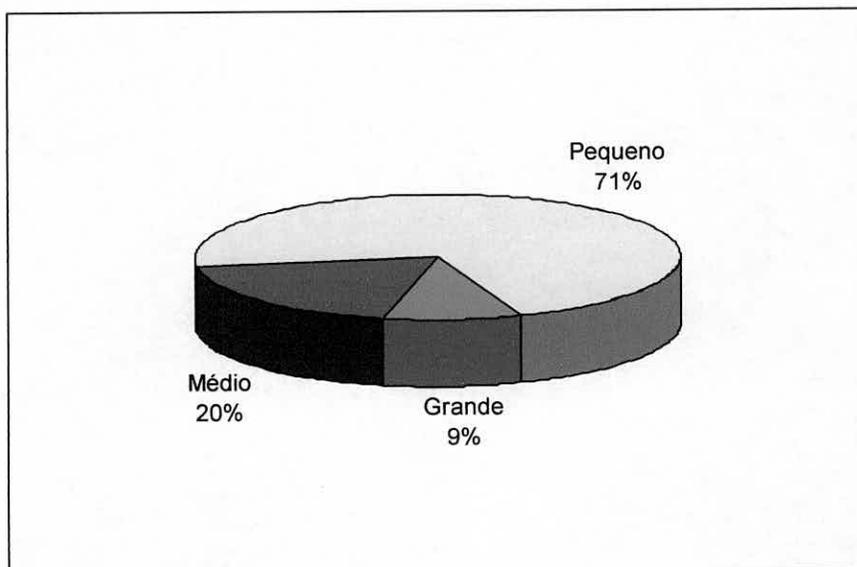
A classificação por porte é, sem dúvida, essencial a qualquer trabalho que envolva o estudo das instituições bancárias. Porém tal classificação não considera o foco de atuação ou o perfil de cada um dos bancos, essencial para determinar as diferenças na atuação dos bancos na internet.

Porte

O critério porte foi definido a partir do volume de ativos do banco e quanto este representa em relação ao total de ativos do sistema bancário brasileiro. Foram definidas as seguintes categorias:

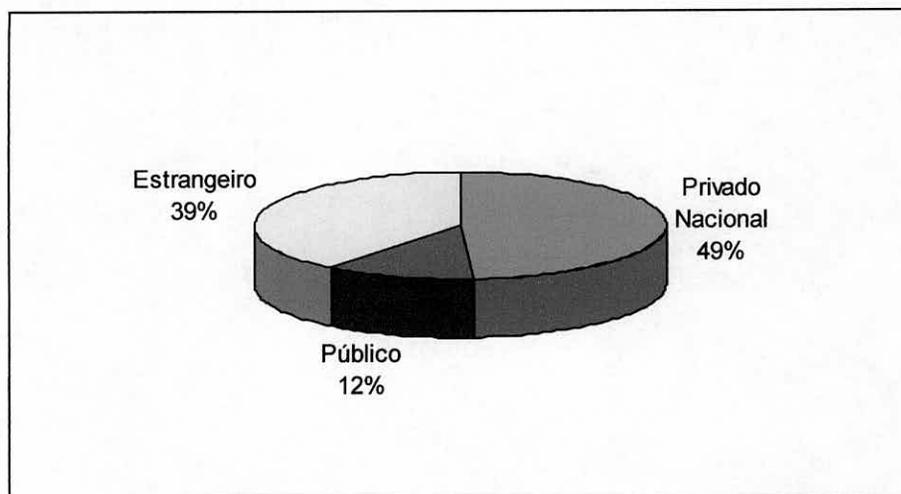
- *Grande*: Banco que individualmente possui mais de 2% do total de ativos do sistema bancário
- *Médio*: Representa mais de 0,2% e menos de 2% do total de ativos do sistema bancário
- *Pequeno*: Instituição com menos de 0,2% do total de ativos do sistema bancário

Abaixo temos um gráfico que explicita como a amostra estudada se mostrou em relação ao porte das instituições.



Controle do Capital

Através de informações obtidas através do Banco Central, os bancos foram classificados segundo o controle do capital. Esta classificação nos permite observar como a origem do capital (privado nacional, público nacional ou estrangeiro) influi na presença de websites e serviços de internet banking. No gráfico abaixo nota-se como a amostra está dividida em relação ao controle do capital.



Perfil

Foram cogitadas diversas metodologias e categorias nas quais os bancos da amostra poderiam ser divididos. Por fim, decidiu-se que a melhor opção seria a classificação sugerida pela Consultoria Austin Asis, sob encomenda da Revista Conjuntura Econômica em uma pesquisa publicada na edição de março de 2003 desta publicação.

Os bancos da amostra foram divididos nas seguintes categorias(perfis):

Varejo

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

Público

As instituições listadas nesta categoria são também voltadas ao varejo, porém a distinção entre bancos públicos e privados nos permite analisar como o governo e a iniciativa privada diferem quanto aos investimentos em Internet banking. Esta categoria inclui bancos federais, estaduais e Caixa Econômica, em um total de 15 bancos.

Financiamento ao Consumo

Os bancos desta categoria têm como atividade principal oferecer crédito para o financiamento de compras no varejo. Muitas destas instituições são o “braço” financeiro de empresas diversas e atuam como intermediários entre os fabricantes ou comerciantes de bens de consumo e os consumidores em geral, como por exemplo os bancos de montadoras de automóveis. Na amostra estudada, 30 bancos foram classificados nesta categoria.

Para algumas análises, os três perfis acima foram agrupados em uma só categoria de maior abrangência, sendo esta chamada de perfil agregado. Os bancos de varejo, públicos e de financiamento pertencem ao perfil agregado denominado varejo+.

Atacado e Negócios

Os bancos de atacado e negócio possuem, individualmente, um número reduzido de clientes quando comparados aos grandes bancos varejistas. Tais clientes demandam serviços diferentes daqueles oferecidos ao mercado de massa (varejo). Estas instituições, em sua maioria desconhecidas do grande público, estão focadas em pessoas físicas de alta renda e empresas. Um total de 56 bancos foram incluídos nesta categoria.

Middle Market

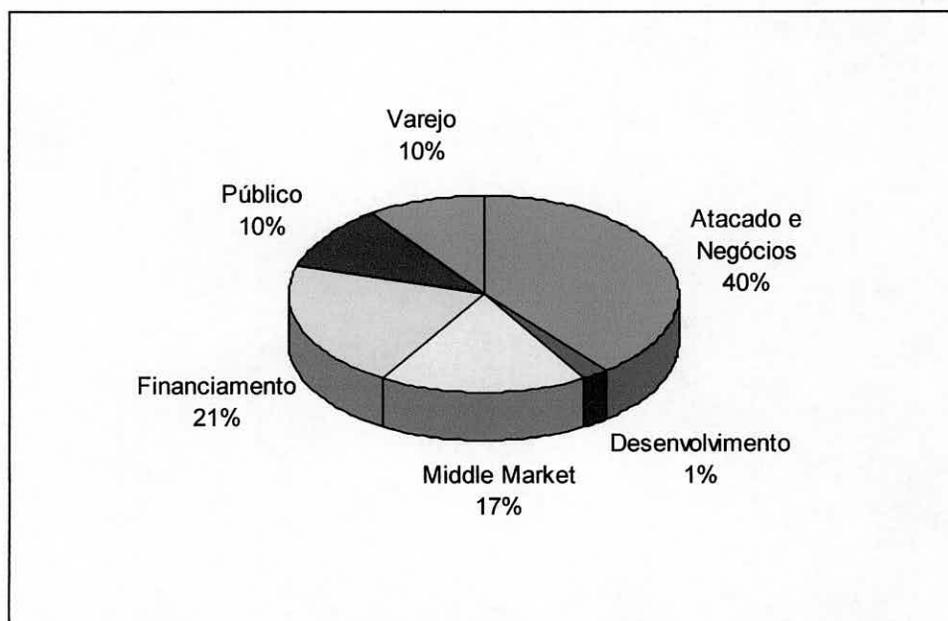
Esta categoria compõe-se de instituições caracterizadas pela ausência de uma rede sólida de agências e voltada para empresas de pequeno e médio porte. Seriam bancos que se encontram entre o mercado de massa e o customizado. Este perfil caracteriza 25 bancos da amostra avaliada.

Desenvolvimento

Nesta categoria estão instituições cujo objetivo principal é financiar obras e empreendimentos de médio e grande porte. São apenas três instituições (BNDES, BDMG, BRDE), as quais não haviam sido incluídas na classificação da Revista Conjuntura Econômica.

Novamente, para algumas análises, os perfis acima tiveram de ser agrupados em uma só categoria de maior abrangência. Por ter seu foco nos serviços de atacado, os bancos de perfis atacado e negócios, middle market e de desenvolvimento pertencem ao perfil agregado denominado atacado+.

O gráfico abaixo explicita a composição da amostra segundo os perfis apresentados. Os bancos de perfil agregado varejo+ encontram-se a esquerda e totalizam 41% da amostra. Os bancos do perfil agregado atacado+ estão a direita do gráfico e constituem 59% dos analisados.



Levantamento de Websites

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 FEBRABAN², da ABBC³ e outros que ofereciam listas de bancos no Brasil, como o BankWeb.com, Yahoo além de mecanismos de busca como o Google, Universo Online, Lycos e

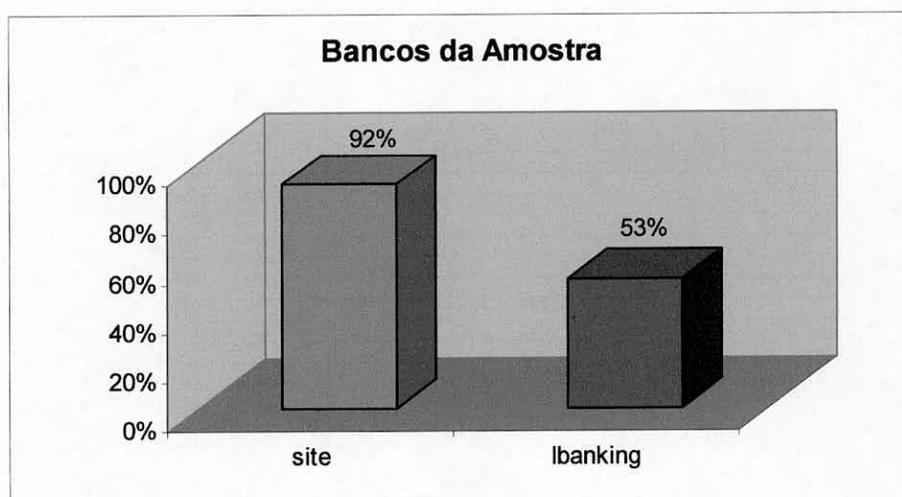
²Federação Brasileira das Associações de Bancos (www.febraban.org.br)

³Associação Brasileira de Bancos Comerciais (www.abbc.org.br)

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. Para evitar erros, 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 possui site na internet.

7) Resultados

Desenvolvimento dos sites e Internet Banking



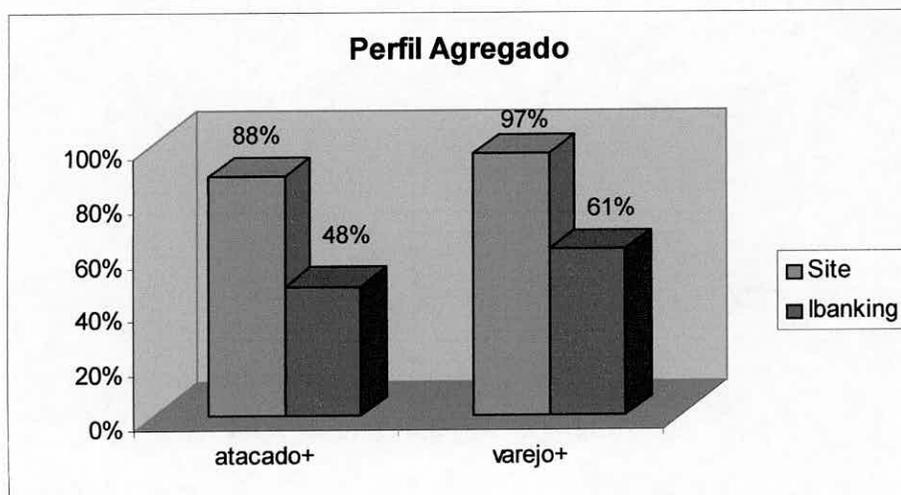
Entre os bancos da amostra estudada, 92% possuem website, um número bastante significativo. Porém apenas 53% dos bancos oferecem a seus clientes serviços de internet banking.

A partir da classificação dos bancos, de acordo com o perfil agregado (atacado ou varejo), perfil, porte e origem do capital (controle) será possível observar em que segmentos o uso de internet banking ainda não se consolidou.

Atacado Vs. Varejo

Conforme citado no item 5 (metodologia da investigação), os bancos da amostra foram agrupados de acordo com o seu perfil (seguindo critérios da revista Conjuntura Econômica) e, em uma outra etapa, estes perfis se uniram em grupo de três constituindo o chamado "perfil agregado" (atacado+ e varejo+).

Os resultados obtidos demonstram a distância que separa os bancos de varejo dos bancos atacados, tanto na existência de sites quanto na oferta de serviços de internet banking.



O gráfico de Perfil agregado evidencia esta disparidade. Quase a totalidade (97%) dos bancos de varejo possuem site, enquanto que para os bancos de atacado são 88%.

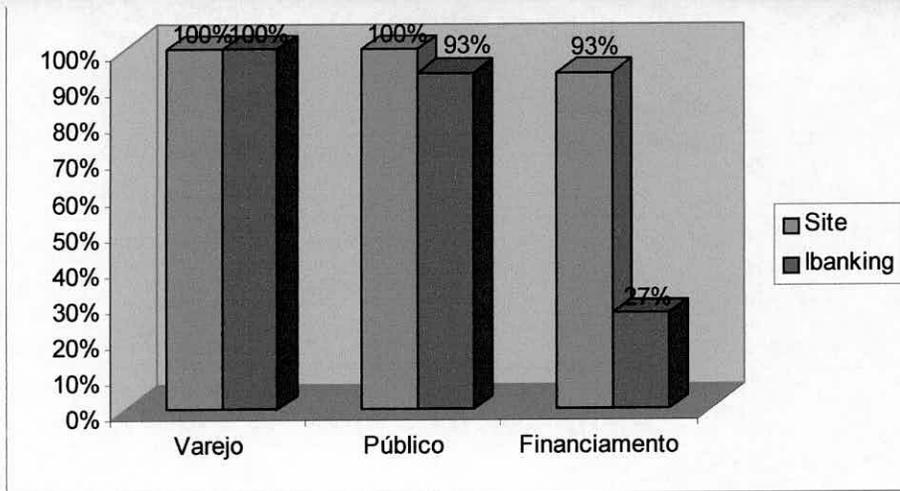
Serviços de Ibanking são oferecidos em 61% dos bancos de varejo e apenas 48% dos bancos de atacado. Fato curioso é que, em ambos os grupos, a diferença entre o número de bancos que possuem ao menos site e os que apresentam ibanking fica em torno de 35% e 40%.

É evidente que para se tirar conclusões a respeito das causas destas disparidades, é necessário analisar cada grupo agregado (atacado+ e varejo+) separadamente e levando em consideração cada uma das categorias que formaram estes dois grupos.

Bancos de Varejo

Neste grupo se destacam os bancos de varejo, no qual todos eles já oferecem serviços de internet banking. Também estão em boa situação os bancos públicos, pois entre os 15 da amostra apenas um ainda não oferece serviços de internet banking.

Estas disparidades entre o perfil das instituições podem ser notadas nos gráficos a seguir.

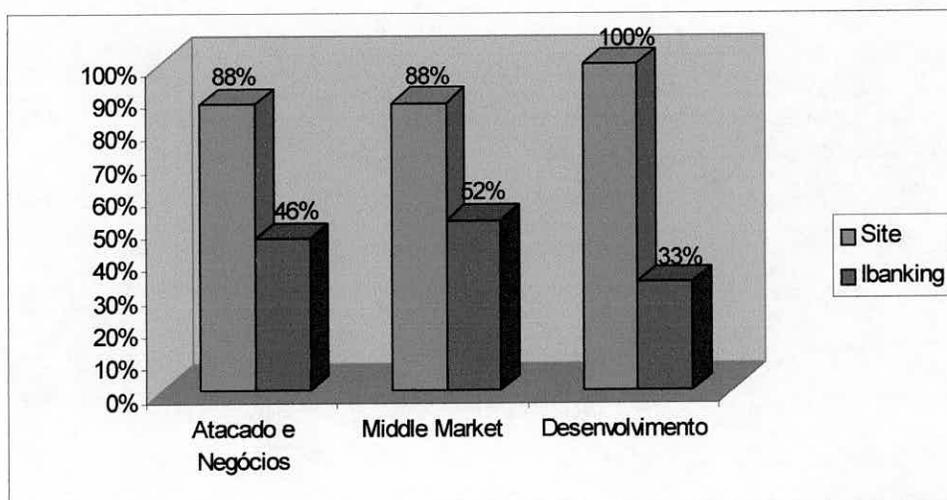


Bancos de Atacado

Entre os bancos classificados como de atacado, também se evidencia a existência de dois perfis distintos.

O primeiro inclui os bancos classificados como de Atacado e Negócios e os de Middle Market. Entre estes bancos, 88% possuem site enquanto que a proporção dos que possuem internet banking é de aproximadamente 50%.

Já entre os bancos de desenvolvimento observa-se uma situação peculiar. Apesar de todos eles apresentarem web site, apenas um terço oferece serviços de internet banking. Vale notar que os bancos de Desenvolvimento representam apenas 3,6% deste grupo e, portanto, têm pouca influência sobre o agregado dos bancos de atacado.



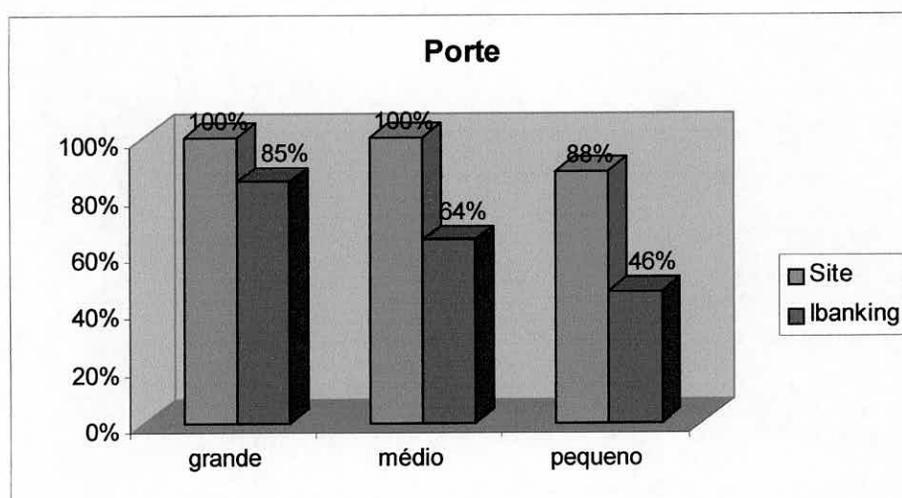
Porte

Pode-se imaginar maneiras alternativas de se agrupar os bancos da amostra com o objetivo de melhor explicar o comportamento das instituições em relação aos investimentos em internet banking.

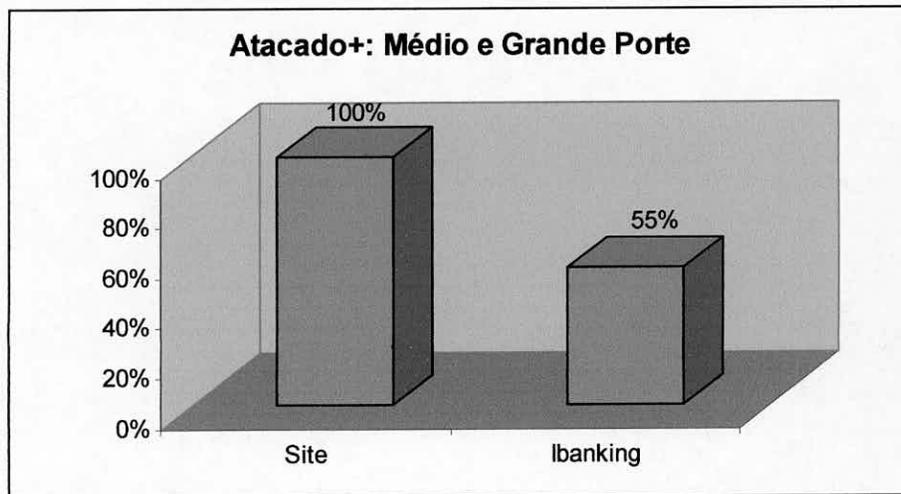
Talvez a mais relevante seja em relação ao porte. O critério para classificação segundo porte do banco (pequeno, médio ou grande) encontra-se explícito no item 5 (metodologia da investigação).

Comprova-se a relação existente entre o porte de um banco e a existência de serviços de internet banking. Entre os bancos de grande e médio porte, o site é uma unanimidade. Os de pequeno porte encontram-se um pouco abaixo, com 88% de adesão ao site.

Em relação ao serviços de ibank os números são graduais e bastante heterogêneos, como se observa na figura abaixo.



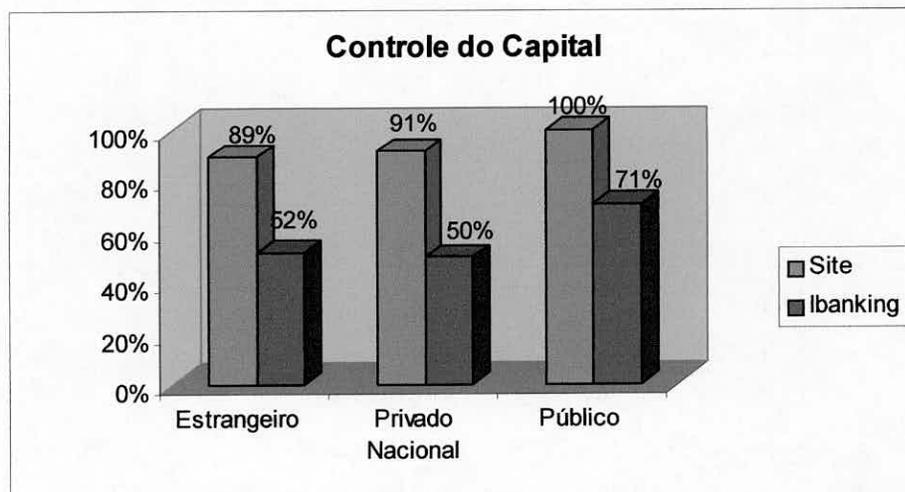
Especificamente entre os bancos de atacado, é importante focar entre os de médio e grande porte, pois são os que teoricamente teriam recursos e volume suficiente para investir em serviços de internet banking. Nota-se abaixo que, entre este grupo é pequena a incidência de internet banking, apesar de todos possuírem site.



Controle do Capital

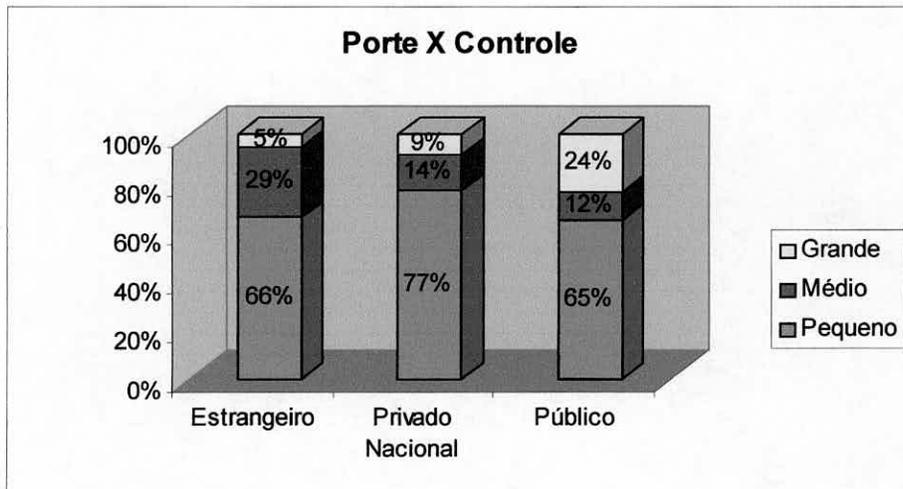
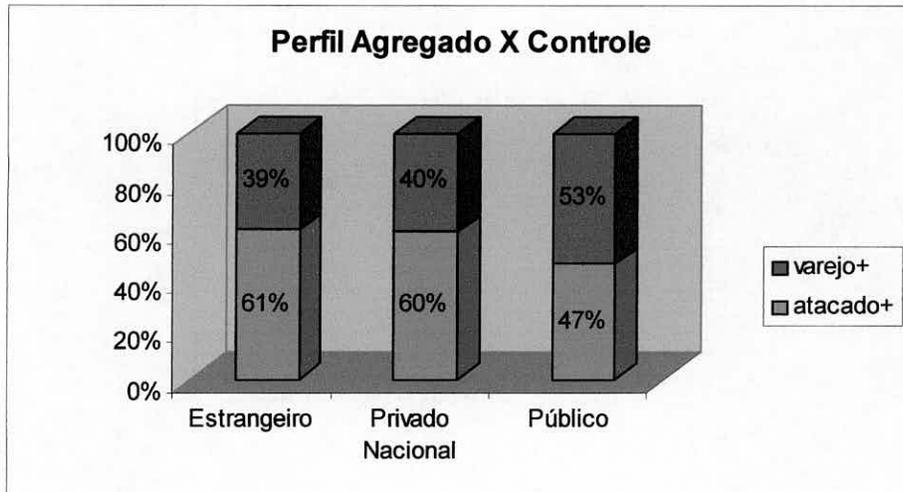
Ao classificar os bancos da amostra por origem ou controle do capital (Estrangeiro, Privado Nacional ou Público Nacional), os seguintes resultados foram obtidos:

Os bancos estrangeiros e os Privados Nacionais encontram-se em patamares bastantes semelhantes. Por volta de 90% possuem website e metade deles oferece serviços de internet banking.



Nestes aspectos, os bancos Públicos encontram-se mais evoluídos. Todos possuem site e 71% oferecem serviços de ibank.

É interessante observar nas figura abaixo que, entre os bancos Públicos, a proporção de bancos de Varejo e de bancos de grande porte é ligeiramente superior aos demais.



8) Conclusão

O crescimento da oferta de serviços bancários utilizando o canal internet têm sido muito grande nos últimos anos. Além do próprio crescimento da web no Brasil, alguns dos principais motivos para este desenvolvimento são a melhoria da segurança nas transações (principalmente como esta é percebida pelos usuários), a familiarização dos usuários com o canal usuário (e conseqüentemente sua “pressão” para que os serviços fossem disponibilizados online), o desenvolvimento de novas tecnologias, a consolidação de marcas, a concorrência acirrada no setor e a possibilidade de realizar transações de forma simples e econômica. Já não se discutem as vantagens geradas pelas transações eletrônicas. A perspectiva é, com o crescimento do número de usuários, a internet se torne o principal canal de comunicação entre as instituições e seus clientes.

No entanto, os bancos que mais investiram em internet nos últimos anos (os grandes bancos de varejo – privados e públicos), começam a rever sua estratégia de atuação. Além de investirem cada vez mais na qualidade e diversidade das transações, os bancos acreditam que a internet está se tornando um importante canal de relacionamento.

A tecnologia atual permite que o acesso ao internet banking seja customizado, ou seja, o cliente passa a receber na internet um serviço mais personalizado do que receberia até mesmo em sua agência .

Os bancos de atacado, focados no relacionamento, ainda não possuem presença na web comparável aos bancos de varejo, principalmente os de grande porte.

As pesquisas nos sites demonstram que no varejo, a internet já é unanimidade. Dos bancos agregados neste perfil, quase a totalidade possui ao menos página na internet e, excluindo-se os bancos de financiamento, mais de 90% oferecem serviços de internet banking. Este número é bastante significativo se comparado ao total de bancos da amostra, dos quais apenas 53% oferecem internet banking aos seus usuários. O baixo índice de bancos de financiamento aponta uma oportunidade para que estes diversifiquem seus canais de atuação. Esta ausência pode, em parte ser explicado pelas características dos mesmos. Os bancos de financiamento ao consumo são, em grande parte, criados por empresas para facilitar a compra de seus produtos por parte dos clientes. Talvez o mais adequado para estes bancos seria um canal que facilitasse o relacionamento entre o banco e quem vende o serviço de financiamento ao consumidor final (lojas, concessionária e outros intermediários).

Entre os bancos de atacado, a existência de website já está próxima dos 90%. Porém, os investimentos para se colocar no ar uma página institucional na internet são quase insignificantes se comparados a tecnologia, empenho e investimentos de tempo e dinheiro

necessários para oferecer aos clientes os serviços nos canais virtuais. Menos da metade dos bancos agregados no perfil atacado oferecem este tipo de serviço.

A situação pode ser melhor entendida quando o porte dos bancos é levado em consideração. No atacado, se evidencia a presença de maior número de bancos de pequeno porte, nos quais o número de usuário não justificaria o investimento necessário, ou mesmo no nicho específicos de mercado em que se encontram o relacionamento virtual não seja tão valorizado.

As pesquisas indicam que, no atacado, a possibilidade de crescimento na internet é mais evidente entre os bancos de grande e médio porte. Apesar de todos possuírem páginas na internet, apenas metade destes possui internet banking.

A familiaridade dos maiores bancos de varejo com o canal web e seu novo foco em relacionamento, principalmente entre os bancos múltiplos, podem vir a tornar-se uma ameaça aos bancos de atacado.

Os grandes e médios bancos de atacado, devem rever suas estratégias de atuação na internet, pois a tecnologia atual permite que os bancos de varejo aprimorem o relacionamento com seus clientes, o que sempre foi o ponto forte dos bancos de atacado.

8) Bibliografia

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

BARROS Jr., Ivo M.; GOULART, Paulo M. *Brazilian banking industry: a strategic perspective for the next millenium*. Artigo apresentado no BALAS99. New Orleans (April 1999).

BOUDON, André: Bancos, os melhores do Brasil. *Revista Conjuntura Econômica*, Maio de 2003.

DANNENBERG, Marius; 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.

DINIZ, Eduardo H, PORTO, Roseli M., ÂNGULO, Marcelo J. Strategic Differences on Web Use by Corporate and Retail Banks *Balas 2002 Proceedings*. Tampa, Florida (US). March 2002.

DINIZ, Eduardo H, Uso da Web em serviços financeiros. *Relatório 57/2001 NPP EAESP FGV* Agosto de 2001. 183 p.

—, *Evolução do uso da Web pelos bancos*. In: XIII ENANPAD. *Anais*. Foz do Iguaçu, 19 a 22 de Setembro de 1999.

- , *Uso da Web pelos bancos: comércio eletrônico nos serviços bancários*. Tese de Doutorado apresentada na EAESP/FGV em março de 2000.
- , Serviços oferecidos por bancos em Web sites no Brasil – Maio/1999. *Relatório de Pesquisa do Centro de Excelência Bancária – EAESP/FGV*, São Paulo (jun. 1999c).
- , Web banking in Brazil. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 38, n.3 (jul./set. 1998a).
- , Web banking in USA. *Journal of Internet Banking and Commerce*, vol. 3, n. 2 (June 1998b).
- , Web banking in USA. *Revista de Administração de Empresas*. vol. 38, n. 4. (out./dez. 1998c).
- DINIZ, Eduardo H; ANGULO, Marcelo J. On-line traders in Brazil. Artigo aprovado para apresentação no BALAS2000. Caracas (Abril 2000)
- GALLEGO, Norberto. La banca en Internet: ahora empieza el despegue. *Iworld*, n. 9, año II (oct. 1998,).
Endereço eletrônico: <http://www.idg.es/iworld/199810/articulos/banca.asp>
- KALAKOTA, Ravi. The impact of cybercommunications on traditional financial services. CITI Working Paper Series. Endereço eletrônico: www.citi.columbia.edu/cybcompap/ravi.htm (Last modified: August 14th, 1997).
- KALAKOTA, Ravi; WHINSTON B., Andrew. *Electronic commerce: a manager's guide*. Addison-Wesley. 1997. ISBN 0-201-88067-9.
- 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.
- MEIRELLES, Fernando S. *Gastos em Informática: Avaliação, Evolução e Tendências dos Investimentos, Despesas e Custos nas médias e grandes Empresas*. In: XIII ENANPAD. *Anais*. Foz do Iguaçu, 19 a 22 de Setembro de 1999.
- ORR, Bill. Where will be Internet banking in two years? *ABA Banking Journal*, p. 56 (Mar. 1998).
- RAMOS, Anátalia, S. M.; COSTA, Fabricio, S. P. H. *Serviços bancários pela Internet: uma proposta de avaliação integrada de competidores e clientes*. In: XXIII ENANPAD. *Anais*. Foz do Iguaçu, 19 a 22 de setembro de 1999.
- ROGERS, David. *The Future of American Banking: managing for change*. New York: McGraw-Hill, 1993. ISBN 0-07-053538-8
- SAUNDERS, Anthony e White, Laurence. *Technology and the Regulation of Financial Markets*. EUA: Lexington Books, 1986.

SAUNDERS, Anthony. Financial institutions management: a modern perspective. 2nd Ed., Irwin Book.
1997. 667 p. ISBN 0-256-15367-1

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.