

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

A tecnologia da informação e o cliente bancário como recurso humano: um estudo de caso dos usuários dos caixas eletrônicos nos postos bancários da UFRRJ.

Nicéas Alencar da Silva

2004



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

A tecnologia da informação e o cliente bancário como recurso humano: um estudo de caso dos usuários dos caixas eletrônicos nos postos bancários da UFRRJ.

NICÉAS ALENCAR DA SILVA

Sob a Orientação da Dra. Prof^ª
Professora Ana Alice Vilas Boas, Ph.D

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de *Magister Scientiae* em Administração Área de Concentração em Estratégia Empresarial.

Seropédica, RJ.
Abril de 2004.

332.17

S586t

T

Silva, Nicéas Alencar da, 1948 -

A tecnologia da informação e o cliente bancário como recurso humano: um estudo de caso dos usuários dos caixas eletrônicos nos postos bancários da UFRRJ / Nicéas Alencar da Silva - 2004.

80f. : il.

Orientador: Ana Alice Vilas Boas.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais.

Bibliografia: f. 76-79.

1. Banco - Serviços ao cliente - Controle de qualidade - Teses. 2. Instituições financeiras - Rio de Janeiro (RJ) - Brasil - Teses. 3. Tecnologia da Informação - Teses. 4. Banco do Brasil - Serviços ao cliente - Estudo de casos - Teses. 5. Banco Real - Serviços ao cliente - Estudo de casos - Teses. I. Silva, Ana Alice Vilas Boas, 1975 -. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Instituto de Ciências Humanas e Sociais. III. Título.

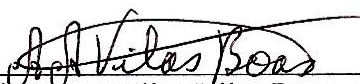
Bibliotecário: _____ **Data:** ___/___/___

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

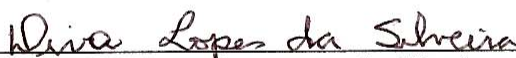
NICÉAS ALENCAR DA SILVA

Dissertação submetida ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios**.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 16/04/2004.



PhD. Ana Alice Vilas Boas
(Orientadora)
UFRRJ



PhD. Diva Lopes da Silveira
(Membro)
UFRRJ



Dr. Roberto Pires Vasques
(Membro externo)
Universidade Estácio de Sá

MENSAGEM

Conhecimento *stricto sensu* é ação, que o indivíduo desencadeia com base em conhecimentos adquiridos formalmente e que interagem com a sua experiência de vida, visão de mundo, conceitos de crenças e valores, formulando juízos de valor verdadeiros e seguros a respeito de algum objeto ou realidades.

DEDICATÓRIA

Em primeiro lugar a Deus! Sua onipresença, onisciência, onipotência proporcionaram-me viver bons momentos e a força para vencer e retirar dos maus momentos uma lição de vida.

A questão de gênero está enraizada em nossa sociedade, de tal modo, que transforma as relações pessoais e nos leva a mudanças radicais, em nossas vidas.

Assim, a dedicatória deste estudo é em primeiro lugar às mulheres de minha família. Primeiro, à minha mãe CACILDA, que hoje não se encontra materialmente junto a nós; muito amor nos dedicou, esquecendo-se até de si própria, e, com muita fé em Deus, lutou, trabalhou e educou a mim e aos meus oito irmãos. Depositou em nós, a esperança do sucesso, como um reflexo de si própria, um desejo íntimo. Meu amor e respeito por minha mãe aumentam cada vez mais, ao refletir sobre sua história de vida.

Minhas avós, a paterna, vovó JUDITH, não a conheci, mas ao ouvir relatos de sua vida, que, como nordestina e descendente de escravos, teve como desdobramento dessa condição de vida, ver sua família distribuída e perdida, como maneira de sobrevivência. Transformou-se em uma mulher batalhadora, que lutou como pôde para construir uma família. À minha vovó JÚLIA, mãe de minha mãe, que por muito tempo não conseguiu ser compreendida; entretanto, ao compor suas poesias e acrósticos, soube retratar sua vida e exprimir seu carinho e esperança aos seus entes queridos.

A minha tia BENEDITA, chamada carinhosamente de “BIBI”, que fez de nós – a mim e aos meus irmãos – seus filhos, transmitindo-nos valores familiares; contava-nos histórias, contos e modinhas... as quais escutávamos carinhosamente, sentados ao lado de sua cadeira de balanço.

Essas mulheres, em algum momento de reflexão, fomentaram em mim, sonhos de transformação e o compromisso com a não-mesmice, na dependência e submissão.

Aos meus queridos filhos RÔMULO e RENATO, os amores de minha vida, que, na medida de sua compreensão, me permitiram estudar, mesmo sentindo minhas ausências, ainda crianças, em diferentes momentos de minha graduação. Neles, deposito a esperança de vê-los unidos, felizes, e com segurança para conduzir suas vidas, como resultado de todo esforço em suas vidas.

Minhas queridas irmãs – MARIA DA CONCEIÇÃO e PAULA CRISTINA e meus queridos irmãos – FERNANDO ANTÔNIO, MILTON, PAULO FERNANDO, LUIZ HENRIQUE, JOSÉ ROBERTO e FRANCISCO CARLOS, que juntos, no dia-a-dia de nossa formação, contribuíram para que eu chegasse onde estou, interagindo em nossas relações familiares as quais vivenciamos intensamente, somando nossas experiências e superando nossas dificuldades.

Ao meu querido pai MILTON, meus avôs HONORATO e OZÓRIO, companheiros de minha mãe e de minhas avós paterna e materna, respectivamente, que juntos participaram da construção da história de minha vida.

Ao RICARDO JORGE, com quem tive meus filhos, me incentivou e apoiou a minha formação universitária.

AGRADECIMENTOS

“No *homem cordial*, a vida em sociedade é, de certo modo, uma verdadeira libertação do pavor que ele sente em viver consigo mesmo, em apoiar-se sobre si próprio em todas as circunstâncias da existência.” *Sérgio Buarque de Holanda*

A construção dessa dissertação contou em seu início com as dificuldades enfrentadas nos conteúdos de novas disciplinas, relacionadas tanto aos temas como em sua profundidade, bem diferentes da minha formação de graduanda em Economia Doméstica. Quero agradecer de modo geral a todos que participaram diretamente ou indiretamente, disponibilizando as noites e inúmeros dias e fins de semana, em que “deixávamos nossas famílias e “mergulhávamos” nos livros, anotações, pesquisas físicas e virtuais com grandes questionamentos, com o objetivo de alcançarmos – aprender o novo –, para galgarmos mais um degrau em nossa formação, o que parecia um sonho, mas que, ao ser partilhado, foi se tornando realidade.

- A Deus que me fez merecedora de condições viáveis para que eu chegasse onde estou.
- Aos meus filhos RÔMULO ALENCAR RODRIGUES e RENATO ALENCAR RODRIGUES, que se preocupavam por minha chegada tardia de mais uma noite de estudo.
- À Professora ANA ALICE, minha orientadora, que, com muita competência e paciência, ao fazer na leitura, suas ricas anotações, apontando com sua análise de forma certa a construção do todo. Sua compreensão foi fundamental para a conclusão desse trabalho, levando em conta o tempo exíguo de que eu dispunha diante de minha atribuição na CPV – Comissão Permanente Vestibular.
- À Professora DIVA, sua atenciosa, carinho, competência, incentivo e posso dizer persistente, em minha(s) pós-graduação.
- À Professora MARIA JOSÉ da COSTA, a Zezé, que com sua paciência e competência, possibilitando as primeiras fundamentações teóricas, que formaram a base do trabalho, e assim como seus conselhos, que me conduziram a análises conclusivas.
- Ao Professor MARCELO ÁLVARO, sua competência ao transmitir um dos conteúdos curriculares mais complexos e não menos apaixonante, impulsionando a prosseguir no investido buscando a maximização do lucro. Proporcionou o direcionamento, para o tema e a tabulação de minha dissertação.
- Ao professor RUTHBERG, por sua atenção na afirmação do conteúdo específico desse trabalho, a Tecnologia da Informação como tema motivador para uma nova era.
- Aos PROFESSORES que me receberam pacientemente, eliminando dúvidas e dando preciosos toques, contribuindo para o objetivo final.
- Ao Professor ABNER CHIQUIERI, sua atenção e valiosas observações e sugestões, na revisão desse trabalho.
- Aos (às) COLEGAS DE MESTRADO, pelas horas de “invasões domiciliares”, eventos do tipo “chão de fábrica”, os inflamados debates, que me faziam apreender os difíceis conceitos e conteúdos das disciplinas.
- Ao EVANDRO CORREIA da SILVA que sempre se prontificou a ser nosso “monitor”, com boa vontade, dedicação e competência.

- À RAQUEL MAYRA van TOL DE AGUIAR, quantas vezes “aluguei” e o quanto foram enriquecedores os encontros de estudos, ficando o gostinho de “quero mais”.
- Às colegas do DED – Departamento de Economia Doméstica, que participaram de minha luta, para efetivar minha participação nesta pós-graduação;
- Enfim, à paciência dos que comigo estiveram, não permitindo a exteriorização de seus pensamentos [...], naqueles momentos em que me fazia presente e insistente, mas, que se faziam necessários, para diminuir/dirimir meus medos, meu pavor, em não conseguir alcançar meu objetivo final – a construção dessa dissertação.

BIOGRAFIA

Nicéas Alencar da Silva, nascida em Recife, Pernambuco, às 12h, do dia 12 de novembro do ano de 1948, numa sexta-feira.

Seus pais, Milton Alves da Silva e Cacilda Alencar da Silva, tiveram nove filhos, tendo a Nicéas como primogênita, duas irmãs Maria da Conceição e Paula Cristina e seis irmãos, Fernando Antônio, Milton, Paulo Fernando, José Roberto, Luiz Henrique e Francisco Carlos.

Casou-se em 1969, com Ricardo Jorge. Em 4 de novembro de 1971, nasceu Rômulo seu primogênito e em 2 de maio de 1974, seu segundo filho Renato, ambos recifenses.

Na sua formação regular, o Ensino Fundamental, antigo Curso Primário e Ginásial, foi realizado em Escolas particulares, parte dele em regime de internato, e concluiu o ensino médio (Pedagógico), em Escola Pública.

O curso universitário teve início em 1978, após nove anos da conclusão do ensino médio, prestou o Vestibular para o curso de Licenciatura em Economia Doméstica, da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), concluindo-o em 1982.

Em 1985, ingressou no serviço público estadual, por meio de concurso público, para professora do Ensino Fundamental, em Pernambuco.

Sua pós-graduação teve início com o curso *latu sensu* na UFRPE, quando cursou o “III Curso de Capacitação Pedagógica do Docente Universitário”, no período compreendido entre outubro de 1989 a março de 1990.

Em 1991, prestou concurso público para docente, na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), para lecionar no curso de Economia Doméstica, no Departamento de Economia Doméstica (DED), quando então deixou sua cidade natal, para residir na cidade do Rio de Janeiro.

O curso *strictu sensu*, Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios, foi cursado na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, no período de 2000-2004.

SUMÁRIO

RESUMO

SUMMARY

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	1
1.2. OBJETIVOS	1
1.2.1. <i>Geral</i>	1
1.2.2. <i>Específicos</i>	2
1.3. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	2
1.4. METODOLOGIA.....	2
1.5. AMOSTRAGEM.....	4
1.6. MÉTODO DA COLETA DE DADOS	4
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
2.1. NEGÓCIOS NA ERA DA INFORMAÇÃO	5
2.1.1. <i>O ambiente de negócios na era da informação</i>	5
2.1.2. <i>A Difusão dos Negócios na Era da Informação</i>	6
2.1.3. <i>A Internet, o Home Banking e o ATM</i>	9
2.1.4. <i>Utilização da Tecnologia Internet</i>	14
2.1.5. <i>Segmento bancário</i>	16
2.1.6. <i>Perfil tecnológico dos bancos no Brasil</i>	16
2.1.7. <i>A evolução da automação bancária no Brasil</i>	19
2.1.8. <i>O Internet Banking como estratégia competitiva</i>	20
2.2. COMÉRCIO ELETRÔNICO E AMBIENTE EMPRESARIAL	26
2.2.1. <i>As relações e a gestão com o cliente</i>	28
2.2.2. <i>Marketing de relacionamento como diferencial estratégico</i>	30
2.2.3. <i>Adicionando valor aos serviços bancários</i>	34
2.2.4. <i>A Gestão dos Serviços e Produtos sob a Visão da Rede</i>	38
2.2.5. <i>Treinamento do cliente</i>	39
2.2.6. <i>Processo de aprendizagem: organização, tecnologia</i>	40
2.2.7. <i>Os recursos humanos e a qualidade em atividades bancárias</i>	43
2.2.8. <i>Gerenciamento da qualidade nos bancos</i>	44
3. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	46
3.1. UM BREVE HISTÓRICO	46
3.1.1. <i>Banco do Brasil</i>	46
3.1.2. <i>Banco Real</i>	52
3.2. O COMPORTAMENTO DOS USUÁRIOS DO CAIXA ELETRÔNICO.....	55
3.3. O CLIENTE COMO RECURSO HUMANO DA EMPRESA.....	73
4. CONCLUSÃO.....	74
4.1. RECOMENDAÇÕES.....	75
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
ANEXO	80

TABELAS

Tabela 1	–	ESTRATÉGIAS DE PESQUISA: RELAÇÃO CONDIÇÕES X ESTRATÉGIAS	3
Tabela 2	–	TRÊS VETORES E TRÊS ESTÁGIOS DAS ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS.....	7
Tabela 3	–	CLASSIFICAÇÃO DOS <i>SITES</i> BANCÁRIOS	14
Tabela 4	–	FLEXIBILIDADE E BENEFÍCIOS NO SETOR BANCÁRIO	41
Tabela 5	–	GRAU DE INSTRUÇÃO X SEXO X FAIXA ETÁRIA	56
Tabela 6	–	FAIXA ETÁRIA X ACESSO A <i>INTERNET</i>	59
Tabela 7	–	GRAU DE INSTRUÇÃO X ACESSO À <i>INTERNET</i>	60
Tabela 8	–	QUANTAS VEZES POR SEMANA VOCÊ ACESSA O CAIXA ELETRÔNICO?	61
Tabela 9	–	PARA QUE VOCÊ ACESSA O CAIXA ELETRÔNICO?	62
Tabela 10	–	O CE ATENDE SUAS NECESSIDADES DE USUÁRIO?	63
Tabela 11	–	O QUE FALTA AO USUÁRIO PARA ATINGIR PLENAMENTE SUA SATISFAÇÃO, NO USO DO CE	64
Tabela 12	–	O QUE MAIS ATRAPALHA VOCÊ NO USO DO CAIXA ELETRÔNICO	65
Tabela 13	–	O QUE MAIS AGRADA AO USUÁRIO NO TIPO DE SERVIÇO PRESTADO PELO CE	66
Tabela 14	–	MUDANÇAS QUE O USO DO CE TER TRAZIDO MUDANÇA EM SUA VIDA	66
Tabela 15	–	O QUE MAIS ATRAPALHA VOCÊ NO USO DA <i>INTERNET</i> ?	69
Tabela 16	–	O QUE MAIS LHE AGRADA NO USO DA <i>INTERNET</i>	71
Tabela 17	–	MUDANÇAS QUE O USO DA TECNOLOGIA COM A APLICAÇÃO PELA <i>INTERNET</i> TRAZ À VIDA DO ENTREVISTADO	72

GRÁFICOS

Gráfico 1 – CUSTOS EM TRANSAÇÕES BANCÁRIAS	23
Gráfico 2 – GÊNERO	51
Gráfico 3 – TEMPO DE CASA	51
Gráfico 4 – FAIXA ETÁRIA	51
Gráfico 5 – GRAU DE INSTRUÇÃO	51
Gráfico 6 – GRAU DE INSTRUÇÃO X SEXO	57
Gráfico 7 – GRAU DE INSTRUÇÃO X FAIXA ETÁRIA	58
Gráfico 8 – FAIXA ETÁRIA X ACESSO A <i>INTERNET</i>	59
Gráfico 9 – GRAU DE INSTRUÇÃO X ACESSO A <i>INTERNET</i>	60
Gráfico 10 – O QUE EXPLICA VOCÊ ESTAR AQUI?	61
Gráfico 11 – PARA QUE VOCÊ ACESSA O CAIXA ELETRÔNICO	63
Gráfico 12 – O QUE FALTA PARA ATINGIR PLENAMENTE A SATISFAÇÃO?	64
Gráfico 13 – O QUE MAIS ATRAPALHA VOCÊ NO USO DO CAIXA ELETRÔNICO?	65
Gráfico 14 – MUDANÇAS QUE A TECNOLOGIA DO CE TEM TRAZIDO NA VIDA DOS ENTREVISTADOS	67
Gráfico 15 – POR QUE O USO DA TECNOLOGIA DO CE NÃO TEM TRAZIDO MUDANÇA EM SUA VIDA?	67
Gráfico 17 – RAZÕES DOS USUÁRIOS PARA O ACESSO AO <i>HOME BANKING</i>	68
Gráfico 18 – MOTIVOS NEGATIVOS PARA O ACESSO À <i>INTERNET</i>	68
Gráfico 19 – O QUE MAIS ATRAPALHA VOCÊ NO USO DA <i>INTERNET</i> ?	70
Gráfico 20 – RELAÇÃO: ACESSO AO <i>HOME BANKING</i> E SEU IMPEDIMENTO	71
Gráfico 21 – O QUE MAIS AGRADA NO USO DA <i>INTERNET</i>	71
Gráfico 22 – MUDANÇAS QUE O USO DA TECNOLOGIA PELA <i>INTERNET</i> TRAZ NA VIDA DO USUÁRIO	72

FIGURAS

Figura 1 – DE REFÉM PARA UM CLIENTE COM COMPORTAMENTO LIBERADO	5
Figura 2 – CADEIA DE VALOR NO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	43
Figura 3 – BENEFÍCIOS DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE E QUALIDADE DO SERVIÇO	45

RESUMO

SILVA, Nicéas Alencar da. **A tecnologia da informação e o cliente bancário como recurso humano: um estudo de caso dos usuários dos caixas eletrônicos nos postos bancários da UFRRJ.** Seropédica/RJ: UFRRJ, 2003. 80p. (Dissertação, Mestrado em Administração, Gestão e Estratégia em Negócios).

O estudo está voltado para o comportamento dos usuários bancários, presentes nos Caixas Eletrônicos dos Postos de Serviços do Banco do Brasil e do Banco Real, localizados no campus da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Ele é centrado nas suas percepções de utilização do *Internet Banking*, o que gerou o tema para o relato da evolução da inclusão da Tecnologia da Informação no setor bancário. Um questionário foi distribuído entre os usuários dos Caixas Eletrônicos, após o uso, perguntando-os sobre algumas características pessoais – de forma a identificar correlações estatísticas – bem como, sobre suas percepções no uso de Caixas Eletrônicos e serviços de *Home banking*, fornecendo subsídios às Instituições Bancárias, para um melhor gerenciamento estratégico de seus recursos físicos e humanos. O Estudo de Caso foi a metodologia aplicada, por se tratar de um ambiente natural, dando ênfase à contemporaneidade, com acesso às pessoas e observação do processo em foco. A amostragem é não probabilística, consiste em selecionar os elementos em função de sua presença em um momento preciso (03-07/03/2003). A abordagem foi de forma dirigida, por meio de questionário com questões abertas e fechadas e de múltipla-escolha. Os bancos representam um importante papel no desenvolvimento tecnológico do país, ao integrar, através das redes de comunicação, as agências bancárias, permitindo transações em tempo real. O estudo identificou um nível elevado de aceitação do *Home Banking*, apesar de ser pouco utilizado, o que foi justificado principalmente pela falta de computador, assim como também, a inacessibilidade da *Internet*. O desconhecimento e a resistência à nova tecnologia também foram citados, o que implica em outro tipo de investimento, em educação, a ser implementado para que os clientes tenham capacidade para executar as operações *on line*, incluindo-os no acesso digital. Um ponto de vista a ser considerado é o do custo de um cliente não conseguir realizar o seu papel, implicando na perda de sua auto-estima, necessidade que se não atendida, poderá gerar como resultado para o banco, a perda do cliente. Para a empresa posicionada em um ambiente competitivo, a habilidade de oferecer informação, facilita a construção da imagem junto ao público consumidor.

Palavras-chave: *Home banking*; Caixa eletrônico; Tecnologia; Comportamento, Recurso humano.

SUMMARY

SILVA, Nicéas Alencar da. **The technology of the on line information and it's relationship with the costumer: a study of the users of the electronic cash dispenser in the advanced bank positions of UFRRJ.** Seropédica/RJ: UFRRJ, 2004. 80p. (Dissertation, Master Science in Administration, Administration and Strategy in Businesses.

The study has focus in the bank user's behavior, presents in the electronic cash dispenser of the advanced positions of services of the Bank of Brazil and of the Real Bank, located in the campus of the Rural Federal University of Rio de Janeiro. It is centered in their perceptions of use of the Internet Banking, what generated the theme for the report of the evolution of the inclusion of the Technology Information in the banking sector. A questionnaire was distributed among the users of the electronic cash dispenser, after use, asking them on some personal characteristics - in order to identify statistical correlations - and also on their perceptions in the use of electronic cash dispenser and internet banking services, supplying data to the Bank Institutions, for a better strategic administration of their physical and human resources. The Study of the Case was the applied methodology, taking advantage of the natural atmosphere and giving emphasis to the present time, with access to the people and observation of the process in focus. The sampling is not probabilistic, consists of selecting the elements in function of it's presence at a specific moment (03-07/03/2003). The approach was in a driven way, through questionnaire with open and closed subjects and of multiple-choice. The banks has a relevant participation in the technological development of the country, when integrating, through the communication nets, the bank agencies, allowing transactions in real time. The study identified a high level of acceptance of Home Banking, in spite of being little used, what was justified mainly by the computer lack, as well as also the inaccessibility of the Internet. The ignorance and the resistance to the new technology were also mentioned, what implicates in another type of investment, in education, to be implemented for the customers to have capacity to execute the operations on line, including them to the digital access. A point of view to be considered is the cost of a customer not getting to accomplish his/her role, implicating in the loss of his/her self-esteem, need that if will not be taken care of, will be able to generate as result for the bank, the loss of the customer. For the company positioned in a competitive atmosphere, the ability to offer information, help in the construction of the image to the consuming public.

Key-word: Home banking, electronic cash dispenser; Technology; Behavior; Human resource.

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se a formulação do problema, os objetivos, geral e específico, a relevância do estudo, a metodologia, a amostragem e o método de coleta de dados.

Formulação do Problema

Um novo *modus vivendi* tem sido construído com o início de uma nova era. A transformação de uma nova ordem econômica, movida por meio virtual, vem através de redes de empresas e pessoas conectadas, garantindo o acesso instantâneo a qualquer informação, produzida em qualquer lugar do mundo. Tendo como meio o uso da *Internet*, essa nova era tem provocado mudanças, uma nova revolução de conhecimentos tem causado influências nas relações sociais, trabalhistas, no lazer e nos negócios, trazendo benefícios e proporcionando a comunicação através do acesso a um grande número de pessoas da população, tornando-as seus usuários. Dentre os benefícios mais destacados, estão a comodidade, a economia de tempo e a redução dos custos.

A criação de sistemas integrados de informação tem permitido, tanto ao usuário como às empresas, a obtenção de dados, trazendo de forma radical um banco de dados como uma vantagem competitiva, sustentável, em relação à concorrência e, ao usuário, maior simetria de informações, elevando o nível de exigência e o poder de barganha, o que passa a demandar as ofertas de produtos e serviços, com mais qualidade e atendimento melhor às necessidades de seus usuários.

O segmento bancário pela *Internet* destaca-se como um dos mais ativos neste aspecto, haja visto a sua rápida evolução desde o início da construção de *sites*, apresentando, uma forma simples, um amplo leque de opções de serviços. Uma das grandes dificuldades que deu impulso a essa evolução foi a busca de conhecimento das necessidades do consumidor, de maneira individualizada, sua demanda e características que o atraem, quando acessa um *site*.

Manter uma vantagem competitiva sustentável é fundamental para os bancos, não só para competir com seus parceiros, nacionais e internacionais, mas também para manter-se no mercado financeiro. Na concorrência com os bancos estrangeiros, mais evoluídos e mais experientes, a determinação pela velocidade na implantação dos processos de integração disponibiliza uma prestação de serviços de qualidade numa permanente sintonia, baseada em clientes segmentados, podendo servir como diferencial.

Na busca de conhecer até que ponto os bancos estão conseguindo apresentar respostas adequadas ao novo paradigma criado pelo advento da *Internet*, este trabalho busca identificar como estão sendo aceitos os projetos de *home banking*, sob a ótica do usuário.

A discussão se desenvolverá em torno do questionamento de como as pessoas se comportam como usuários do *Internet Banking*, por meio de levantamento de informações e análise dos resultados obtidos, visando a conhecer as suas percepções em relação ao uso dessa tecnologia.

Objetivos

Geral

Investigar o comportamento dos usuários presentes nos Caixas Eletrônicos dos Postos de Serviços Bancários do Banco do Brasil e do Banco Real, localizados no campus da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, focado nas suas percepções de utilização do *Internet Banking*.

- Relatar a evolução da inclusão da Tecnologia da Informação no setor bancário;
- Explicar a relação entre o atendimento bancário físico e o atendimento *on-line*;
- Descrever as características dos usuários de *Home Banking* em geral;
- Identificar as percepções dos usuários dos Caixas Eletrônicos (CE) sobre o uso da Internet;
- Fornecer subsídios às Instituições bancárias, para melhorar o gerenciamento estratégico de seus recursos físicos e humanos.

Relevância do Estudo

A relevância deste estudo em termos científicos é identificar as dificuldades para o acesso ao uso bancário *on-line*, uma vez que o uso da tecnologia é um dos fatores de maior investimento realizado pelo setor bancário. Assim, também, o setor bancário apresenta relevância como fator econômico, pois todo investimento é refletido em uma taxa de retorno. E do ponto de vista social, sob um prisma de num cenário econômico cada vez mais globalizado, os consumidores que não têm acesso à tecnologia da informação, já compartilhada por uma boa fatia do mercado, não têm como participar do desenvolvimento socioeconômico e político.

Metodologia

Tendo como embasamento autores que se referem ao estudo de caso, fez-se uso nesse estudo desta metodologia.

Segundo Bonoma, (1985 *apud* Albertin, 1997:126), o estudo de caso aplica-se de forma bastante adequada para as pesquisas nas situações em que o fenômeno é abrangente e complexo, e que deve ser estudado dentro de seu contexto, sendo muito útil quando utilizado para contextualizar e aprofundar o estudo sobre certo tema.

Ainda em Albertin, três razões principais são ressaltadas por Benbasat, Goldstein e Mead (1987), por sua apropriação:

- a possibilidade do estudo de sistemas de informação no ambiente natural – possibilitando o aprendizado sobre o estado da arte e de gerar teorias a partir da prática;
- a possibilidade da compreensão da natureza e a complexidade do processo em foco;
- a viabilização de pesquisar em uma área onde poucos estudos prévios tenham sido desenvolvidos.

Cantandriopoulos *et al.* (1997;6-28) e Yin (1985 *apud* Albertin, 1997:126) ressaltam três condições para a escolha da estratégia de pesquisa, independentemente da finalidade de ser descritiva ou exploratória, mesmo que a fronteira entre as estratégias, como experimento, pesquisa de campo, análise de arquivo, histórico e estudos de casos, não sejam claras e bem definidas. As condições são:

- o tipo de questão básica da pesquisa;
- a extensão do controle que o investigador tem sobre os eventos comportamentais reais;
- o grau de ênfase em eventos contemporâneos, como opostos a eventos históricos.

Yin (1989) também relaciona as condições e as estratégias entre si, conforme demonstradas na Tabela 1.

Tabela 1 – Estratégias de Pesquisa: relação condições x estratégias

<i>Estratégia</i>	<i>Forma da questão da pesquisa</i>	<i>Requer controle sobre eventos comportamentais?</i>	<i>Ênfase em eventos contemporâneos?</i>
Experimento	Como? Por que?	Sim	Sim
Pesquisa de campo	Como? O que (*)? Onde? Quanto?	Não	Sim
Análise de arquivos	Como? O que? Onde? Quanto?	Não	Sim / Não
Histórico	Como? Por que?	Não	Não
Estudo de caso	Como? Por que?	Não	Sim

Fonte: Adaptado: ALBERTIN, 1997:127.

(*) O que – quando perguntado como parte de um estudo exploratório, pertence a todas as cinco estratégias.

Tendo por base estas condições, este trabalho pode ser assim analisado:

As questões básicas da pesquisa:

- Por que o uso do Caixa Eletrônico em operações que podem ser realizadas pela Internet?
- Como está sendo utilizado o *Internet Banking*?
- Por que a utilização do *Internet Banking*?
- ✓ Por incluírem perguntas *como* e por que, podem ser utilizadas para o estudo de caso.

Controle sobre eventos comportamentais:

- Não é possível o controle dos eventos comportamentais, para efeito deste trabalho.
- ✓ Condição atribuída também para o estudo de caso.

Ênfase em eventos contemporâneos:

- Está focada em uma situação atual e no que a influencia, e é possível o acesso às pessoas, aos documentos e à observação do processo.
- ✓ Situação atendida por estudo de caso.

Pode-se acrescentar, ainda, que o estudo de caso investiga um fenômeno com seus contextos de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Isto ajuda a definir o estudo de caso e a distingui-lo de outras estratégias de pesquisa.

Silva & Menezes (2001:20) classifica esta pesquisa, quanto à sua natureza, como aplicada, uma vez que tem o objetivo de gerar conhecimentos para aplicação prática, visando à solução de um determinado problema.

Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa pode ser classificada como quanti-qualitativa, visto que, do lado quantitativo, considera a mensuração das respostas podendo ser classificadas e analisadas, utilizando técnicas, estatística e qualitativa, quando considera a relação entre o mundo real e o indivíduo, havendo a atribuição de significados às respostas. Entretanto, busca-se por meio seletivo, classificar as respostas declarativas em grupos, para que se possa dar uma conotação real às mesmas.

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa pode ser considerada como descritiva, pois descreve as características da amostragem, não probabilística de uma comunidade, dentro de variáveis, com a utilização de um roteiro de entrevista (Apêndice I).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa está classificada, segundo Gil (1999), como Estudo de Caso, pois envolve um estudo tendo como foco uma comunidade específica, com o objetivo de permitir um amplo e detalhado conhecimento.

Portanto, o método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, utilizando-se de uma análise descritiva que traça um perfil dos usuários de *home banking*, a partir de usuários de Caixas Eletrônicos. Além disso, o estudo de caso é o método a ser escolhido quando se quer obter riqueza de detalhes acerca de algum assunto que não é bem conhecido e apropriado, ou quando se está tentando encontrar indícios e idéias para pesquisas adicionais (RÊGO;1992, *apud* LEMA;1998:67).

Os instrumentos utilizados para registrar a pesquisa foram os *softwares* Office XP (Word e Excel), da Microsoft.

Amostragem

A população estudada foi composta por pessoas presentes que freqüentam os Caixas Eletrônicos de um banco estatal – Banco do Brasil e de um banco não estatal – Banco Real, localizados na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, no período compreendido entre os dias 3 e 7 de março de 2003, caracterizado como a semana de início do pagamento do mês de fevereiro.

O tipo de amostra pode ser considerado não probabilístico, o que, segundo Cantandripoulos *et al.* (1997:64), consiste em selecionar os elementos em função de sua presença em um momento preciso.

Método da Coleta de Dados

As informações foram fornecidas pelos usuários dos C. E., por meio de roteiros de entrevistas, constituídos de questões abertas, fechadas e de múltipla escolha, construído em blocos temáticos. O método de inquirição foi direto, isto é, o entrevistador leu o roteiro de entrevista para que o indivíduo desse a resposta. Isto foi feito por se tratar de um roteiro um pouco complexo e também estar formulado para atingir diferentes faixas etárias e diferentes níveis de instrução. Uma das vantagens desse tipo de obtenção de informação (oral) é que permite atingir índices de resposta muito elevados, segundo Cantandripoulos *et al.* (1997:77).

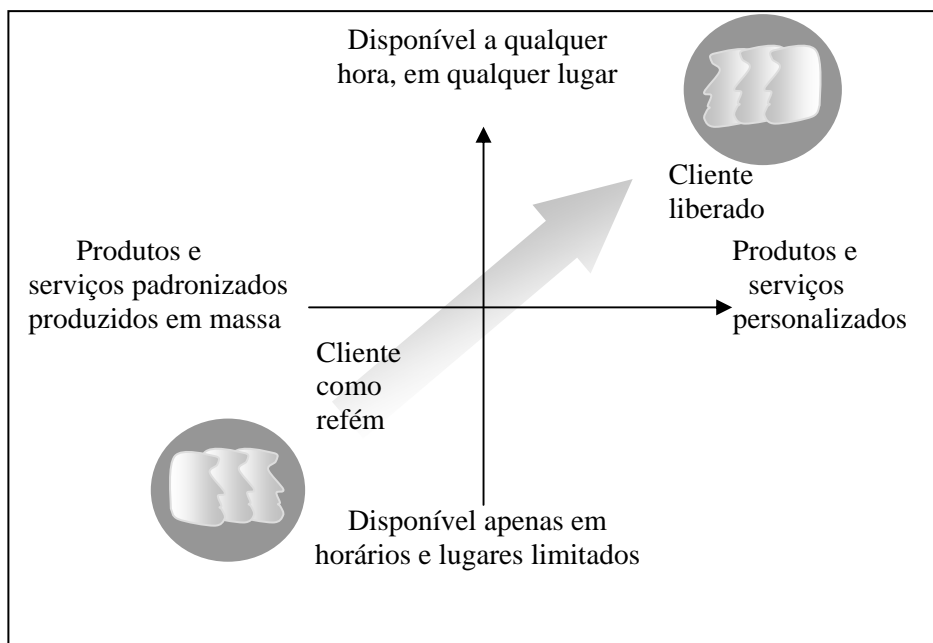
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Negócios na Era da Informação

O ambiente de negócios na era da informação

A forma virtual é uma nova realidade, nas últimas décadas do século XX, quando os negócios começam a ser efetivados com a utilização de um novo paradigma. Uma nova tecnologia disponibilizou-se de maneira “popular” como uma alternativa acessível para que as pessoas tivessem em qualquer lugar e a qualquer hora disponibilidade de produtos e serviços. O termo “refém” usado por Sheth (2001:266) designa os clientes, que, na era industrial, eram “obrigados a comprar as mercadorias produzidas em massa, em horário e lugar escolhidos pelas empresas”, num cenário físico. A tecnologia veio libertar esse “refém” de uma maneira esquematizada na Figura 1. Segundo Davis (1987) (*apud* Soares, 2000:15), esse novo cenário caracteriza-se por uma nova era, em que os novos negócios são construídos, tendo como base o conhecimento e a tecnologia da informação, possibilitando uma alavancagem nas empresas, sob o ponto de vista de receitas, lucro e valor de mercado, superando outros tipos de atividades.

Figura 1 – De refém para um cliente com comportamento liberado.



Fonte: SHETH, J. *et al.* *Comportamento do Cliente – Indo além do comportamento do consumidor*. S.P: Atlas. (2001:266).

Toffler (1990:123) coloca a informação como principal insumo e produto no novo ambiente de negócios, onde o cliente é também o produtor, fechando um ciclo que promove a agregação de valor aos serviços e produtos de uma empresa.

Hamel e Prahalad (1990:79-91) afirmam que o sucesso de uma organização tem como fator básico a utilização de suas competências básicas, como sendo a capacidade apreendida por um grupo dentro de uma organização, de coordenar esforços de produção e integrar diferentes tecnologias. Acrescentam ainda que a criação das corporações organizacionais tenha início a partir de suas competências básicas, de maneira tangenciada, na forma de produtos básicos, construindo assim, uma nova forma de construir negócios, possibilitando

daí, a oferta dos seus produtos finais. Abell (1981) *apud* Soares (2000:16), afirma que esta é uma questão tecnológica, tanto em termos de produto quanto de processo.

Neste mundo virtual a sobrevivência de uma empresa é uma questão de competência, pois, de um modo geral, a organização passa por uma avaliação competitiva, realizada com base nos seus recursos existentes, sendo raro, neste caso, levar-se em conta a sua capacidade de desenvolvimento, por meio de mudanças estratégicas ou mesmo na obtenção de novos recursos. Apesar de o planejamento estratégico ser sempre colocado como forma de se olhar para o futuro, a maioria dos planos estratégicos empresariais mostra mais da situação atual do que das oportunidades futuras, segundo Soares (2000:17).

A visualização da posição de liderança desejada pela empresa e o estabelecimento de critérios necessários para se chegar à posição de liderança são definidos por Hamel e Prahalad (1989:81) como conceito de intenção estratégica, que tem como exigência uma gerência ativa, focada na organização, tendo como objetivo motivar as pessoas, mostrando-lhes o valor da meta traçada, dando-lhes espaço para contribuições individuais ou coletivas. Por outro lado, a intenção estratégica indica o valor da meta desejada a longo prazo, buscando, no momento atual, a definição do que precisa ser feito para que esse futuro seja alcançado.

Nogueira e Moreira (1999:), *apud* Soares (2000:16-17), pesquisaram, junto a 25 empresas, a intenção estratégica, aplicando esses princípios, e verificaram que:

- os executivos demonstram grande ansiedade, à espera de mudanças radicais no contexto dos negócios, porém, não confiam numa previsão futura, definida pela empresa, resultando, com isso, menor dedicação de tempo no que consideram necessário como questões estratégicas;
- os fatores que influenciam no direcionamento para o futuro são o alinhamento dos Recursos Humanos e, em menor escala, o alinhamento da Tecnologia de Informação, uma vez que a aplicação do conhecimento integrado a investimentos necessários, operacionalizando um ambiente globalizado, proporcionam benefícios intangíveis, agregando valor às organizações;
- o fato de haver um processo formal de planejamento empresarial não é relevante para o direcionamento do futuro, pois, apesar de possuir plano, orçamento e outros produtos, não garante que tenha havido um processo de planejamento, conduzido efetivamente por questões chave, para a construção do futuro da empresa;
- o direcionamento para o futuro é um fenômeno encontrado principalmente nas empresas de elevado faturamento e grande número de empregados. Essas empresas são as que mais demonstram preocupação com o desenvolvimento de uma visão de longo prazo, de onde poderiam reposicionar-se e desenvolver as competências necessárias à sobrevivência no futuro.

A Difusão dos Negócios na Era da Informação

Meyer *et al.* 1988, *apud* Soares (2000:20) afirmam que a difusão do uso da Tecnologia da Informação em larga escala, agregada a velocidade em sua aplicação em diferentes setores da indústria, tem transformado os termos produto e serviço, em oferta, uma vez que a distinção entre eles tem estado cada vez mais tênue, uma vez que estão mais e mais atrelados entre si, o que vem trazendo para os novos negócios, na era da informação, novos paradigmas.

Também os rótulos, segundo Hamel e Prahalad 1994, *apud* Soares (2000:21), que, desde os anos 90, eram usados para definir os produtos de uma indústria, já não conseguem mais descrevê-los de forma adequada, tornando-os desnecessários. À época, acontecimentos como a globalização, avanço tecnológico, tendência à eliminação de intermediários e o uso intensivo da tecnologia de informação foram também considerados causadores dessa falta de nitidez na definição dos termos.

Outra visão de negócios é descrita por Venkatraman *et al.* (1998:33-46), mostrando que o modelo de negócios, na era da informação, vem atrelado a três vetores distintos, que atuam em organizações virtuais¹. Esses vetores são identificados através da interação com o cliente, da configuração da cadeia de valores e da alavancagem do conhecimento. Eles são reconhecidos nas empresas, de acordo com o grau de interação de relacionamento com cada um desses vetores, que passam por três estágios distintos: nas tarefas isoladas, no foco da organização e nos limites da organização, viabilizados por meio da convergência da tecnologia da informação, que une a informática e a comunicação através da *Internet*, veículo de difusão. Esses vetores são analisados, em cada um dos estágios identificados, na Tabela 2.

Tabela 2 – Três vetores e três estágios das organizações virtuais

	ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3
FOCO	Tarefas isoladas	Organizacional	Interorganizacional
VETORES			
Interação com o cliente (encontro virtual)	Experimentação remota de produtos e serviços	Customização dinâmica	Comunidades de clientes
Configuração da cadeia (configuração virtual)	Modularização	Interdependência de processos	Compartilhamento de recursos
Alavanca do conhecimento (expertise virtual)	Expertise em unidades de trabalho	Conhecimento como um ativo da empresa, disseminado entre unidades de trabalho.	Comunidades profissionais para promoção do conhecimento

Fonte: adaptado de SOARES, C.M.. *O alinhamento estratégico e a utilização da Internet nos bancos operando no Brasil*. RJ: COPEAD-UFRRJ. (2000:22).

Soares (2000) identifica que cada um dos vetores acima descritos possui três estágios. Onde o primeiro é focado nas áreas da empresa ou em tarefas isoladas; o segundo, no nível organizacional, com foco na qualidade da coordenação das atividades, para criar valor; e o terceiro, voltado para a rede e relacionamento entre as organizações, transcendendo os limites de cada organização, explicados assim:

- Interação com o cliente (Encontro virtual) – representa as novas oportunidades e os desafios criados pela interação direta com o cliente. As formas de interação são diversas e os três estágios de interação são: (1) experiência remota de produto ou serviço, (2) customização dinâmica de produtos e serviços e (3) comunidades de clientes com interesses sobre determinado produto ou assunto.

Esse vetor demonstra a competência que a organização possui em se comunicar com seus clientes, obtendo deles informações relevantes para melhor atendê-los, devendo contar, para isso, com a tecnologia de informação e com uma visão voltada para a idéia de aprender com o cliente.

- Configuração da cadeia de valor (Fornecimento Virtual) – caracteriza-se na reconfiguração da cadeia de valor da empresa e da indústria em direção à confiança do suprimento externo. Muitas corporações concentradas na Nova Economia criam ativos intelectuais e intangíveis, enquanto os tangíveis são fornecidos por uma rede de negócios mais complexa. Isso provoca a interação de cadeias de valor de diferentes empresas, suportada pela Tecnologia da Informação (TI), buscando maior eficiência. Entretanto, para que uma corporação virtual tenha sucesso, torna-se necessário que os processos sejam redesenhados para maximizar o uso da TI.

A interação da cadeia de valor entre empresas possibilita o usufruto de uma interface mais fortalecida, tanto na minimização de seus custos, como, na contrapartida, a maximização dos lucros.

¹ Organizações virtuais – definidas pelos autores como organizações dotadas de algumas características estratégicas que permitem sua atuação na Era da Informação.

- Alavancagem do conhecimento (*Expertise Virtual*) – com o maior uso da TI., a tendência é ir à direção de emprego em empresas menores, na redução de garantias no trabalho, na maior confiança nos contratos e maior utilização de equipes. As organizações mudam o modelo de controle e departamentos, para uma organização baseada em informação. O principal recurso passa a ser o capital intelectual e não mais a terra, nem o capital físico, (ANTUNES:2000). Desse fato decorre a tendência na formação de comunidades de conhecimento interligadas pela TI, onde as transações podem ser realizadas em localidades diferentes do trabalho ou em casa, podendo haver a interação por meio virtual, num trabalho entre equipes, fisicamente distantes.

Essas novidades têm suportes em avanços tecnológicos, tais como, *e-mail*, videoconferência, *intranets* e *extranets*, *groupware*. O embasamento para implementação desses novos modelos de trabalho encontra-se no conhecimento, um dos fatores fundamentais, podendo-se assim dizer que a TI permite que o conhecimento seja um condutor para a criação de valor e eficiência.

Esses meios de transações trazem uma mudança radical nos negócios, assim também como no surgimento de novos paradigmas, além de tornar frágil a fronteira entre quem vende e quem compra, tal é a interação entre os personagens. O dinheiro considerado como o principal resultado da troca entre produtos torna-se uma representação simples, interagindo com a informação e a emoção nessa transação. Cada vez mais, essas tendências se consolidam nas empresas, gerando novas estratégias, como vantagem competitiva, no relacionamento e na obtenção de informações do cliente, de uma maneira proveitosa, para os dois lados.

Na era da informação, o uso da tecnologia torna comum encontrar, de forma crescente, empresas que transmitem informações de maneira mais rápida e dinâmica, com a utilização da *web*, como meio facilitador para obter informações dos usuários utilizando-se de diferentes estratégias, como um simples preenchimento de formulários ou de questionários. Os caminhos utilizados já são identificados pelo cliente, pelo potencial de valor para a empresa, e passa a medir as informações, podendo até cobrar por algumas delas, reconhecendo que uma informação sobre seus hábitos de consumo pode ser relevante para a empresa.

HARTMAN; SIFONIS & KADOR (2000) acrescentam ainda algumas etapas que acontecem na era digital, como vantagem competitiva:

- Catálogo eletrônico – forma unidirecional de comunicação utilizado inicialmente pelas empresas.
- Disponibilidade de transações – meios que as empresas procuram para expandir os processos de compra e venda e prestação de serviços.
- Organização em tempo real – espaços virtuais usados para agregar compradores e vendedores, o que leva a empresa a integrar valor em *real time*.
- Comunidades – comunidades de interesse comum são criadas, reunindo parceiros de uma determinada cadeia de valor.

Ainda em relação aos negócios na *web*, Brown (1999) apresenta em seu trabalho nove formas de vencer nesse meio virtual, além, também, de obter vantagem competitiva.

- Venda a empresas – intensificando e melhorando a comunicação com os compradores através da *Internet*.
- Intranet corporativa – agilizando os processos compartilhados por unidades de negócio distintas e incentivando o comprometimento dos funcionários.
- Otimização da cadeia de fornecimento – minimizando estoques e reduzindo custos.
- Recrutamento on-line – resultando numa base de informação para consultas, sempre que necessário.
- Atrair e manter web surfers – utilizando estratégias para manter os surfistas, mais precisamente, os atingidos por campanhas publicitárias.

- Marketing direto – possibilita a escolha do nicho a ser focado, a partir do conhecimento do cliente.
- Venda a consumidores – buscando obter o máximo de informação possível dos consumidores para direcionar serviços de venda direta customizados.
- Serviço ao cliente – oferecimento de serviços extras ao cliente, buscando sempre surpreendê-lo.
- Coordenação de finanças – agilidade nas decisões por meio de coleta, em *real time*, de dados financeiros via *Internet*.

De acordo com Albertin (2000), as empresas brasileiras usam efetivamente o comércio eletrônico, com foco no relacionamento externo com o cliente. Segundo o autor, o próximo estágio será o da integração dos processos internos com os externos, de forma automática, formando um novo ambiente de negócio.

A Internet, o Home Banking e o ATM

Ressaltando o conceito básico de *Internet*, antes de analisar a aplicação de *Internet Banking*, temos, em Lema (1999: 9), que *Internet*, é uma imensa rede formada a partir de sub-redes de computadores interconectados, possibilitando às pessoas, às empresas e às entidades governamentais, em qualquer parte do mundo, interagirem em um ambiente comum, por meio de linhas telefônicas, satélites e outros meios de comunicação.

O crescimento exponencial da *Internet*, em todo o mundo tem rapidamente incrementado o uso da *www* (*world wide web*), como excelente plataforma para o comércio eletrônico, impulsionando, ou mesmo forçando empresas de todos os setores a reconsiderarem e a refazerem suas estratégias de TI.

A rede mundial de computadores entrou no mercado bancário com força total e se tornou um fator do serviço de competitividade entre seus pares. Em um mercado de concorrência crescente, atender adequadamente o público torna-se um diferencial importante, razão pela qual os bancos de varejo investem, ao transformar suas agências em centros de negócios.

Através da rede mundial, o raio de abrangência dos bancos cresce, com o apoio de provedores de acesso, presentes em quase todos os pontos do mundo. O uso da *Internet*, como meio de investimento, promove o aumento da difusão, ou seja, o acesso das organizações, aqui, em particular, o setor bancário, a diferentes lugares.

Para o cliente, afirma Lema (1999:15), a principal vantagem no uso da *web* é a comodidade, pois é possível acessar a rede de qualquer parte do mundo, com o ganho da independência até de seu próprio equipamento, adicionado principalmente ao tempo e na facilidade de acesso. O usuário do *Home Banking*, conceituando o serviço já como tradicional, para os dias de hoje, poderá estranhar a mudança de tempo, para completar as operações feitas pela *Internet*, já que é mais usual gastar um maior tempo do que aquele necessário para as transações via acesso direto.

A versatilidade é outra vantagem desse meio, já que a compatibilidade com qualquer plataforma de *hardware* se adapta a qualquer tipo de instituição. A opção pela *Internet* atende aos objetivos de aproximação dos clientes e agilizam a distribuição de novas ofertas (produtos e serviços). Com tarifas mais baixas e uso de um aplicativo comum para acesso aos diferentes bancos, pela *web*, essa diferença é compensada, trazendo benefícios aos usuários.

Um outro fator de peso é o equilíbrio com os lucros, visto que, se, por um lado, os bancos ao trocar o *Home Banking* direto pela *Internet*, obtêm grande economia, uma vez que os custos com telecomunicações diminuem, por outro, os custos com segurança aumentam. E essa tem sido a sua principal preocupação, que, a partir de tecnologias de criptografia, garantem a segurança de dados e outras operações, gerando maior confiança no seu uso.

Esse crescimento no uso da *Internet* gera uma nova fonte de oportunidades e traz como consequência uma série de dúvidas para todas as empresas de todos os portes e de todos os setores, sobre a escolha da melhor estratégia a ser adotada para o uso comercial desse meio.

As atitudes do sistema bancário, principalmente dos bancos que atendem ao público em geral – bancos de varejo, como são conhecidos – não são diferentes. No início, começaram a utilizar a *Internet* como meio de comunicação, isto é, criaram tecnologias para que os clientes pudessem entrar em contato com o banco através da rede, principalmente para realizar algumas transações fora da agência bancária física. Esse tipo de serviço disponibilizado pelos bancos ficou conhecido como *Home Banking*, pois o cliente realizava em casa uma grande parte de transações e que, normalmente, não agregavam valor.

Cabe ressaltar a principal diferença entre o *Home Banking* tradicional – serviço oferecido pelos bancos, através de programas instalados no computador do cliente, possibilitando que este se conecte diretamente ao banco através de uma linha telefônica – e o *Home Banking* através da *Internet*, o *Internet Banking*. Este último, na maioria dos casos, não exige a instalação adicional de um programa, pois utiliza um navegador *web* (*browser*), normalmente já instalado no microcomputador do cliente, tanto em sua residência como no local de trabalho, como interface de comunicação. Esta característica permite aos bancos aprimorar os serviços, sem precisar entregar a seus clientes novos *softwares*, através de disquetes ou CD-ROM. Além disso, o cliente só paga a ligação ao provedor local, independentemente do lugar onde está realizando as transações.

Portanto, ressalta Lema (1999:11), o *Internet Banking* pode ser considerado como todo serviço oferecido pelos bancos, para que seus clientes façam suas transações de forma remota, usando como meio de comunicação de dados a *Internet*. Entre as diversas possibilidades permitidas pelo *Internet Banking*, ele cita:

- o acesso ao site da *Web*;
- o uso de *Plug in* (*software* de proprietário, distribuído pela própria *Internet*);
- o *e-mail* para correspondência;
- o *Call Center*.

O mesmo autor menciona também que a *Internet Banking* pode ser utilizado por intermédio de três formas básicas, anteriormente já citadas:

- *Intranet* – os bancos colocam as informações disponibilizadas por uma rede interna virtual (VPN) para pessoas e empresas que pertencem a um *groupware*.
- *Extranet* – as informações são distribuídas a um grupo fechado de usuários, através de serviços seguros de disponibilização, podendo considerar o uso de *plug in*.
- *Internet* – este é o mais irrestrito de todos, pois, como é um serviço baseado em disponibilidade da *web*, todos os clientes e os não-clientes podem ter acesso a ele.

Gouvêa (2001:39) afirma que o processo de difusão e de aceitação de uma nova tecnologia estudada por Everett Rogers apresentou um modelo onde o público poderia ser dividido em cinco classes, conforme a sua predisposição em adotar uma nova tecnologia. Num primeiro instante, uma nova tecnologia é adotada pelos pioneiros/inovadores, para, logo após, ser adotada pelos chamados de adotantes imediatos.

Citando Kother (1988) (*apud* Gouvêa;2001:39) ainda relata que esses grupos são seguidos pelos denominados grupos “maioria dos adotantes não-imediatos” e, finalmente, pelos retardatários. Afirma, também, que Rogers observou que o grupo de adotantes imediatos possuiria certa homogeneidade, o que os diferenciaria dos demais grupos.

Rocha (1989:30), por sua vez, afirmou que os adotantes iniciais dos ATM (Tecnologia de auto-serviço bancários) seriam clientes mais jovens, com status social mais elevado e com maior nível de instrução que os não usuários. Ademais, teriam hábitos bancários diferentes dos não usuários.

Ruginbana e Iversen (1994:30-35), baseados no modelo de Rogers (1995), indicam que seria possível identificar cinco características de uma nova tecnologia, que influenciariam a velocidade com que ela seria absorvida e difundida entre os consumidores. Esses fatores seriam: a vantagem relativa que essa nova tecnologia traz em relação às tecnologias existentes; a compatibilidade dessa nova tecnologia com a situação já estabelecida como, por exemplo, com o estilo de vida; a sua complexidade ou dificuldade de utilização da nova tecnologia; a sua divisibilidade, que diz respeito à possibilidade de se experimentar essa nova tecnologia; e a comunicabilidade, que se refere a facilidade com que se pode transmitir os resultados da utilização. Acrescentam ainda que a esse modelo foram adicionados mais dois fatores: o risco percebido e o custo social e financeiro que a utilização acarreta.

Para esses estudiosos, a adoção dessas tecnologias bancárias deveria fazer relação entre a utilização dos serviços e a percepção dos clientes com relação a esses atributos da tecnologia a ser considerada. Rocha (1989:33) diz que, quanto mais avançado o estágio tecnológico de uma sociedade, maior seria a semelhança entre a introdução de uma nova, com as que já estão sendo utilizadas pelos consumidores e a velocidade de adoção e difusão da mesma.

Marr e Prendergast (1993:3-10) observaram que, dentre várias tecnologias de auto-serviço introduzidas por bancos de varejo, a única que estaria alcançando algum sucesso seria a de caixas de auto-serviço ou ATM, uma vez que a principal utilização dos ATM até então se limitava ao saque, e que o estágio de disseminação dessa tecnologia poderia ser caracterizado como o de utilização por adotantes iniciais.

Rodrigues, Sá e Oliveira (1989: 21-30) também registraram uma baixa utilização de serviços, embora tenham levantado que o serviço de maior utilização dos terminais de auto-serviço é a consulta de saldo ou extrato. O saque, por sua vez, seria utilizado por grande número de usuários; no entanto, a maioria só usava esse serviço em fins de semana ou em situações de emergência e daria preferência ao serviço tradicional personalizado, sempre que possível.

Marr e Prendergast (1993:3-10) observaram que duas características psicográficas distinguiam usuários de não-usuários de ATM. A primeira seria o sentimento, ou seja, a falta na utilização do ATM, e a segunda seria o prazer do contato pessoal experimentado na agência bancária. Nesse caso, a preferência pelo contato pessoal seria o principal motivo para a não utilização de ATM. Por outro lado, os principais motivos para a utilização dos ATM seriam a conveniência de horários, a maior rapidez das operações e uma rede mais bem localizada.

A agilidade seria considerada como fator para utilizar ATM por apenas um terço dos clientes bancários analisados por Rodrigues *et alii* (1989:65), ao passo que o desconhecimento ou falta de confiança no sistema não foram considerados como um fator explicador para a baixa utilização do serviço.

Esses autores indicaram, também, que o processo de adoção da tecnologia de ATM no Brasil poderia encontrar resistências em fatores tais como o baixo nível de aculturação tecnológica da sociedade e o reduzido percentual que a classe média, que teoricamente está mais apta a operar com a nova tecnologia, representaria frente à totalidade da população. Os autores terminam, concluindo que a mudança para um serviço completamente automatizado só ocorreria a longo prazo, pois dependeria de mudanças no comportamento individual dos consumidores, uma vez que essas mudanças se processam de forma lenta.

Stowe (1998:17) registrou o fenômeno de surgimento dos serviços de *on line banking* no mercado americano, observando que alguns bancos já previam um cenário no qual computadores ligados a linhas telefônicas por *modem* seriam tão onipresentes como os televisores. Dentro desse cenário, pelo menos um grande banco tinha como objetivo levar toda a sua base de clientes a utilizar serviços *on line*, fosse via *Internet* ou de ligação direta

aos sistemas do banco, com o uso de programas específicos de acesso. Com essa mudança de paradigma, Stowe observou que alguns bancos começaram a usar o seu serviço *on line*, para oferecer também serviços de terceiros, alguns por meio de *links*.

Em artigo publicado na revista *Bank Marketing*, citado por Gouvêa (2001), algumas advertências foram feitas aos bancos que estivessem considerando um projeto via *Internet*. Seria importante ter uma estratégia que levasse em conta dois pontos: a preservação da marca e imagem que o banco já tivesse conquistado e o desenvolvimento do conhecimento (*awareness*) de sua marca na *Internet*, de forma que a sua presença na *www* fosse diferenciada. Recomendou, ainda, a importância que a estratégia para a *Internet* fosse coordenada com a estratégia global do banco e que a *www* não fosse vista como um substituto para as funções de marketing ou uma alternativa rápida para marketing direto.

Nesta mesma época, Zavoina (1997:10), comentando o perfil do usuário de *Internet*, definiu o que assemelhava ser este perfil: homem de 25 a 30 anos de idade, com educação de nível superior e renda acima da média. Ressalvou, no entanto, que ninguém sabia ao certo qual era o perfil exato. E terminou, observando que esse perfil vinha sendo modificado à medida que o número de usuários aumentava relacionado ao número de acessos instalados em escritórios e residências.

Stowe (1998:18) registrou que apenas 35% das residências possuíam computador com modem, no mercado americano, e que isso criava um problema de investimento, pois, para que os bancos tivessem retorno sobre o investimento necessário para desenvolver um serviço de *home banking*, seria necessário um volume muito grande de clientes. No entanto, além de o número de clientes potenciais ser limitado, alguns bancos, líderes em *on line banking*, informavam que apenas entre 10% e 20% dos clientes de varejo se cadastravam para utilizar o serviço e, para piorar, metade deixava de usar o serviço após algum tempo.

No Brasil, Paduan (1999:60-65) informou que, segundo a Federação Brasileira das Associações de Bancos – FEBRABAN, 50% dos bancos ofereciam serviços na *Internet*. Apesar disso, a utilização não acompanhava a oferta. Ainda assim, a utilização somada dos quatro maiores bancos foi de quase dois milhões de clientes, em 1998.

Stowe (1998:25) concluiu que, como a demanda era limitada, seria necessária uma ação de marketing adequada para diferenciar o serviço *on line* de uma instituição dos serviços das outras. Ele propunha que, para obter diferenciação, seria necessário, além de gráficos e textos de boa qualidade, que o *site* tivesse mensagens de marketing com substância. Isso poderia ser conseguido com produtos atraentes no canal *on line*, que deveria apresentar serviços além do mero extrato, como por exemplo: hipotecas, produtos de investimentos e serviços de terceiros.

Em um artigo do periódico *Bank Marketing*, citado por Gouvêa (2001), foi advertida na relação com os clientes, a observância às suas reais necessidades. Isto é, embora fosse tecnologicamente possível oferecer vários produtos através da *Internet*, seria necessário entender até que ponto o cliente desejaria realizar transações 24 horas.

Stowe (1998:23) apontou que os custos iniciais para montar um serviço de banco *online* eram elevados e custava tempo dar lucro. Segundo executivos de mercado, o prazo de retorno poderia ser de até cinco anos. Contudo, existiam evidências de que as operações *online* pudessem ter custos menores. Diniz (2000:53-55) relacionou várias fontes, argumentando que os custos de transações via *Internet* seriam mais baratos que os das realizadas tanto na rede física como através dos sistemas privativos de *home banking*. E prosseguiu, afirmando que, com o aumento da utilização do serviço, a diferença de custos deveria aumentar.

Ruy Barroso, diretor de automação bancária da FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos), citado por Paduan (1999:60-65), ratifica que a solução de *home banking* seria a mais econômica para os bancos. Além disso, ele ponderou que, nesse tipo de solução, seria o

cliente que investiria no computador e na ligação telefônica e ainda desenvolveria o serviço para o banco.

Zavoina (1997:16) sugeriu que um banco que estivesse estruturando o seu serviço teria a opção de manter seu próprio provedor e, nesses casos, poderia oferecer, como um serviço extra a seus clientes, o acesso à *Internet*, através do sistema do banco. Esse serviço tanto poderia ser oferecido gratuitamente, como ser uma fonte de receita adicional. Uma outra fonte de receita que os bancos poderiam extrair de seus clientes, apresentada por Paduan (1999:60-65), seria o comércio eletrônico, que é parte do estilo de vida *Web*, referindo-se à compra e à venda, onde as empresas ampliam suas relações comerciais com consumidores, fornecedores e clientes corporativos.

Conforme Stowe (1998:26) observou, a *Internet* reduziu de forma significativa os custos referentes à operação de serviços de *on line banking*, uma vez que os sistemas proprietários, desenvolvidos pelos bancos, precisariam ser atualizados e distribuídos periodicamente, ao passo que sistemas não proprietários, na *www*, poderiam ser distribuídos e atualizados instantaneamente.

De fato, Diniz (2000:32) apresentou como um dos motivos que justificariam um aumento na utilização do *home banking* por *Internet*, o fato de ser baseado em sistemas abertos e que já estariam disponíveis nos equipamentos dos usuários. Além disso, a utilização deveria crescer em função da curva crescente de aprendizado dos usuários, da maior facilidade em usar a interface gráfica proporcionada pelos navegadores e do aumento da base instalada de equipamentos – micros com *modem*.

Lema 1999, *apud* Soares (2000) diz que os *sites* bancários na *Internet* estavam sofrendo uma alteração: aqueles que continham apenas informações básicas sobre a organização estavam gradualmente dando espaço para os *sites* mais interativos e personalizados. Para ele, seria necessária a utilização da tecnologia de ponta, a fim de atrair internautas em busca de “coisas diferentes e emocionantes”.

Uma forma mais estruturada de analisar as modificações que ocorrem nos *sites* foi apresentada por Zavoina (1997:22), segundo a qual o nível de desenvolvimento dos *sites* poderia ser classificado em uma das quatro categorias:

- cartão de visitas digital – anuncia a existência da empresa, podendo conter apenas o seu logotipo e endereço. Em alguns casos poderia ter *links* para outros *sites* de interesse semelhante;
- publicidade com substância (*substantive advertising*) – contém informações detalhadas sobre produtos e serviços, localização de agências e horários de funcionamento. Equivalente a uma pessoa entrar em uma agência e pegar panfletos ou pedir informações. Poderia, inclusive, ter o mesmo conteúdo e formato dos panfletos distribuídos, e seria uma forma eficiente relacionada a custo, para associar, a presença na *www* com os outros esforços de comunicação da instituição;
- interativa – trata-se de uma variante da publicidade com conteúdo, na qual a comunicação seria bidirecional, onde além de informação sobre os produtos, os visitantes também poderiam preencher formulários eletrônicos de propostas para empréstimos ou abertura de contas, evitando o correio convencional. O *site* interativo possuiria várias vantagens: os clientes poderiam pesquisar os preços e enviar correios eletrônicos (*e-mails*) com dúvidas; poderiam disponibilizar calculadoras *on line* para consulta de rendimentos ou prestações, a partir de uma taxa de juros. Nessa categoria de *sites* também estariam incluídos os que permitissem aos clientes obter extratos de contas;
- home banking – caracteriza-se por oferecer uma camada adicional de serviços, frente às categorias anteriores. Permite ver saldos e extratos, pagar contas e transferir fundos. O *home banking* seria o comércio eletrônico no setor bancário, tendo alguns problemas, tais como, as preocupações com segurança, a necessidade de maior grau de envolvimento com

o cliente, os elevados custos de operação e o apelo restrito atingindo poucos clientes. O autor lembra que levou quase dez anos para que as ATM fossem aceitas, mas, como a tecnologia estava evoluindo tão rapidamente, esse tempo deveria ser muito menor com o *home banking*.

Diniz (2000) *apud* SOARES (2000:46-47) também desenvolveu um modelo para classificar os *sites* bancários, baseando-os em três funções: divulgação, transação e relacionamento. Cada uma dessas funções poderia ser classificada em três níveis, o nível básico, o intermediário e o avançado, conforme demonstrado na Tabela 3, que resume as características de cada nível.

Tabela 3 – Classificação dos *sites* bancários

Funções \ Nível	Básico	Intermediário	Avançado
Divulgação	- brochura eletrônica	- busca - <i>links</i>	- customização - assinatura
Transação	- abrir conta - solicitar produto	- saldo/extrato - transferência - pagamentos	- banco sem agência - promoção
Relacionamento	- <i>e-mail</i> - formulário	- calculadoras - perfil de investidor	- fóruns - <i>chat</i>

Fonte: DINIZ, E.H.. *Evolução do uso da web pelos bancos: comércio eletrônico nos serviços bancários*. FGV/SP. 2000.

Embora a maioria dos bancos já estivesse com projetos em andamento para oferecer transações pela *Internet*, em um prazo de dois anos, Orr (1998) *apud* Gouvêa (2001) afirmou que eles ainda não haviam iniciado o que seria a próxima fase, ou a fase de venda ativa (*active selling*), onde a meta seria aumentar a lealdade do cliente e as vendas cruzadas (*cross-selling*), com foco em grupos (*targeting*) cada vez menores, até que se oferecessem produtos customizados a clientes individuais.

Diniz (2000:47) também reforçou a idéia de que o *home banking* seria interessante para os bancos, por permitir que trabalhassem melhor a oferta de serviços para os clientes, fosse fazendo *cross selling* ou desenvolvendo novos produtos, apoiados no melhor conhecimento que teriam de seus clientes.

Por outro lado, Stowe (1998) sugeriu como uma possível função para os *sites* de bancos, a de ser um instrumento para originar encontro com os clientes potenciais. Nessa função, o cliente utilizaria o serviço para pedir que o banco entrasse em contato. Em sua opinião, isso reduziria problemas gerados por clientes que não quisessem preencher cadastros *on line*.

Segundo Octavio Marenzi, da consultoria Méridien, *apud* Orr (1998), quando o serviço de *home banking* virasse uma *commodity*, os bancos teriam que se distinguir buscando outros diferenciais. Uma próxima etapa nos serviços *on-line* seria a oferta de consultoria financeira. Do ponto de vista dos bancos, a estratégia seria, primeiro, desenvolver relacionamentos com clientes, baseados em confiança, e, assim, aumentar permanentemente o conhecimento sobre as finanças e o modo de vida dos clientes. A partir dessa base de conhecimento, seria possível fazer o lançamento de programas de específicos. De acordo com a Méridien, apenas 2% dos principais bancos tinham, na época, esse tipo de programa.

Utilização da Tecnologia *Internet*

O consumidor, na sua constante busca por informações, tem a tendência de escolher como forma de atender as suas necessidades um meio que tenha como fatores facilidade, rapidez, atualização e confiabilidade. Nesse cenário, o computador passa a ser o instrumento

mais utilizado, pois, por viabilizar mais rápida e dinamicamente, a *Internet*, proporciona uma comunicação interativa entre seus usuários. Se, por um lado, o cliente obtém informações (sobre a organização, produtos e serviços), por outro, ele dá informações às empresas, utilizando-se de ferramentas como *e-mails*, cadastro, dentre outras.

Essa dinâmica através da *Internet* permite relacionamentos individualizados, possibilitando a customização dos serviços Soares (2000:24). A coleta de informações e o seu uso tornam-se também viável economicamente e possuindo o caráter de rapidez para a viabilização das operações. Considerado um meio confiável, a *Internet* permite ao usuário a tarefa de fornecer seus dados em negociações, ficando para ele a responsabilidade, pela confiabilidade das informações.

Geller (1998), *apud* Soares 2000, diz que a *Internet* permite que as empresas pressuponham e direcionem promoções específicas para um único cliente e não necessariamente para um segmento de clientes, tendo como base o uso de bancos de dados de qualidade (*data warehouse*²) e a capacidade de interpretação dos dados armazenados (*data mining*³), surgindo daí a oportunidade para o *marketing* direto com a sua utilização, como ganho de substancial importância, levando-se em conta a expansão que ela tem ganhado no Brasil.

Outro fator importante é a possibilidade de a *Internet* promover a fusão entre o *marketing* direto e a propaganda da marca, baseando-se no princípio da divulgação de massa, onde, quanto mais pessoas estiverem conhecendo sua marca, melhor. O *marketing* direto, por sua vez, trabalha cada cliente individualmente, para convencê-lo da prioridade da realização da compra, indicando meios fáceis para que o cliente a realize. Na *Internet*, uma empresa pode, ao mesmo tempo, divulgar sua imagem e oferecer a possibilidade ao internauta de comprar seu produto e serviço, interagindo em *real time* com o vendedor.

Surge como conseqüência desse processo, mais um instrumento de segurança, o *marketing* de permissão, indicado por Ramos e Veldman (2000), que tem como objetivo limitar a sobrecarga de propaganda de marca enviada ao cliente, possibilitando a ele cliente a escolha pela empresa com quem deseja estabelecer uma relação de interatividade.

Conforme aponta Hoffman (1999), este conceito está baseado no envio de material publicitário aos clientes que desejam recebê-lo e autorizam seu envio. O *marketing* de permissão está, portanto, associado à confiança e interesse que o cliente tem na empresa. Este comportamento promove o relacionamento com outras empresas, facilitando o estabelecimento de parcerias e confiabilidade no ambiente virtual.

Entre as décadas de 80 e 90, o *marketing* era direcionado ao cliente, como um segmento, antecipando-se a ele com carteiras de promoções, era a época da customização de massa. Hoje, vivemos uma nova realidade, onde o *marketing* é controlado pelo cliente, onde a empresa não necessita buscar entender o que o cliente deseja, nem prever seu comportamento; o cliente se antecipa, fornecendo à empresa as informações que deseja e a sua expectativa (HAMEL, 1998).

Também Kotler (1998) destaca que o aprendizado que a empresa obtém sobre seu cliente pela *Internet* configura uma vantagem competitiva altamente sustentável, porque são informações que passam a ser de posse da empresa e, portanto, difíceis de serem copiadas por um concorrente. Com isso, as empresas fazem mais do que simplesmente reduzir custos, elas tem a possibilidade de gerar mais receita. E nesse ponto, a *Internet* pode contribuir como um novo canal para os produtos e serviços usuais, oportunizando a prestação de novos serviços aos clientes.

² Fonte central de dados.

³ Dados obtidos de um “*data warehouse*” são processados para identificar fatores e tendências chaves nos padrões das atividades de negócios.

Assim como Hamel *et al.* e Kollar *et al.*, *apud* Soares (2000), a qualidade da tecnologia é empregada como ponto chave para o alcance de bons resultados. Essa associação está baseada na definição da dimensão de riqueza para a análise da navegação nos *sites*. Para tal análise, estão relacionadas as seguintes dimensões propostas pelos autores:

- alcance – captura um quantitativo maior de clientes, que passam a ter acesso às facilidades de navegação e de aos produtos, que passam a estar disponíveis para aquisição.
- afiliação – representa o posicionamento do *site* quanto às partes interagentes no processo comercial. O *site* pode impulsionar o poder de barganha dos clientes ou dos fornecedores envolvidos. A tendência verificada é a de apoiar os clientes e os *sites* que oferecem a comparação de preços para diferentes produtos específicos.
- riqueza – compreende a profundidade e detalhamento das informações fornecidas aos clientes e, também, das informações coletadas dos clientes.

O comércio eletrônico potencializa a oferta, por meio da customização de produtos e o direcionamento de propaganda, uma vez que permite a utilização de técnicas e ferramentas de CRM⁴ e *Data Mining*⁵, tanto sobre os dados demográficos dos clientes, quanto sobre suas escolhas de produtos e de formas de pagamento.

Em relação à obtenção dos dados do cliente, Schwartz afirma, *apud* Soares (2000), que o fornecimento de dados por parte dos clientes deve ser recompensado de alguma forma, pois, em princípio, as pessoas tendem a proteger seus dados pessoais quando preenchem um formulário.

Segmento bancário

O Brasil sempre foi um dos cenários mais avançados na revolução das finanças em todo o mundo, é um dos pioneiros nas tecnologias e serviços de automação bancária, comparável, e, às vezes superior, às de países desenvolvidos. Essa primazia vai desde o cartão magnético, que facilita a vida do aposentado, ao comércio eletrônico milionário, entre empresas. Impulsionado pelo setor financeiro, agilizou-se para adaptar seu sistema de informação constantemente, em virtude do cenário econômico instável provocado pela inflação.

Segundo Soares (2001), no final de 1997, o *Home Banking* e seu irmão mais novo, o *Internet Banking*, conectavam 2,1 milhões de clientes pessoais e 338.000 de clientes. Neste contexto, torna-se relevante descrever a realidade do setor bancário na era da informática, no Brasil.

Perfil tecnológico dos bancos no Brasil

A Tecnologia de Informática e de Telecomunicações são inerentes ao processo acelerado de desenvolvimento dos bancos no Brasil. Impulsionados por uma constante mudança, Lema (1999) diz, que os bancos brasileiros e estrangeiros atuantes no Brasil processam bilhões de transações mensais para atender seus clientes e, como exigência, para acompanhar esse acelerado desenvolvimento, têm competido há anos por uma clientela que se manteve abaixo do crescimento de mercado. Em um período que se iniciou na década de 80, até a implantação do plano Real, em 1994, quase abruptamente, foram impelidos a reagir face às diferentes mudanças econômicas e às necessidades do mercado.

Lema (1999:17) cita Falcão (1993) que relata que os bancos foram beneficiados pelo regime econômico nacional vigente, esbanjando ostensivamente suas condições de

⁴ Ferramenta de gestão que utiliza ferramentas, tecnologias e técnicas especializadas para facilitar as operações de *front office*. com o intuito de otimizar o valor do cliente, ao longo da sua relação com a empresa.

⁵ Análise de dados para detectar relações ainda não descobertas. Os resultados desse processo incluem: associações, correlações, seqüências, classificações, *clustering* e previsões.

compradores. Podiam dispor de grandes equipes de sistemas, de equipamentos de grande porte, de projetos ambiciosos e de grandes orçamentos. Não necessitavam terceirizar nem compravam sistemas, simplesmente os desenvolviam e não contratavam consultores, nem tampouco olhavam o que outros países estavam fazendo, criavam seu próprio *know how*.

No Brasil, era diferente, compartilhava-se, criavam-se soluções e estratégias próprias e exclusivas, não se cobravam tarifas, nem corriam riscos de créditos. O desenvolvimento da tecnologia bancária no Brasil permitiu aos bancos que operavam no País, em especial os grandes bancos de varejo, a criação de soluções tecnológicas, mesmo dentro de um cenário econômico em que a importação de tecnologia era dificultada. Esse conhecimento adquirido no atendimento das necessidades dos clientes, conjugados com a otimização da operação bancária, favoreceu o desenvolvimento de soluções para o novo cenário que atualmente se apresenta com a utilização da Internet, como meio de comunicação entre cliente e banco.

Gates, *apud* Soares 2000, aponta o Brasil como o país em que os serviços bancários *on line* foram os mais rapidamente difundidos. Beting (2000) corrobora esta afirmativa e afirma que o setor bancário brasileiro é apontado por consultores americanos e europeus como um dos cinco mais modernos do mundo. Moderno em diversificação de produtos e serviços e também em automação bancária. Pelo quinto ano consecutivo, os investimentos do setor em novas tecnologias ultrapassaram a cifra de 1,5 bilhão. Afirma, ainda, que, segundo cálculos para aquele ano, a FEBRABAN apontou o montante de 2,8 bilhões destinados a telecomunicações e informática e que, para o ano de 1999, em matéria publicada na Gazeta Mercantil (21/03/2000) nos “Relatórios Bancos e a Internet”, apontou ainda um gasto em torno de 2,2 bilhões de reais em compra de equipamentos, *software* e linhas de telecomunicações.

Esses grandes investimentos teriam a finalidade de expandir fisicamente a plataforma tecnológica dentro de cada banco e de incorporar novas soluções tecnológicas para uso interno e externo, impulsionado pelo *e-banking* da *Web* e do *Wap*.

Em seu estudo sobre Internet Banking no Brasil, Lema (1999:10) afirma que, ao mesmo tempo em que a Internet trouxe novas oportunidades às empresas, trouxe também dúvidas e questionamentos sobre qual a melhor estratégia a seguir para o uso eficiente desta tecnologia. Com os bancos, isso também aconteceu, quando começaram a usar a Internet como meio de comunicação, criando tecnologias para que os clientes pudessem entrar em contato através da rede. Aos poucos, passaram a incorporar as realizações de transações através da Internet, chamada de *Internet Banking*.

Segundo esse mesmo autor, os bancos investem em *Internet* não apenas por achar moderno, ou porque estão procurando ganhos de imagem. Na realidade, eles acreditam que a *Internet* consegue reduzir custos operacionais, já que uma agência virtual não possui despesas com pessoal, manutenção de terminais, nem tampouco despesas com instalações. Um estudo realizado por um grande banco estatal do Brasil, publicado na Gazeta Mercantil (1997), concluiu que uma transação via Internet representa 20% do custo de uma transação realizada no caixa do banco.

No entanto, os estudos de Diniz e Adorno (2000), *apud* Soares (2000:29) mostraram que os executivos de quatro grandes bancos que operavam no Brasil acharam que essa redução de custos ainda não se estava concretizando, porque o número de transações era baixo. Ainda cita Lema (1999) que afirma que os bancos têm papel importante no desenvolvimento tecnológico do país. A automação bancária começou no Brasil na década de 60, nos sistemas administrativos das agências; já na década de 70, a automação chegou aos caixas e, em 80, as informações de saldos de contas e todas as transações efetuadas eram totalmente gerenciadas por computadores.

Logo depois, surgiram as redes de comunicação, integrando as agências e permitindo transações em tempo real e, em seguida, os caixas eletrônicos. Em meados da década de 90,

começaram a funcionar as agências virtuais e, de lá para cá, os bancos procuram superar-se em serviços e informação disponíveis aos seus clientes.

Além da diminuição de custo já mencionada, os bancos conseguem, com a *Internet*, transformar as agências em centros de negócios, mais voltadas a operações complexas ou com o aconselhamento dos gerentes. As tarefas mais simples como consultas e transferências podem ser feitas através da agência virtual. Outra boa razão para o uso da *Internet* é a possibilidade de maior abrangência de cliente, já que se pode acessar o *site* do banco de qualquer ponto do mundo.

Em seu estudo sobre o uso da *web* pelos bancos, Diniz (2000:30) verificou diversos níveis de sua utilização, para divulgação, realização de transações bancárias e relacionamento com o cliente. Em relação à divulgação, a totalidade dos bancos utiliza as ferramentas básicas, e a maioria utiliza-se de métodos de divulgação intermediários, como *links* e ferramentas de busca.

Quando se tratava da realização de transações bancárias, pouco era feito, as operações mais básicas, como a solicitação de cartões e a abertura de contas, estavam menos presentes do que em operações consideradas pelo autor como intermediárias (saldos, transferências), que envolviam manipulação de fundos. No entanto, os dois tipos de transação eram efetuados por cerca de 20% dos bancos pesquisados.

O estudo de Diniz (2000) apontou, ainda, que os bancos brasileiros disponibilizavam o básico em termos de relacionamento com o cliente, o que incluía, por exemplo, *e-mails* e formulários, para que o cliente entrasse em contato com o banco. Num nível mais avançado estariam com todo e qualquer serviço disponível, que, quando prestado, pudesse informar ao banco características do cliente, como, por exemplo, a solicitação de um empréstimo. De acordo com os resultados do estudo, poucos são os bancos que se alimentam continuamente de informações sobre o perfil do cliente, utilizando essas informações de maneira efetiva.

Segundo matéria publicada na Gazeta Mercantil (2000) os bancos brasileiros estavam procurando investir também em provimento de acesso gratuito à *Internet*, buscando, com isso, atrair mais clientes. Um dos bancos pioneiros conseguiu, por intermédio de provimento de acesso gratuito, aumentar de 1,5 mil para 2,8 mil o número de novas contas abertas diariamente.

Na escalada de evolução, alguns bancos também estão-se integrando a outras empresas através da *Internet*, o chamado *e-banking* corporativo. Este serviço é prestado a outras empresas através do espaço virtual, diferindo do serviço prestado às pessoas físicas, por demandar uma estruturação de banco que permita a integração deste com seus clientes.

Outra boa oportunidade para os bancos está em aproveitar a insegurança do internauta brasileiro nas transações eletrônicas. A maioria deles ainda não se sente seguro em fornecer o número de seus cartões. Alguns bancos brasileiros já lançaram carteiras eletrônicas que garantem o pagamento seguro do consumidor de suas compras pela *Internet*.

Beting (2000) informa que os negócios do *e-banking* ainda serão mais acelerados pela banda larga e pelo padrão *Wap*, que permite acesso à *Internet* por meio de celulares.

Oferecer bons serviços para que os bancos possam maximizar seu desempenho na *Internet* está identificado pelo autor em três pontos:

- oferecer informações: o cliente deve encontrar informações básicas (localização de agências, tarifas, produtos e serviços) e também mais avançadas (dicas de investimento, *links* para bolsas de valores, análises gráficas) de forma bastante simples e clara.
- prestar um serviço completo: desta forma o cliente é servido com comodidade, sem precisar recorrer aos meios fora da *Internet* para confirmar depósitos, transferências, etc. É importante que o cliente consiga fazer o maior número de transações possível, sem sair do computador.

- conhecer o cliente: isso aumenta as chances de o banco servi-lo bem. Esse conhecimento não é simples de ser conseguido nem utilizado. Pode-se optar por pesquisas e enquetes, no *site* do banco, preenchimento de formulários de cadastro que peçam algumas informações extras, assim como hábito de compras pela Internet. Pode-se, também, estudar a movimentação bancária do cliente, procurando identificar os investimentos feitos, frequência de saques. Esse tipo de conhecimento dá ao banco a possibilidade de oferecer produtos apropriados para cada perfil de cliente, aumentando com isso sua satisfação. O conhecimento dos seus clientes também pode fazer com que o banco identifique uma necessidade e decida oferecer um novo produto ou serviço, antecipando-se a concorrência, aumentando, com isso, suas chances de ganhar mais clientes.

A evolução da automação bancária no Brasil

O processo de automação bancária, segundo Lema (1999:25), foi iniciado na década de 60, no sistema administrativo das agências. No início dos anos 80, esse processo deu um grande salto, com o surgimento das listas informatizadas das transações realizadas nas contas correntes e dos saldos, que eram até então consultados manualmente, cada vez que o cliente efetuava uma operação.

Nessa década, outro marco dentro da história da automação bancária foi a instalação de redes entre as agências, permitindo que saques e depósitos se realizassem nos caixas em transações *on line*. A partir de então, as novidades não pararam de acontecer, surgindo, em pouco tempo, os caixas eletrônicos.

Com o Plano Cruzado, em 1986, os bancos começaram a se movimentar na busca pela eficiência, cortando custos e investindo mais atentamente na questão da produtividade. Paralelamente, ocorreram profundos cortes de funcionários e redução do número de agências, passando os caixas eletrônicos a realizar um número maior de operações do que as previstas inicialmente. O processo de automação foi incorporado à necessidade de sobrevivência do sistema, o que exigiu uma velocidade de transmissão de dados cada vez maior.

Deixar o cliente totalmente longe da agência surgiu com o First Direct Bank, ligado ao inglês Midland Bank, conquistando em 5 anos 500.000 clientes (Lema;1999:26). No Brasil, as operações usuais de um banco virtual foram iniciadas em 1994, e já em 1999 existiam quatro bancos totalmente virtuais, que, além das operações-padrão dos bancos, ofereciam serviços de *courrier*⁶.

Na disputa pela preferência dos clientes, os bancos brasileiros estão cada vez mais buscando um diferencial para agradá-los. Entrega em domicílio de talões de cheques, de cartões de crédito e de apólices de seguros são alguns dos serviços oferecidos, poupando ao correntista a perda de tempo no trânsito ou a longa espera nas filas. O oferecimento de operações eletrônicas em terminais *Home Banking* e por telefone também faz parte desse esforço. A criação do banco totalmente virtual vai ao encontro dessa política.

Os bancos virtuais mantêm o cliente longe da agência. A busca por sua comodidade aparece em primeiro lugar como oferecimento do serviço e, compactuando com esse distanciamento, um número cada vez menor de pessoas frequentando as agências representa a redução de custos administrativos, devido à exigência cada vez menor de um número maior de funcionários.

De qualquer forma, os bancos brasileiros necessitam investir muito para adaptarem essa teoria à realidade da cultura comercial brasileira, pois as pessoas, no Brasil, ainda gostam de ter em mãos o comprovante de pagamento e conversar diretamente com o gerente.

Mesmo que as pessoas tenham preferência pelo atendimento de um banco tradicional, quando possam manter o hábito de ir às agências e conversar com os funcionários, poderão,

⁶ *Courrier* - mensageiro leva e traz todos os tipos de documentos, contas e dinheiro.

aos poucos, aceitar os processos dos bancos virtuais, ao perceberem que esses novos serviços lhes oferecem maior comodidade. Essa flexibilidade oferecida pelos bancos brasileiros, apesar de parecer contraditório, justifica-se na medida em que a busca pela confiança do cliente traz um retorno que, gradativamente, atinge a meta de redução de custos.

O volume de transações bancárias que ocorriam fora das agências em 1997 era pequeno, no cômputo geral do mercado bancário. Segundo Dib e Belotto (1997), *in* Lema (1999:24), somente 14% das transações ocorriam no chamado Banco Remoto, que inclui o *Home Banking*, o auto-atendimento fora das agências e os *call centers*, dentre outros. Esses números indicam que os bancos ainda dependem de suas agências para prestar serviços aos seus clientes.

Ainda segundo Dib e Belotto, esse fato pode ter diversas explicações:

- a maioria dos bancos de varejo ainda não oferecem suficientes recursos para reduzir a ida dos clientes às agências;
- a maioria da clientela bancária não dispõe dos recursos necessários (telefone, microcomputador, etc.) para utilizar os serviços oferecidos fora das agências;
- os clientes ainda resistem à tecnologia oferecida, exceto para transações mais simples como saque em dinheiro.

Esses autores acrescentam, também, resultados de um estudo realizado pelo Georgia Institute of Technology, dos Estados Unidos, que comprova esta última explicação. Foi detectado, em pesquisa feita com 9.000 clientes de bancos, que as pessoas que usam o ATM erram 80% das vezes, nas primeiras tentativas, fazendo com que muitos desistam de usá-lo. A maioria daqueles que aprendem a usá-lo não consegue utilizar todos os recursos oferecidos pelo ATM, por ser o seu funcionamento muito complexo, para a média das pessoas.

Apesar disso, Lema (1991:17) descreve o cenário nas agências dos bancos de varejo no Brasil, que é visto, comumente, com filas intermináveis, clientes estressados e atendentes mal-humorados. Poderá ser, dentro de poucos anos, apenas uma vaga lembrança.

A crescente informatização em todas as áreas, aliada às grandes facilidades existentes para a compra de computadores pessoais, e a adesão cada vez maior das pessoas à tecnologia, permitem notar uma tendência irreversível: os bancos em casa ou no escritório, cada vez mais, vão ocupar o seu espaço no mercado de atendimento pessoal.

Portador de mais comodidades, o *Internet Banking* possibilita aos clientes, a eliminação de estar em longas filas em suas agências. Os clientes podem realizar diferentes transações, assim como, pagar contas de água e luz ou aplicar em fundos de investimento a qualquer hora, inclusive às madrugadas.

Esse novo potencial, o acesso aos bancos, oferecido pela *Internet*, carrega consigo a necessidade de um maior investimento no fator segurança, fortalecendo a legislação, antes não contemplada, assim também como às tecnologias. Quando se fala especificamente em transações envolvendo dinheiro, como no caso dos bancos, o fator segurança se torna imprescindível.

A Internet Banking como estratégia competitiva

Ao investirem em *Internet*, os bancos buscam nas transações a redução dos custos operacionais. O banco que utiliza o sistema de *Internet Banking* não tem despesa com pessoal, instalação, nem manutenção de terminais. Cada usuário é responsável pelo seu próprio microcomputador, por meio do qual faz acesso ao serviço.

Em geral, o setor de atendimento do banco não fica sobrecarregado com dúvidas banais sobre conexão, como por exemplo, usuários “logando” e reclamando que seu modem não funciona, este é um problema comum verificado entre usuários do sistema de *Home Banking* tradicional e que não está no elenco de atribuições do banco. Muitas dessas dúvidas

são resolvidas pelo provedor de serviços da *Internet*, chegando somente ao banco somente problemas específicos dos serviços por ele oferecidos. Dentro da planilha de custos, basta, para o banco, preocupar-se em fornecer ao correntista o seu endereço na Web, pois não há necessidade de distribuir disquetes ou CD-ROM com programas, pois, mesmo os que utilizam *plug-ins*⁷ para fazer o acesso, deixam a cargo do cliente, fazer o *download* do programa pela *web*.

Ravidram *et al.*(1996), *apud* Albertin (1998a), definem o *ciberespaço* onde as pessoas podem comunicar-se interativamente, assim como pedir também produtos e serviços, e as empresas podem realizar transações de negócios com fornecedores, instituições financeiras, entre outras inúmeras possibilidades.

Sob este aspecto, uma possível armadilha é vista de que o *Internet Banking* é simplesmente um outro serviço de *Home Banking*. Fazendo isto, os bancos perdem a chance de fortalecer o relacionamento com os clientes, por não explorar e obter vantagens da capacidade interativa da *Internet*. O *ciberespaço* como novo canal alternativo de distribuição requer novo paradigma e, conseqüentemente, mudança na estratégia de *marketing*.

Dentro desse conceito, Lema (1999:38) aponta que a *Internet* permite às pequenas porém flexíveis instituições, se destacarem perante os grandes bancos, com o uso da criatividade, permitindo também o oferecimento de mais serviços aos clientes. Assim, os bancos podem tornar-se, cada vez mais, provedores de valor agregado. Esses bancos podem oferecer, além dos seus tradicionais produtos financeiros, outros, como venda de ações e de seguros provenientes de terceiros, ou agregar ao comércio virtual a sua participação, com soluções que facilitem as transações. O maior risco no estabelecimento de banco eletrônico é não ter visão das opções existentes e das suas implicações.

O autor acrescenta que o setor bancário, que é proprietário do sistema de pagamento, tem perdido o controle desse sistema para as administradoras de cartão de crédito, principalmente nos Estados Unidos e Europa. E que um dos aspectos estratégicos mais importantes, a velocidade na implantação de serviços *on line* aos clientes, vem buscando facilitar suas conveniências, permitindo ao banco tornar-se líder de mercado, a partir da criação de uma imagem de modernidade, com foco nas necessidades do cliente, o que fortalece a lealdade da sua base de clientes.

Os bancos normalmente estão no centro da economia tanto nacional como mundial e, indiretamente, determinam o desenvolvimento de outros setores. A tecnologia de informação tem sido desenvolvida principalmente a partir do uso de ferramentas bancárias, no sentido de diminuir custos, aumentar negócios e ganhar vantagens competitivas, por meio de novos serviços ou, ainda, melhorando os já existentes. Portanto, para entender as estratégias emergentes de uso comercial da *Internet*, é importante entender melhor as estratégias utilizadas pelo setor bancário.

Uma explicação bastante simplista para avaliar as decisões dos dirigentes dos bancos, quando decidem adotar a *Internet* como meio de comunicação e de realização de transações, a partir da criação de uma agência virtual é a de que eles são guiados pela apreensão e lucro; se, por um lado, nenhum banco quer estar inferior à concorrência, por outro vêm a possibilidade de realocação de grande parte de recursos financeiros em processos que agregam valor, pelo compartilhamento dos canais de comunicação.

O uso pleno desse meio poderia mudar o direcionamento dos negócios, de uma forma radical, permitindo benefícios não somente ao banco, como também ao público consumidor, democratizando o acesso ao setor financeiro, disponibilizando-o para o público em geral e empresas, nas grandes cidades brasileiras, assim como também naquelas mais distantes, do interior e do exterior.

⁷ Pequenos programas que se “acoplam” a um programa maior, estendendo suas capacidades.

Ogilvy III, *apud* Albertin (1998a), faz uma analogia comparando o surgimento do *Internet Banking* à audácia dos pioneiros do velho oeste americano do séc. XIX, pois os dirigentes dos bancos tentam atravessar essa nova fronteira, com falta de conhecimento dessa nova realidade, onde os passos são pouco conhecidos. A diferença é que essa nova fronteira não é um local físico, como era a referida região, ela é virtual, conhecida como ciberespaço.

Seguindo essa analogia americana, tanto no “ciberespaço”, como no velho oeste, os riscos podem ser reais ou percebidos. Por exemplo, segurança é percebida como o maior risco associado ao banco na *Internet*, apesar de alguns métodos de proteção – autorização ou controle de acesso –, estarem sendo desenvolvidos e melhorados, como as opções SSL⁸ e SET⁹.

Os maiores riscos dos bancos na *Internet* ainda não percebidos em profundidade nem pelos dirigentes dos bancos, nem pelos dirigentes da maioria das empresas dos outros setores, são a estratégia e a competição. Segundo Soares (2000), os dirigentes dos bancos subestimaram, durante um bom tempo os grandes efeitos e o potencial a longo prazo da *Internet*, dando a seus concorrentes vantagens de liderança no mercado e, portanto, obtiveram ganhos substanciais neste novo meio de comunicação. Eles, a princípio, não pensavam em esquemas de pagamento ou de outros serviços bancários eletrônicos, fora daqueles dos bancos tradicionais.

Algumas soluções de bancos pequenos ou de operadoras de cartão de crédito começaram a se valer da força da *Internet* – principalmente nos Estados Unidos, permitindo o uso do dinheiro eletrônico e de *smartcards*¹⁰, ameaçando o tradicional e exclusivo envolvimento dos bancos no sistema de pagamentos. Muitas empresas começaram a oferecer serviços de pagamentos, através de débitos em conta ou com a utilização de transferência eletrônica de fundos, concorrendo diretamente com os serviços bancários.

A partir dessa perspectiva, a segurança passou a uma hierarquia de risco menor dentro do ciberespaço e, portanto, tornou-se primordial recuperar o tempo perdido. Um dos maiores riscos da linha da nova fronteira da *Internet* é não estar preparado para aceitar por inteiro a *Web* como um novo canal de distribuição das informações e de interatividade com o cliente.

Um estudo feito pela empresa ABA, publicado na Gazeta Mercantil¹¹, revela que, nos EUA, uma transação de pagamento sem envolver dinheiro custava na agência US\$ 1,08; pelo telefone, US\$ 0,54; pelo *Home Banking* tradicional, US\$ 0,26 e pelo *Internet Banking*, US\$ 0,13. O custo decrescente explica-se pelo menor gasto feito pelos bancos com os canais de transmissão de dados, sendo a *Internet* o meio de custo mais reduzido (Gráfico 1).

⁸ SSL – *Secure Sockets Layer* – Protocolo de segurança líder na *Internet*. No início de cada sessão SSL, o *software* de navegação (*browser*) envia a senha pública para o servidor, que então pode enviar uma senha secreta para o *browser*. Este e o servidor trocam dados via senhas criptografadas durante a sessão.

⁹ SET – *Secure Electronic Transaction* – Protocolo de segurança desenvolvido pelas principais administradoras de cartões de crédito que permite a utilização deste meio e pagamento através da *Internet* com chave de segurança de 64 bits.

¹⁰ *Smartcards* – cartões com chip EPROM que possibilita carregar dados e ser consultado em qualquer máquina.

¹¹ *Internet* nas Empresas. Relatório da Gazeta Mercantil, 1997, *apud* Lema (1999:17).

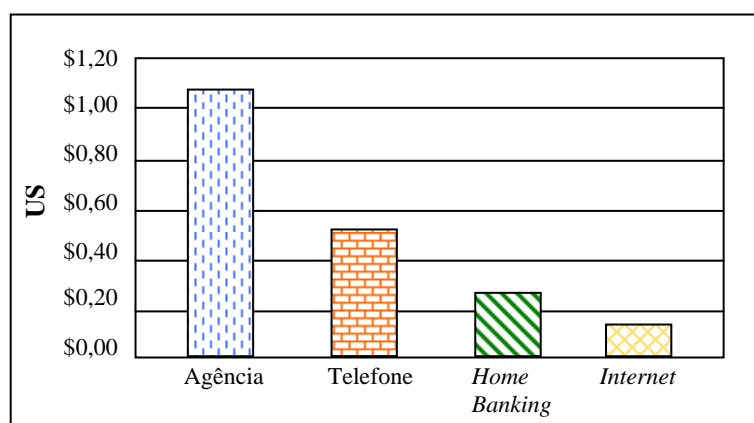


Gráfico 1: Custos em transações bancárias.

Fonte: Gazeta Mercantil, 1997, *apud* Lema;1999:17.

O caminho inicial dos bancos foi investir em terminais de auto-atendimento. Operações como saque, depósito, extratos, entre outras formas já descritas por Falcão (1993:42), proporcionam um custo menor às instituições do que as realizadas no caixa da agência. Com um modem, o usuário conecta-se aos computadores de grande porte dos bancos, as mesmas máquinas que agências e terminais de auto-atendimento acessam, para trocar as informações sobre contas bancárias.

Mello, *apud* Oliveira, (2001), diz que, na década de 90, o Brasil estava envolvido com taxas de juros que nenhum empresário era capaz de suportar. O fenômeno que se denominou ciranda financeira, uma tônica do mercado financeiro, que engordava os lucros dos que emprestavam dinheiro e empobrecia a força do trabalho e do capital produtivo. Com o fim da inflação galopante e a instabilidade econômica, a ciranda financeira teve fim, e foi preciso encontrar soluções que reduzissem os custos e aumentassem a eficiência nas transações bancárias. A *Internet* entrou nesse cenário como uma grande aliada que os bancos conquistaram na batalha para oferecer taxas mais competitivas. À medida que o sistema bancário economiza, seus clientes podem sentir a diferença no preço do serviço, na forma de taxas reduzidas cobradas pelo banco.

De acordo com um estudo realizado por um grande banco estatal do Brasil, publicado na Gazeta Mercantil¹², uma transação realizada pela *Internet* ou via *Home Banking* representa um custo de 20% do valor gasto em uma transação realizada no caixa do banco. Relata, ainda que um banco incorporado por um grupo europeu dispendeu de uma transação pela *Internet* a taxa de 10% do custo de uma transação realizada na agência. Para efeito de comparação, uma operação feita em um terminal de auto-atendimento custa 60% do preço de uma transação feita no caixa tradicional.

Um dos grandes bancos brasileiros, por exemplo, cobra um percentual de 78% para fazer um DOC na agência, frente à cobrada numa mesma transação via *Home Banking* e reduz essa taxa para zero, quando feita via *Internet*, (LEMA;1991:18). A *Internet Banking* traz também economia em outras áreas. Para entregar na casa do cliente o *software* de seu sistema de banco via micro, um grande banco brasileiro gastava em média US\$ 3,00 com disquetes, correios e toda a burocracia associada ao processo. Hoje, como já foi mencionado, coloca-se o programa para *download* na *Internet*, sem maiores custos adicionais.

Com tantos atrativos, os bancos que investem de forma mais agressiva na *Web* o fazem com o intuito de substituir a operação nos caixas tradicionais e como alternativa mais

¹² Tecnologia da Informação. Gazeta Mercantil. 20/10/1998.

econômica que os ATM, os processos tradicionais de *Call Centers* e os *softwares* distribuídos de *Home Banking*.

Outros custos estabelecidos são aqueles referentes à abertura de agências físicas. Um estudo feito pelo Financial Technology International Bulletin, realizado pelo Booz Allen & Hamilton (1996), diz que a abertura de uma agência virtual custava aproximadamente US\$ 1 milhão, e o custo de abertura de uma agência física era de aproximadamente US\$ 1,5 a US\$ 2,0 milhões, sem contar o custo operacional de US\$ 350 a US\$ 500 mil ao ano. Portanto, pode-se ver claramente que o *Internet Banking* representa uma diminuição na conta de investimentos. Essa mesma pesquisa já mostrava que 154 bancos da Europa utilizavam a *World Wide Web* (*www*). Nos Estados Unidos, era de aproximadamente 200, o número de bancos a utilizá-la. Foi constatado também que, em 1996, 80% dos bancos já respondiam que planejavam melhorar as suas atividades e as funções fornecidas através da *Internet*. Assim, eles obtinham maior capacidade e tornavam o atendimento mais semelhante àquele tradicional dos bancos.

Numa outra pesquisa realizada pela Datapro Information Services Group (1997), verificou-se que somente 7% dos bancos ofereceram, durante o primeiro bimestre de 96, serviços pela *Internet*. Essa pesquisa foi repetida no final desse mesmo ano e verificou-se que, durante o primeiro trimestre, 36% dos bancos já prestavam serviços pela *Internet*. Foi uma resposta à pressão competitiva, à demanda dos consumidores e à necessidade de cortar custos operacionais. Os bancos começaram a correr para oferecer serviços bancários baseados na *Internet*, em oposição aos antigos paradigmas.

Isto é coerente com a estratégia de economia de custo da maioria dos bancos, que descobriram que as transações eletrônicas eram por volta de sete vezes mais baratas, se comparadas com o tratamento manual dessas transações.

Nessa busca de interagirem com os clientes de uma forma mais rápida e eficiente, surgiram o *Home Banking*, o *Office Banking*, dentre outros de estruturas informatizadas interativas, onde o cliente acessa diferentes serviços e comanda as suas operações e/ou transações com maior comodidade. Dentro desse conceito, Reis (1998) inclui o serviço dos Caixas Eletrônicos, hoje já disponibilizados pela grande maioria dos bancos a seus clientes, quer através de estrutura própria, como o Banco do Brasil, HSBC, Itaú, Bradesco, Unibanco e outros, quer com as parcerias, disponibilizando seu acesso com o banco, 24 horas.

Entre os motivos que levaram os bancos a partirem para essa prestação de serviços, além das vantagens já mencionadas, acrescenta-se, ainda:

- estar em funcionamento 24 horas por dia e 365 dias por ano, o que representa uma elevada comodidade para o cliente, frente a imprevistos de necessidade de “dinheiro vivo” em qualquer hora do dia;
- poder esclarecer dúvidas e/ou resolver assuntos via telefônica ou eletrônica, mesmo nos casos em que o cliente se encontra afastado de alguma agência;
- poder obter a prestação de serviços em qualquer ponto do País;
- consultoria financeira via telefone (disponibilizada por alguns bancos);
- entrega de valores e/ou documentos em casa ou no escritório;
- segurança nas transações;
- atendimento rápido.

Os bancos virtuais exigem um elevado padrão de qualidade na prestação de serviços ao cliente, pois, além de requererem alta tecnologia, também necessitam de funcionários bem preparados e qualificados no efetivo controle do processo de interação com o cliente. Para evitar como o caso em que o cliente, ao acessar o banco virtual e encontrá-lo inoperante, mesmo que essa inoperância não seja freqüente e que não seja da responsabilidade da instituição financeira. O cliente, muitas vezes, não quer saber, ele atribuirá toda a responsabilidade pela inoperância ao sistema da instituição financeira.

Hoje em dia, o conceito de banco virtual já se encontra bastante difundido. A administração dos bancos deve, porém, levar em consideração alguns aspectos, tais como: preparar o banco para absorver o potencial da nova tecnologia, otimizar o seu uso, diminuir custos operacionais e diminuir eventuais resistências à implantação da nova tecnologia.

Ao implantar a nova tecnologia no banco, a administração, normalmente, quer: aumentar a qualidade e a produtividade; reduzir os custos operacionais; aumentar a lucratividade; aumentar o seu *market share*; ter maior agilidade, aumentando a satisfação dos clientes; reduzir estruturas de *back office*, etc.

Os bancos devem comunicar aos clientes e usuários que o objetivo da nova tecnologia é agilizar e aprimorar o processo de atendimento e/ou de relacionamento com o banco. Os departamentos de Marketing e de Relações com o Cliente devem elaborar estratégias neste sentido, tendo em consideração que a primeira reação dos clientes pode ser negativa, principalmente devido: ao desconhecimento do modo de usar a nova tecnologia; à deficiente ou incorreta avaliação do seu potencial; as expectativas desconhecidas pelo banco; à falta de contato humano a que o cliente está habituado na sua relação com o banco; à faixa etária do cliente sendo à resistência maior e decrescente nos clientes de mais idade para a de menos idade.

A estas e outras questões, o banco deverá encontrar respostas e ter planejado ações, devendo considerá-las ao nível do planejamento estratégico da organização. Segundo Reis (1998), os bancos estão proibidos de patentear produtos e serviços, razão por que a excelência na prestação de serviços é fundamental a sobrevivência e perenidade da organização.

Quando se fala de bancos virtuais com CE e outras ferramentas, temos que falar, também, do chamado Dinheiro Eletrônico. Desde a criação do primeiro banco do mundo, em Veneza, em 1400, muita coisa mudou. Poderíamos dizer que em “questão de dinheiro, ele evoluiu mais rápido do que o tempo”. Há muitos séculos, carregavam-se saquinhos de dinheiro e rezava-se, perante a expectativa de maus encontros. Há não muito mais do que 30 anos, turistas e homens de negócios faziam contas do número de dias que estariam viajando para que pudessem comprar e levar o montante certo de divisas. Mesmo na última década no século XX, o “dinheiro plástico” era, ainda, algo que podíamos considerar “virtual” e a *Internet* era uma coisa impensável para a maioria das pessoas. O tempo passa e a forma como o dinheiro se apresenta evolui.

Hoje, cartões plásticos e a digitação de alguns dígitos (senha) em CE permitem-nos obter dinheiro, praticamente, em todas as partes do mundo. As operações bancárias (de maneira física – troca de papel-moeda e outras) estão sendo substituídas por eletricidade, magnetismo e velocidade medida em segundos. Os obstáculos ao progresso neste campo têm sempre o mesmo nome de adaptação, tecnologia e segurança/confiabilidade (ALBERTIN;1997:81).

Segundo Yassuhira (2000), para que o dinheiro contado se transforme em impulsos eletrônicos e a operação maçante de contagem se transforme numa operação por fios é necessário, primeiro, a eletrônica, isto é, a idéia do processo e a sua passagem à prática. Depois, para que esta operação se dissemine, isto é, se torne viável ao maior número de clientes, o sistema de rede (meios de comunicação) se torna necessário, para que os impulsos (trocas e compensações) transitem entre os bancos nacionais e internacionais, entre credores e devedores, seus usuários. Torna-se também condição *sine qua non* um nível elevado de confiabilidade, de segurança, permitindo que as informações e operações possam ser transmitidas sem falhas e sem interferências ilegítimas.

Deve-se lembrar de que a tecnologia a serviço do cliente não só reduz o tempo necessário para os negócios e/ou operações bancárias, aumentando a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes, como também reduz o número de funcionários de *front office* e de

back office necessários para lidar com os clientes ou com as suas transações (uma redução em média de 30%) (REIS;1998).

Comércio Eletrônico e Ambiente Empresarial

Hoje, o microcomputador, as redes eletrônicas e a *Internet* possibilitam que as empresas se conectem e interajam de forma mais rápida e mais eficiente, com um custo muito menor do que no passado. Diferentemente do que se acreditava no passado, as atividades de relacionamento com cliente, inovação e infra-estrutura, antes consideradas estratégicas e exigidas, que permanecessem dentro dos limites das empresas, estão sendo terceirizadas. As três áreas requerem (1) recursos, (2) perfis de funcionários e (3) tipos de investimento diferentes, além de possuírem culturas conflitantes. Portanto, a manutenção das três dentro da mesma organização compromete o desempenho, de forma que nenhuma reengenharia possa resolver. Não é possível maximizar alvo (escopo), velocidade e escala simultaneamente nas três áreas e as empresas se vêem constantemente na necessidade de administrar os *trade-off* existentes (Halger *et al.*, *apud* Granuzzo;2001).

Granuzzo (2001), tomando por base o setor de varejo eletrônico, observou um movimento das empresas de *Internet* em se concentrar no relacionamento com o cliente e terceirizar a infra-estrutura de entrega e/ou de programação de sistemas. Muitas delas compram sistemas de comércio eletrônico prontos, ou desenvolvidos por consultorias ou *software houses*.

Numa visão para uma nova dinâmica, Ghemawat (2000) definiu um novo conceito de estratégia corporativa – competição baseada em capacidade. Com o mercado se tornando mais dinâmico, devido à redução dos ciclos de vida dos produtos, a globalização e conseqüente aumento da concorrência e maior acesso à informação por parte dos consumidores e empresas, o que acarreta maiores níveis de serviço esperados, as empresas têm que desenvolver capacidades organizacionais difíceis de serem imitadas, e que as tornem distintas de seus competidores aos olhos dos consumidores. Capacidade, segundo o mesmo autor, é definida como um conjunto de processos de negócios estrategicamente compreendidos, quando inicia e termina com o consumidor. Os competidores baseados neste tipo de estratégia identificam os processos chaves de negócios e os administram de forma centralizada, investindo pesadamente neles, observando os retornos de longo prazo. Observa-se neste tipo de estratégia, que o processo gira em torno do cliente, que ele é tomado como foco das atenções.

Venkatraman, *apud* Yassuhira 2000, observa que a *Internet* possibilita uma gama enorme de opções para desenvolvimento de modelos de negócio e, por isso, não se deve restringir esforços a qualquer domínio estreito, mas sim ter como meta o todo e perceber a magnitude das oportunidades surgidas. O autor sugere cinco abordagens inter-relacionadas, utilizadas como ferramentas para o desenvolvimento de estratégias efetivas para atuação na *Web*:

- visão em relação às operações “pontocom”;
- como as operações são governadas;
- como os recursos-chave são alocados;
- qual a infra-estrutura operacional;
- o quanto o corpo diretivo está alinhado com o negócio.

A maneira de gerar vantagem competitiva, segundo EVANS e WURSTER (1999), é considerar a navegação como um negócio à parte. As empresas deveriam separar a navegação das vendas, pois seria na função de navegação que as empresas gerariam maior vantagem competitiva e superariam a concorrência. Em seus estudos os autores dividiram a função de navegação em três dimensões:

- alcance – quantifica os clientes que uma empresa pode acessar e quantos tipos diferentes de produtos de diferentes fornecedores ela pode oferecer a esses clientes. A dimensão alcance é a mais explorada pelos negócios virtuais e apresenta a vantagem competitiva mais visível em relação aos negócios convencionais.
- riqueza – representa a profundidade e o refinamento de informação oferecida ao cliente, assim como também, da informação capturada do cliente. A dimensão riqueza ainda é pouco explorada pelas empresas baseadas na *Internet*, mas, uma vez bem explorada, tem grande potencial para construir fortes relações com os clientes.
- afiliação – captura o posicionamento do *site* em relação aos interesses de qualquer parte (fornecedor ou consumidor) que ele representa. Observa-se uma tendência, na *Internet*, para o lado do consumidor. Em relação à dimensão afiliação, observa-se uma tendência dos *sites* em se aproximar mais do lado dos interesses do consumidor, buscando uma maior vantagem competitiva por conhecer seus interesses, oferecendo-lhe a customização.

Em mercados de informação intensiva, a geração de valor não está localizada nas transações em si, mas sim em torno de determinados grupos que conseguem criar um padrão para uma determinada indústria e gerenciar a informação. WISE e MORRISON, *in* GRANUZZO;2001). A economia conectada permite que as empresas se interajam, trocando informação de forma bastante eficiente. Por não estarem baseadas em ativos físicos, tais como fábricas e matérias primas, as empresas desta nova era, possuem uma flexibilidade muito maior do que as empresas tradicionais.

Essa maior flexibilidade permite que as empresas interajam de forma a obterem o maior retorno possível e, por estarem menos presas a ativos físicos, podem formar associações de acordo com o objetivo almejado no projeto em andamento. Segundo Armstrong *et al.*, *apud* Yassuhira (2000), o sucesso comercial *on line* ficará com as empresas que se organizem em comunidades eletrônicas para atender as necessidades sociais e comerciais, criando lealdade nos consumidores e, em consequência, gerando altos retornos econômicos. Os autores classificam as comunidades eletrônicas de acordo com a necessidade dos clientes atendida:

- comunidades de transação – facilitam a compra e venda de produtos e serviços e dão informações relativas a essas transações. Os organizadores dessas comunidades devem simplesmente juntar uma massa crítica de vendedores e compradores para facilitar certos tipos de transação.
- comunidades de interesse – juntam participantes com grandes interações entre si em assuntos específicos. Essas comunidades envolvem um grau de comunicação interpessoal maior do que as comunidades de transação.
- comunidades de fantasia – elas criam novos ambientes, personalidades ou histórias. Muitas das pessoas que conectam à *Internet* hoje participam delas.
- comunidades de relacionamento – grupos de pessoas que se juntam pela necessidade, em torno de certas experiências de vida, geralmente bastante intensas e que podem levar à formação de profundas conexões pessoais. Desta forma, esta comunidade dá as pessoas, a chance de se juntar e compartilhar experiências pessoais.

Esses quatro tipos de comunidades não são mutuamente excludentes de forma clara. No entanto, a maioria das comunidades se fixa num único tipo de característica. Os organizadores das comunidades devem esforçar-se para atender o máximo de necessidades ao seu alcance, criando relacionamentos novos e fortes com os seus participantes e, dessa forma, explorando totalmente esse caminho *on-line*. Sendo assim, os primeiros levam uma vantagem competitiva considerável, uma vez, que estando as redes de relacionamento já construídas com os participantes da sua comunidade, dificultam a tarefa dos novos entrantes.

O valor da participação em uma comunidade está na habilidade dos usuários para acessar uma ampla gama de pessoas e recursos de maneira rápida e barata. Enquanto todos

falam de estratégias para *Internet*, Gulati *et al.*, *apud* Granuzzo (2001), dizem que as empresas devem analisar os setores em que atuam e procurar formas de interação entre o *site* e as instalações físicas que gerem vantagem competitiva. Devem ser analisados quais aspectos de seus negócios devem ser integrados e quais devem ser mantidos separados, de modo a traçar uma estratégia adequada a cada ambiente competitivo. Para tanto, eles recomendam examinar quatro dimensões principais:

- marca – avalia o *trade off* entre confiança e flexibilidade, com o objetivo de gerar um ciclo virtuoso de fluxo em ambos os ambientes. Enquanto uma marca forte dá credibilidade ao *site*, pode também forçar a loja virtual a ter o mesmo produto e praticar o mesmo preço da loja física para não confundir seu cliente. Quando não se consegue praticar preços diferenciados e atingir outros segmentos de mercado, deve-se optar por marcas diferentes.
- gerenciamento – verifica qual a vantagem gerada pela integração de equipes, que pode alinhar melhor os objetivos estratégicos, explorar sinergias e compartilhar conhecimentos. Enquanto equipes separadas podem se concentrar em objetivos específicos, assim como, têm mais liberdade e não correm o risco de ter seus modelos de negócio contaminados pelo outro.
- operação – avalia a redução de custos de distribuição, compras, sistema de informação e outros, proporcionados pela interação das operações, possibilitado gerar um *site* mais completo e informativo do que o dos concorrentes. A separação, porém, viabiliza sistemas mais inovadores e customizados.
- patrimônio – a integração permite que a empresa física agregue o valor gerado pela empresa virtual, enquanto a separação atrai gestores de talento, mais investidores e oferece maior flexibilidade de parcerias com outras empresas.

Outra transformação que vem ocorrendo diz respeito à crença que surgiu com a *Internet* que esta seria o fim dos intermediários, pois, em uma economia conectada, os fabricantes poderiam atender diretamente o consumidor final através de suas páginas na *Web*, estratégia timidamente adotada, por exemplo, no ramo automobilístico. Na maioria dos fabricantes, porém, vem acontecendo o contrário. Com a evolução da *Internet* e do mercado eletrônico, observa-se o surgimento de empresas que fazem o uso intensivo de tecnologia com elevados investimentos em capital intelectual e sistemas. Essas novas empresas passaram a ocupar o espaço não preenchido pelos fornecedores e/ou intermediários convencionais. Com isso, ocorre uma proliferação de empresas responsáveis pela intermediação de produtos e transações no meio virtual, perpetuando uma prática já adotada, anterior à *Internet*.

As relações e a gestão com o cliente

Albertin (1997) diz que as primeiras experiências com Comércio Eletrônico, no setor bancário, pioneiro no uso de sistemas eletrônicos, podem ser utilizadas para o aprendizado com relação a alguns perigos potenciais e aspectos a serem considerados. O uso de ATM e sistemas de *Home Banking* têm permitido progressivamente que os clientes utilizem os serviços bancários fora das agências bancárias, para a maioria das transações tradicionais.

O fato de os clientes somente entrarem em contato com seus bancos através de interfaces eletrônicas impedia que os bancos, em muitos casos, lhes vendessem produtos adicionais. Em alguns mercados, as companhias de seguros aproveitaram a oportunidade para roubar as oportunidades dos bancos, vendendo produtos a clientes através de sua extensa rede de distribuição. Similarmente, a diminuição das interações reais com os clientes podia também levar a um entendimento menos sofisticado de suas necessidades, uma vez que eles nem sempre eram capazes ou estavam dispostos a expressar comentários, críticas e requisitos de novos produtos, enquanto interagissem com as máquinas.

Essa situação levou a projetar sistemas de CE, para que incorporassem oportunidades para compreender os clientes e para a venda pró-ativa de novos produtos. Em operações de serviços, na concepção de Giansesi e Corrêa (1994), o cliente tem papel especialmente importante, o que normalmente não ocorre em manufatura: ele tem poder de influência no processo de prestação, pelo simples motivo de que ele toma parte neste processo. Isso faz com que sua atuação possa influenciar sua própria percepção da qualidade do serviço prestado, além de ter implicações claras para a eficiência de utilização de recursos e até a percepção da qualidade por outros clientes.

Os autores fizeram uma suposição onde se imaginasse que os clientes de um banco recebessem seus cartões para usar o “banco 24 horas” e passassem a executar transações erradamente e gastar longos minutos dentro das cabines de caixas automáticos, por não terem sido preparados para o uso do equipamento. Os longos minutos afetam negativamente a quantidade de clientes atendidos por hora, prejudicando a eficiência da utilização do equipamento. Adicionem, também, a esse fato a percepção de tempo de atendimento tanto do cliente em si como daqueles que, fora da cabine, esperam sua vez para utilizar o equipamento. As transações erradas terão que ser desfeitas ou corrigidas, normalmente por algum funcionário, prejudicando a eficiência do uso de seu tempo.

Por outro lado, os mesmos motivos que fazem com que o cliente seja uma fonte de possíveis problemas para o processo de prestação de serviço também representam oportunidades de melhoria, tanto de sua percepção de qualidade como da própria utilização de recursos. Como o cliente toma parte do processo, podem ser transferidas a ele atribuições que normalmente deveriam estar a cargo de mão-de-obra remunerada. Este importante conceito é chamado “cliente como mão-de-obra”. Alguns exemplos podem ser encontrados em empresas que fazem uso da mão-de-obra do cliente, em sua maioria os serviços *self service*.

- os supermercados utilizam, há anos, os clientes para apanharem, conduzirem e embalam suas próprias mercadorias. Alguns já utilizam o cliente também para pesar e apreçar seus vegetais;
- os bancos, mais e mais, tendem a passar a responsabilidade de executar as transações mais corriqueiras aos clientes, através de caixas automáticos, conexões microcomputador-modem, entre outros. Muitas vezes, preços diferenciados são usados para incentivar o cliente a assumir essas funções. O UNIBANCO, por exemplo, não cobra o processamento de DOC (documento de ordem de crédito) que sejam passados via *modem*, a partir do microcomputador do cliente;
- vários postos de gasolina no Brasil já passam a operar *self service*, oferecendo descontos para esta modalidade de serviço;
- várias lanchonetes *fast food* conseguiram criar um espírito entre os clientes que os faz limpar suas próprias mesas depois das refeições, levando eles mesmos as embalagens usadas aos recipientes de lixo disponíveis.

Nesses exemplos acima, a adequada participação do cliente pode reduzir as necessidades de recursos a serem providos pelo sistema prestador do serviço. Segundo Giansesi e Corrêa (1994), os papéis que o cliente pode ter na prestação de determinado serviço podem ser dos seguintes tipos:

- a provisão – serviços explícitos, que podem ser de três tipos:
 - *self service* (supermercados, caixas automáticos);
 - serviço a outros clientes (colaboração com outros membros do grupo em seções de treinamento);
 - serviços à organização (retornar o carrinho do supermercado ao lugar apropriado, limpar a mesa depois da refeição em *fast foods*).
- criação de ambiente – importante em bares, restaurantes, concertos, entre outros;

- o treinamento de outros clientes (demonstrando as regras de conduta vigentes em um restaurante, por exemplo).
- provisão de informações – informações de *feedback* que podem auxiliar na gestão e melhoria do serviço.

Em muitos casos, a participação do cliente requer determinada habilidade ou conhecimento prévio. Além disso, quanto mais se usa a mão-de-obra do cliente, mais se está sujeito a possíveis erros cometidos por ele, que podem comprometer o desempenho do sistema.

Marketing de relacionamento como diferencial estratégico

Embora o modelo dos 4P¹³ seja o mais tradicional na literatura de marketing, a literatura sobre marketing bancário apresenta restrições ao seu uso. Entre as críticas, há afirmações em Holmund e Kock (1996) de que, nesse modelo tradicional, as atividades de marketing estariam focadas em atrair novos clientes em oposição à de procurar manter os atuais. Segundo essas autoras, as pressuposições subentendidas ao modelo afirmam que o mercado seria grande o suficiente e que os clientes e suas necessidades estariam mais ou menos homogêneos, o que permitiria que clientes que abandonassem o fornecedor pudessem ser substituídos por novos clientes.

Críticas semelhantes foram apresentadas por Oggenfuss, *apud* Gouvêa (2001), para quem havia alguns problemas associados às tradicionais abordagens do composto de *marketing*. Segundo ele, essas abordagens seriam focadas em grupos-alvo, o que as caracterizariam como sendo enviesadas a favor da procura de novos negócios em vez da preservação dos relacionamentos atuais. Além disso, essas abordagens separariam as etapas de desenvolvimento de produtos e de comunicações, fazendo com que essas atividades ocorressem em momentos distintos. Como consequência, as empresas, por mais modernas que fossem suas ferramentas de comunicação, só conseguiriam reagir a comentários, críticas e sugestões de clientes, quando já fosse muito tarde. Em textos mais recentes sobre *marketing* bancário é possível ler afirmações de que tanto o *marketing* de serviços como o *marketing* industrial se distingue da abordagem tradicional, na medida em que privilegiam a ênfase nas relações de longo prazo.

Uma justificativa para essa nova abordagem é que conseguir vender para clientes novos seria cada vez mais difícil e caro, ao passo que as relações de longo prazo tenderiam a ser cada vez mais rentáveis. Uma estratégia de *marketing* de longo prazo, com foco no desenvolvimento e melhoria de relacionamento contínuo e duradouro foi chamada por Berry, *apud* Grönroos 1993, de “*marketing* de relacionamento” significando que a empresa utiliza uma estratégia de *marketing* focalizada na manutenção e melhoria dos relacionamentos correntes com os clientes. Além disso, argumenta Oggenfuss, *apud* Gouvêa 2001, que, procurar novos negócios atacando grupos-alvo seria complicado, pois o desconhecimento acerca dos consumidores tornaria difícil definir o consumidor potencial ou o grupo-alvo de um produto ou serviço (de um segmento). Por outro lado, fazer negócios com os clientes antigos, em princípio, teria o benefício de que esse seria um grupo já bastante conhecido. Seria possível, inclusive, que muitas empresas já tivessem informações sobre cada cliente em bancos de dados.

Esse último ponto também seria confirmado por Holmund e Kock (1996), ao dizerem que relações de longo prazo permitiriam a uma empresa ter acesso a informações úteis e detalhadas sobre seus clientes. Observaram, ainda, que as empresas de serviço estariam começando a identificar melhor seus clientes, o que lhes permitiria manter um foco melhor.

¹³ Combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização (produtos, promoção, preço e ponto de distribuição).

Concluíram que, em função disso, poderiam desenvolver um núcleo de clientes satisfeitos e comprometidos.

Cabe ressaltar que, para Berry e Parasuraman (1995), as relações estáveis entre clientes e fornecedores seriam benéficas não só para os fornecedores, como também para os clientes. Segundo seus estudos, clientes de diversos setores de serviços almejam ter um relacionamento estável e personalizado e gostariam que os representantes da empresa de serviços tomassem a iniciativa de manter o contato, numa parceria onde o fornecedor conhecesse e se preocupasse com eles, inclusive sugerindo novos produtos e serviços. Segundo Vavra (1993) e Grönroos (1993), quando da implementação de uma estratégia de serviços, uma abordagem do *marketing* de relacionamento e uma capacidade excelente de *marketing* interativo fazem-se essenciais, tornando esses elementos condição intrínseca e eficaz numa estratégia de serviços.

Schneider *et al.* (1995) advertiram as empresas empenhadas em preservar clientes têm como uma de suas regras – “Se você desagradar clientes porque não preencheu suas expectativas, é possível recuperá-los. Se você desagradar clientes porque violou suas necessidades básicas, você os perderá”. Para eles, embora um cliente viesse a uma organização a fim de preencher tanto as suas expectativas, como suas necessidades, seria importante que se fizesse uma distinção entre as duas.

Dentro dessa definição, os autores dizem que as expectativas seriam desejos conscientes e específicos, que o consumidor procuraria vê-los atendido, quando utilizasse um serviço. Um atendimento em menos de cinco minutos poderia ser classificado como de expectativa; já as necessidades seriam desejos inconscientes e genéricos que o consumidor procuraria preencher durante sua vida. Essas necessidades, diz ele, seriam divididas em três tipos: a segurança, a estima e a justiça. A segurança diz respeito à necessidade que os consumidores teriam de não se sentirem ameaçados por qualquer tipo de dano, seja pessoal ou econômico. Os consumidores também procurariam manter e aumentar sua auto-estima. E, por fim, eles teriam a necessidade de se sentir tratados com justiça. Enquanto as expectativas seriam de curto prazo, as necessidades seriam desejos de longo prazo.

Esse conceito de cliente pode ser descrito como recurso produtivo, conforme explicaram Schneider *et al.* (1995); devido às características dos serviços, é muito comum que sejam realizados, em maior ou menor grau, com a participação dos clientes. Assim, os clientes de serviços podem freqüentemente ser vistos como um recurso produtivo do serviço que, como qualquer outro, também precisa ser gerenciado.

A partir dessa analogia, esses mesmos autores argumentaram que, assim como os funcionários, seria necessário que os clientes tivessem uma visão realista do serviço e qual seria sua participação no processo, assim como garantir que eles possuíssem as habilidades necessárias para desempenhar as funções sob sua responsabilidade. Com isso, reduziria a probabilidade de se decepcionar, fosse por se sentir inapto para realizar a sua parte do serviço, fosse por não receber do serviço o que achava que receberia. Subjetivamente estariam as necessidades do cliente de ter preservada a sua auto-estima e o sentimento de sentir-se tratado com justiça.

Como forma de garantir que os clientes tivessem a capacidade para executar suas funções, Schneider e Bowen (1995) prosseguiram na analogia com funcionários e sugeriram dois caminhos para ter clientes aptos: os clientes poderiam ser selecionados ou treinados. Por vários motivos, a seleção de clientes com as habilidades necessárias para desempenhar bem a sua parte nem sempre seria viável ou interessante, embora a segmentação de mercado permitisse algum grau de seleção. Logo, o caminho indicado para conseguir clientes capacitados seria o treinamento. Os autores ainda lembraram que o treinamento do cliente poderia conduzir a desempenhos elevados e a empresa ganharia também com isso. Uma visão de aquisição de recursos humanos, quando o cliente está a serviço da empresa.

Diante desse novo cenário, em função de serviços com graus crescentes de sofisticação tecnológica e um número cada vez maior de serviços passando para o auto-atendimento, torna-se cada vez mais premente que as empresas forneçam treinamento aos seus clientes. Para que esses serviços sejam bem-sucedidos, seria preciso que fossem desenvolvidos de tal forma que os clientes conseguissem obter os resultados desejados de forma fácil, como contra partida estaria o oferecimento de diferentes formas de treinamento aos clientes. Sendo assim, o custo de um cliente não conseguir realizar o seu papel seria a perda de sua auto-estima, – uma das necessidades que deveriam ser atendidas – resultando na perda do cliente.

Para Grönroos (1993), o processo de compra de serviços bancários teria como origem vários motivadores ou necessidades, entre racionais e emocionais, que provocariam o desejo de satisfazê-las. Em seu modelo, essas necessidades seriam: enaltecimento do ego, redução de risco, ganho ou lucro, desejo por afiliação, prazer estético, flexibilidade, rapidez, segurança e conveniência. No entanto, independente de quais sejam as necessidades, a satisfação dos consumidores é um objetivo que nem sempre seria obtido plenamente pelos responsáveis pelo *marketing*. Algumas vezes, a falta de satisfação do cliente não implicaria necessariamente no término da relação nos serviços bancários, como demonstraram HOLMUND *et al.* (1996).

Apesar da insatisfação com o banco, uma mudança de banco poderia não ocorrer, se não houvesse alternativas perceptíveis ou reais. Outro ponto levantado pelas autoras como fatores que restringiriam o abandono do banco, seriam os elos entre o cliente e o banco. Se esses fossem fortes o suficiente, poderiam evitar o rompimento do relacionamento. Nesse caso, a relação entre clientes e banco poderia ser de longo prazo, não porque o cliente estivesse satisfeito com o banco, mas porque ele seria forçado a permanecer com o banco. Esse relacionamento, contudo, seria frágil e poderia ser terminado se surgissem alternativas, a entrada de um novo banco no mercado ou a quebra de um elo, o simples término de um contrato de financiamento, por exemplo. Após a quebra dos elos, ainda que o cliente não mudasse imediatamente de banco, seria provável que tivesse um comportamento inteiramente diferente na próxima vez que um contrato fosse negociado.

A idéia de investimento em relacionamento é abordada por Berry *et al.* (1992), para quem todo início de relação implicaria em custos de ambas as partes. Tanto o cliente como o fornecedor deveriam investir tempo e dinheiro para que a relação entre os dois mudasse de potencial, para um relacionamento cliente-fornecedor de fato. Outro conceito útil para explicar a manutenção de relacionamento, que surge frequentemente na bibliografia sobre serviços, é o conceito de valor. O conceito de valor percebido pelo cliente foi citado por Berry *et al.* (1995), Holmund *et al.*, (1996) e Schneider *et al.* (1995).

A relevância desse conceito dentro do estudo do marketing de serviço pode ser apreciada tomando por referência o que disseram Berry *et al.* (1995): “A arte do marketing do relacionamento gira em torno do valor prestado aos clientes. O valor é a cola que une a empresa ao cliente”. Esses mesmos autores definiram valor como uma relação entre o benefício total que o cliente recebe e o custo total para o cliente. Nessa concepção, o benefício seria tudo que o cliente recebesse que para ele fosse positivo. Entram nessa conta, desde o serviço básico até fatores como o ambiente em que o serviço tivesse sido prestado. Esse benefício poderia (e normalmente seria) percebido de forma diferente para cada cliente, dependendo do que fosse importante para cada um. De forma análoga, o custo total incluiria tudo o que fosse sacrifício para o cliente, não se restringindo apenas ao preço. Então, seria possível que, o que para um cliente fosse percebido como benefício, para outro fosse percebido como custo.

Essa definição de valor está totalmente em linha com a utilizada por Holmund *et al.* (1996), para quem o valor percebido poderia ser definido como sendo o quociente entre o benefício percebido e o sacrifício percebido. Uma variante mais limitada dessa definição de

valor foi apresentada por Schneider *et al.* (1995), para quem valor é igual a razão entre expectativas preenchidas e preço. Como já foi dito, para Berry *et al.* (1995), o *marketing* de relacionamento giraria em torno do valor, sendo que, o potencial do *marketing* de relacionamento estaria limitado pelo valor percebido pelo cliente. O valor, por sua vez, na visão do cliente, seria fortemente determinado pela qualidade do serviço.

Oggenfuss (1998, *in* Gouvêa;2001:36) concordou que, para garantir a lealdade dos clientes, além de ter qualidade de serviço e um bom *marketing*, no conceito tradicional dos 4 P, seria necessário exercer esforços administrativos que fossem especificamente desenhados para a retenção de clientes. Ele propôs um novo conceito, ao afirmar que a forma de se conseguir essa nova estratégia seria trabalhar uma estratégia de *mix* (um composto) de retenção, que seria uma ampliação do tradicional *marketing*. O composto de retenção proposto pelo autor possui quatro linhas de ação: o *marketing* de retenção, o comprometimento da gerência, o gerenciamento de pessoas/funcionários e o gerenciamento de sistemas. Ele ainda afirma que dentro desse modelo, as variáveis tradicionais do composto de *marketing*, produto, preço, promoção e distribuição, eram analisados com foco na retenção dos clientes atuais, compondo a estrutura do *marketing* de retenção. Uma das formas pelas quais ele propôs que fosse dado foco na retenção, foi por maior destaque aos canais de distribuição, que seriam particularmente importantes para a retenção de clientes de serviços financeiros e também como resultado de uma abordagem alternativa para a segmentação do mercado. Nessa abordagem, além dos critérios tradicionais de segmentação, deveria ser utilizado um critério que levasse em consideração aspectos como lucratividade, utilização dos serviços e frequência de reclamação dos clientes atuais.

Outra proposta citada pelo autor, para aumentar a retenção dos clientes, seria o *cross selling* ou a venda de vários produtos ao mesmo cliente. No seu entendimento, o *cross selling* serviria para melhorar relacionamentos problemáticos com clientes. Cabe dizer que, para Berry *et al.* (1995:, *in* Gouvêa;2001:31), o aumento do nível de negócios com os clientes atuais seria um dos objetivos do *marketing* de relacionamento. Outra medida que deveria ser contemplada numa estratégia de compostos de retenção seria a melhoria da comunicação com os clientes. A comunicação deveria ser nos dois sentidos para que a empresa pudesse perceber as necessidades dos clientes, (OGGENFUSS;1998:40).

Dentro da estratégia do composto de retenção, o gerenciamento de sistemas deveria ser feito de forma a permitir o desenvolvimento de produtos especialmente adaptados para grupos específicos de clientes. Os sistemas da empresa também deveriam ser desenvolvidos de tal forma, que pudessem colaborar para a comunicação mais eficiente e para o *marketing* direto, permitindo, entre outras coisas, que se pudesse selecionar grupos bem específicos, (Oggenfuss;1998:41). Com relação a essas necessidades de *marketing* direto, Orr (2000:37), menciona que o *targeting* de alta precisão requer sistemas de informações sofisticados sobre o cliente e aplicações de *database*, *marketing* e capacidade de *data mining*, que só então surgiam.

A defesa da importância dos investimentos em tecnologia para o *marketing* de relacionamento pode ser feita a partir da afirmação de Berry e Parasuraman (1995:37), de que honestidade, suplementação do serviço e *marketing* pessoal seriam atitudes importantes para a manutenção dos relacionamentos. O papel da tecnologia surgia mais adiante, quando eles argumentaram que, embora a honestidade fosse uma característica pessoal que reflete a índole das pessoas responsáveis pela gestão da empresa, os esforços para suplementar os serviços oferecidos estariam relacionados, ou pelo menos teriam como limitação, a tecnologia. E, finalmente, que a terceira atitude, o *marketing* pessoal, estaria fortemente ligada às novas tecnologias de comunicação e de *marketing*.

O *marketing* de relacionamento exige comunicação bidirecional. Segundo Vavra (1993), no esforço de captar novos clientes, seria necessário considerar que os clientes em

potencial normalmente já possuem uma estrutura de fornecedores de serviços financeiros. Por já terem tal estrutura, seria provável que eles desconsiderassem qualquer serviço que não oferecesse algo que pudesse ser percebido como superior aos que eles já tinham e que se fechariam a outras ofertas. Assim, uma das tarefas a ser cumprida pelos responsáveis pelo *marketing* seria criar condições que facilitassem a esses clientes potenciais sinalizar que estavam curiosos e dispostos a receber mais informações. Toledo (1978) disse que, ao serem lançados, produtos novos ou inovadores, pode ser requerida uma abordagem de *marketing* de educação do cliente. O objetivo nesse caso seria familiarizar o cliente com a sua utilização, porém, seria importante que o cliente fosse ouvido para que eventuais ajustes pudessem ser efetuados no produto ou serviço.

A venda pessoal como forma de promoção possui algumas vantagens quando comparadas a outros meios de comunicação com o mercado-alvo. Sendo caracterizada por ser uma forma de comunicação bidirecional, permite que o cliente dê retorno imediato ao interlocutor e estabeleça um diálogo com a instituição. No entanto, seria uma forma de comunicação cara e que requer treinamento, organização e motivação da equipe.

Para finalizar, podem ser lembrados os quatro requisitos preconizados por Berry e Parasuraman (1995:37), para se fazer o *marketing* pessoal: (1) acesso ao serviço, (2) comunicação em duas vias (os clientes querem dar *feedback* e querem que as instituições entrem em contato para sugerir negócios), (3) informações que permitam um atendimento personalizado e (4) o “desejo” de fazer o *marketing* pessoal que deveria começar pela administração. Cabe notar que os sistemas de comunicação e informação facilitam a consecução dos três primeiros.

Adicionando valor aos serviços bancários

Segundo Lema (1999:42) existe uma série de valores que podem ser adicionados aos atuais serviços bancários, pelo uso da tecnologia da *Internet*. Alguns dos principais pontos, baseados nas subvariáveis do *Marketing mix*, são colocados a seguir. Tendo a promoção como a principal via para adicionar valor, os bancos a utilizam quando entram na *Internet*, devido, principalmente, ao baixo custo e aos aspectos relativos à segurança. As propagandas institucionais têm servido para que os bancos passem informações cada vez mais detalhadas para seus atuais clientes, assim como para todas as pessoas que tenham acesso à *Internet*.

Um dos pontos característicos dos *sites* relacionados com a promoção é transmitir informações sobre meios de contato, como telefones, fax e endereços das agências ou através de informações sobre as diversas opções de investimentos oferecidas pelos bancos. Sempre é importante lembrar que os bancos podem oferecer informações sobre a sua saúde financeira, bem como a do mercado do qual ele participa. Um dos grandes elementos da promoção é a facilidade de estar disponível em qualquer lugar e a qualquer hora, deixando os clientes conhecer informações, sem necessidade de consultar folhetos promocionais.

Outras técnicas alternativas permitem fazer com que os clientes e visitantes tenham desejo de acessar o *site*, através de conexões com outras fontes de informação ou de diversão na *Internet*, ou com informações suplementares a possíveis decisões financeiras ou ainda, sempre que o cliente acessar o *site* do banco haverá uma excelente oportunidade de promoção. Técnicas de *data warehousing* são cada vez mais utilizadas, para que o banco possa conhecer melhor os seus clientes e, a partir dessas informações, oferecer-lhes produtos corretamente e/ou customizados.

Um dos aspectos importantes no assunto promoção é a promoção corporativa. Em um ambiente competitivo, a habilidade de oferecer informação sobre desempenho da companhia facilita a construção de uma imagem junto ao público consumidor. Convém lembrar que o segmento-alvo a ser atingido com o uso da *Internet* é o de pessoas com alto poder aquisitivo e de excelente influência na opinião pública.

Praça é uma das grandes vantagens do uso da *Internet*, permitindo criar uma agência virtual. Essa agência é diferente das tradicionais; não tem horário de abertura, horário de fechamento, riscos de assalto e filas para atendimento. O cliente pode fazer as suas transações sem limitação de espaço ou de tempo, com total domínio de ação, isto é, sem depender de terceiros para executar a operação. Sob o ponto de vista dos clientes, estes recebem com conforto e facilidade todo tipo de informação necessária para tomar decisões de investimento.

O preço para os bancos, na *web* pode representar uma oportunidade para reduzir custos de muitas transações. Numa rede pública, com uma infra-estrutura compartilhada como a *Internet*, na qual a informação pode ser transmitida várias vezes e a comunicação com os consumidores pode ser melhorada, poupando despesas com telefone, cartas, impressos e pessoal, os dirigentes bancários podem praticar preços menores. De fato, a expectativa de economia de custos tem sido um dos principais, ou o principal fator levado em consideração no sistema *web banking*.

Embora o valor poupado não tenha sido quantificado, todos os dirigentes que optam por esse meio mantêm a expectativa de redução de custos. Análises têm fornecido dados que permitem chegar à conclusão de que a manutenção de agências físicas é onerosa. Mesmo que o custo de construção de uma agência virtual seja equivalente às agências físicas, o custo por cliente é bem menor, já que um maior número de clientes pode visitar a agência virtual, em comparação com a agência física.

O produto na natureza da *Internet* permite uma redução do tempo de projetos e do desenvolvimento de produtos, como o envio de informações e a disponibilidade de serviços, devido à facilidade que os produtos têm de ser estudados pelo mercado e, conseqüentemente, copiados. Essa característica não dá espaço para dúvidas, o que é muito mais relevante para produtos financeiros, que exigem grande agilidade na busca de fatores que promovam vantagem em mercados competitivos. Em contraste com o serviço de *Home Banking* através de conexões na *Internet*, mediante instalação de *software* de comunicação nos microcomputadores, o serviço *web* permite o acesso de clientes de qualquer parte do mundo, sem necessidade do uso do computador instalado na própria residência ou daquele existente no escritório de trabalho.

Uma das características importantes no desenvolvimento de produto promovida pela *Internet* é a que viabiliza ao banco consolidar informações do comportamento de seus clientes, para, assim, desenvolver estratégias de *marketing* que vão ao encontro das suas necessidades destes. Pode-se assim customizar para atender o cliente, de forma que o computador o reconheça e o trate de uma forma pré-determinada, quando este entra na agência virtual. A adaptação dos produtos à exigência de cada cliente é uma característica importante do *marketing*. Um dos meios que têm sido utilizados para se reconhecer preferências, hábitos e formas de acessar os clientes é o uso dos *cookies*, mesmo com a inconveniência da invasão ao seu microcomputador.

Todas essas informações podem ser usadas pelos bancos, a respeito de seus mais lucrativos clientes, assim também, dos produtos bem-sucedidos. São ferramentas que auxiliam no aperfeiçoamento das estratégias, alimentando o desenvolvimento de novos produtos, ou facilitando a decisão de *brake*, a descontinuação de outros ou ainda na facilitação da busca por novos clientes.

Segundo Roger *et alii*, *apud* Granuzzo (2001), os clientes não querem mais apenas o produto básico, eles querem um serviço customizado, isto é, um composto produto/serviço que atenda às suas necessidades. Embora a padronização ofereça um aumento no custo e tempo necessários para produzir um produto ou prestar um serviço, tem havido uma pressão cada vez maior por customização realizada pelos clientes. Quanto mais customizado for o produto, mais necessidades do cliente ele atenderá; com isso, mais benefícios serão gerados para o cliente e maior será o valor gerado. (Equação 1).

Equação 1 – Equação de valor

$$\text{Valor} = \frac{\text{Retorno}}{\text{Dispêndio}} = \frac{\text{Retorno financeiro} + \text{Benefícios}}{\text{Gasto financeiro} + \text{Tempo} + \text{Recursos}}$$

Na verdade, o cliente não mensura de forma exata o valor proporcionado pelo bem. Quando tem que decidir sobre dois produtos semelhantes, ele escolhe o que ele percebe que tem mais valor; para ele o que conta é o valor percebido, conforme Armstrong *et al.*, *apud* Granuzzo (2001).

Na representação da Equação 1, valor é a relação entre retorno e dispêndio. Quanto maior for o retorno obtido ou menor for o dispêndio realizado, maior será o valor para o cliente. O retorno pode ser tanto em termos financeiros quanto em benefícios adquiridos, e o dispêndio pode ser financeiro, de tempo ou de outros recursos.

Como os produtos estão-se tornando cada vez mais parecidos, e as estratégias de preço e promoção podem ser facilmente copiadas pela concorrência, as companhias que mantiverem o foco somente nas características de seus produtos estarão, provavelmente, em grande desvantagem competitiva em relação às que adicionam valor ao produto através de serviços extras. Lema (1999) diz que é importante diferenciar um *web site* corporativo de um *web site* de *marketing*. No *site* corporativo, sobram informações sobre a empresa, produtos e serviços oferecidos; já o *site* de *marketing* apresenta uma forma agressiva de atrair o consumidor para dentro do seu *site*, como forma para provocar uma venda ou algum comprometimento, mediante a interatividade e personalização do atendimento.

Segundo Cronin, *apud* Lema (1999:43), a comunicação interativa na *Internet* deve servir de base para expansão da abordagem organizacional comum a respeito de *marketing*, onde uma das etapas do processo consiste em ampliar a responsabilidade de manter os clientes bem informados. Um dos grandes pontos fortes do *intermarketing* é colocar pessoas em contato direto com os clientes, assim como também estabelecer a identidade do público que se que atingir. Os departamentos que normalmente não se envolvem com a atividade de *marketing* ao adotarem a *Internet* como meio de interação podem familiarizar-se com os interesses e com as necessidades dos clientes, ajudando não só a gerar postagens informativas de melhor qualidade, mas também deixa toda a organização mais próxima das expectativas do cliente. A garantia de fluxo constante de informações de qualidade representa apenas uma parte do *intermarketing*. O nível de exigência do consumidor se eleva, fazendo com que os bancos cada vez mais invistam na área de *marketing*, sempre voltados para conhecer mais o consumidor.

Em 1986, Channon observava alguns fenômenos que, em sua opinião, iriam conduzir o setor bancário no futuro. Estava em andamento um processo de redução nos *spreaders* praticado por bancos, também havia pressões por parte do mercado, para que os serviços financeiros fossem vendidos separadamente e não em pacotes de venda casada. Ele percebeu a necessidade de melhorar a qualidade dos serviços prestados, ainda que fosse apenas para alguns grupos selecionados de clientes. Em seu entender, esses três fatores (redução nos *spreaders*, pressões no mercado e serviços financeiros vendidos casados) estavam forçando os bancos a adotarem estruturas de distribuição com custos mais elevados, o que, por sua vez, os obrigava a reavaliar os custos dos métodos tradicionais de distribuição. Simultaneamente, surgiam novas tecnologias, permitindo o desenvolvimento de canais de entrega alternativos e aumentando o leque de opções de escolha do mercado consumidor. Diante dessa nova realidade, o comportamento do consumidor se tornava um elemento ainda mais importante de ser entendido.

O mercado financeiro dirigido às grandes corporações visualizava Channon (1986), seria caracterizado pela segmentação de clientes e não mais pela especialização geográfica. Para o segmento de pessoas físicas de alta renda, ele acreditava no aumento da participação de gerentes altamente capacitados, verdadeiros consultores de finanças pessoais. Para os outros segmentos de pessoas físicas, porém, e o segmento de pequenas empresas, os serviços deveriam depender cada vez menos de venda pessoal e mais do uso de serviços automáticos e semi-automáticos remotos.

Uma análise do setor bancário realizado por Nogueira e Moreira, *apud* Gouvêa (2001), confirma as tendências que Channon já previa em 1986. Segundo o estudo, ocorre uma alteração no cenário competitivo dos bancos tendo seu início na década de 80, resultando na redução dos lucros desse setor, de uma forma geral. Por trás dessa alteração, três fenômenos que, até certo ponto, estavam interrelacionados: (1) a desregulamentação, (2) a globalização e (3) o desenvolvimento da tecnologia de informação.

A desregulamentação no setor vinha permitindo a atuação cada vez mais livre de instituições financeiras por intermédio de fronteiras geográficas, reduzindo as restrições de atuação para outras empresas (novos entrantes e serviços alternativos), na prestação de serviços financeiros, além de trazer novos bancos aos mercados locais. Outro efeito da globalização é a expansão nas áreas de atuação dos clientes das instituições financeiras locais. Conseqüentemente, para que as instituições pudessem continuar fornecendo serviços a esses clientes, necessitaria da garantia de uma cobertura compatível com suas novas necessidades.

O outro fenômeno, o desenvolvimento de novas tecnologias de informação (incluídos avanços na área das comunicações) tornando possível o atendimento dessas necessidades, na medida em que eram criados meios de entrega eletrônica dos serviços. A mudança no comportamento do consumidor, propenso a mudar de banco, acabava agindo como um catalisador nesse cenário, resultando em margens cada vez menores.

Blackman *et al.*, *apud* Granuzo (2001) em sua avaliação sobre o risco de novos entrantes, explica que empresas de outros segmentos disputariam com os bancos, oferecendo alternativas aos serviços bancários tradicionais. O problema já havia sido abordado por Stowe (1998), ao advertir sobre a possibilidade de o advento da eletrônica e dos serviços *on line* mudarem o perfil da indústria financeira e sobre a importância de os bancos tentarem obtendo o controle desse processo de transformação do setor. Para ele, empresas como a Microsoft poderiam competir com o setor bancário, oferecendo alternativas para serviços, tipicamente oferecidos por bancos e outras empresas do setor financeiro. O serviço de cobrança é um exemplo no qual essas empresas poderiam prestar um serviço alternativo, intermediando o processo entre o emitente e o sacado. Ocorrendo esse fato, haveria uma redução de tarifas e de *floats*.

Também poderia ocorrer, uma total desarticulação do serviço de cobrança, que, através de moedas eletrônicas como a *Cyber Cash* e Caixas Eletrônicas, estaria disponível nos *sites* dos emitentes de cobrança. Dessa forma, os clientes das empresas, ou seja, os sacados utilizariam a sua carteira eletrônica para pagar as contas diretamente. No entanto, para Stowe (1998), ao mesmo tempo em que as novas tecnologias apresentassem um risco para os bancos, poderiam também ser uma oportunidade, na medida em que eles efetivamente conseguissem participar dos novos negócios que viessem a surgir. Para ele, a caixa registradora eletrônica é um serviço que também poderia ser prestado por bancos.

Contudo, a necessidade real de oferecer serviços de *home banking* não representava um consenso geral; textos eram editados, admitindo ser possível que alguns bancos optassem por ficar à parte desse processo. Desde que houvesse, por parte desses bancos, o entendimento de como as novas tecnologias e, em especial a *Internet* (com a sua faceta mais difundida, a *www*), afetaria o ambiente competitivo financeiro a participação poderia ser uma estratégia viável, (Bank Marketing, *apud* ALBERTIN;1997).

A decisão de oferecer o *home banking*, porém, foi defendida pela maior parte dos estudiosos. Stowe (1998) apontou que a necessidade dos bancos de oferecerem serviços de *home banking* seria defensiva. Assim, esses bancos poderiam reter os clientes de maior poder econômico, que, eventualmente, se sentissem atraídos pelo serviço, oferecido por outras instituições, e, simetricamente, talvez pudessem atrair os melhores clientes de outras instituições que não oferecessem o serviço. O serviço geraria vantagem competitiva em relação aos bancos que não o oferecessem.

Essa visão também foi compartilhada por Orr, *apud* Granuzo 2001, ao prever que os grandes bancos definiriam os caminhos do desenvolvimento do *home banking*. Isso, porque, seriam necessários recursos para financiar pesquisas, testar as novas tecnologias e definir o passo em direção à comoditização do *home banking*. Como ressalva ele expôs que os bancos menores não poderiam deixar de entrar na *Internet*, pois, perderiam os seus melhores clientes para os bancos que contassem com o serviço.

Em 2001, segundo Granuzo afirma que os serviços financeiros prestados por bancos, de casa ou escritório, assim como, os chamados *home banking*, *on line banking* ou ainda *home branching*, já eram uma realidade. E nesse novo cenário, quase todos os grandes bancos já ofereciam o serviço, e diversos bancos menores também investiam na montagem de seus serviços.

A Gestão dos Serviços e Produtos sob a Visão da Rede

O marketing de serviços, entre outras propriedades, tem a intangibilidade, a inseparabilidade, a heterogeneidade e a perecibilidade, como principais características. Conforme explicaram Berry e Parasuraman, *apud* Granuzo (2001), uma das dificuldades que as pessoas responsáveis pelo *marketing* de serviços encontram é o fato de esses serviços serem intangíveis e os clientes não poderem ver nem experimentar um serviço sem contratá-lo. O que os clientes reais ou mesmo os clientes potenciais podem ver são os diversos benefícios tangíveis associados a um serviço. Esses tangíveis funcionam como pistas para o cliente e acabam fornecendo as informações que ele utiliza para formar uma opinião sobre o serviço.

Ainda em Granuzo (2001), Channon destaca o fato de que, na maioria dos casos, não existe nenhum produto físico associado que os consumidores possam ver, o que dificultaria os esforços de comunicação dos bancos. Devido à intangibilidade dos serviços financeiros, seria especialmente necessário fazer uma descrição clara do serviço oferecido, identificando os benefícios que o serviço oferecesse e que necessidades do cliente, poderiam ser satisfeitas, pelo seu uso.

Seria importante que os responsáveis pelo *marketing* tivessem em mente que, normalmente, o processo de compra de um serviço financeiro seria caracterizado por nível elevado de envolvimento por parte do consumidor. Esse maior grau de envolvimento faria o consumidor ter mais preocupação com o resultado da decisão de adquirir o serviço, o que, por sua vez, poderia levá-lo a procurar mais informação ao adquirir um serviço financeiro, quando comparado com a compra de um produto físico genérico (ENNEW *et al.*;1995).

Com relação à demanda sobre a equipe de vendas, Ennew *et al.* (1995) observaram que o alto envolvimento por parte do comprador de serviços financeiros faria com que ele estivesse muito mais propenso a gastar tempo para dirimir suas dúvidas. Sendo assim, seria necessário que os responsáveis pelo marketing levassem em consideração a exigência sobre a equipe.

Ainda com relação aos elementos do composto de comunicação, Donnelly *et alii* (1989) afirmam que a tarefa mais importante para uma instituição financeira seria a de explicar para a sociedade o que ela estaria fazendo e o porquê. Para esses autores, independentemente do nome dado, uma parte essencial das comunicações de instituições

financeiras seria a atividade de relação com o público (clientes e a sociedade como um todo), informando sobre suas atividades e justificando suas ações. Dessa forma, políticas de fechamento de agências, de restrições de serviços a alguns segmentos do mercado e de tarifas seriam algumas das atividades que deveriam ser explicadas ao público.

É importante notar que, em serviços financeiros, conceitos de distribuição física e canal de distribuição, assim como promoção e distribuição, ficam difíceis de ser separados. Como não há nada físico para ser entregue ao consumidor, cabe ao processo de distribuição do produto enfatizar os benefícios que estão sendo oferecidos pelo serviço (ENNEW *et al.*;1995).

Segundo Lema (1999), dentro do contexto de marketing, o *Home Banking*, através da *Internet*, acaba sendo também um palco de competição de fornecedores de *softwares* de finanças pessoais. Essas empresas fazem acordos de parceria com os bancos, aos quais oferecem seus programas, para distribuir aos correntistas (de forma facilitada) para disputar a preferência dos clientes.

Sob o ponto de vista dos clientes, existe a vantagem de poder planejar sua vida financeira, alimentando o *software* de gerenciamento das finanças pessoais com dados vindos diretamente dos computadores dos bancos, através da *Internet*. Por outro lado, várias empresas já vêem a *Internet* como importante meio da consolidação da marca e, logicamente, de realização de negócios. Os dirigentes dessas empresas sabem que, antes de qualquer coisa, é preciso conseguir atrair o internauta para a sua *home page*. Algumas empresas levam em consideração o número total de visitantes; mesmo assim, a página da empresa não passa de uma gota no oceano formado pela *Internet*. Cada vez mais se chega à conclusão de que os *sites* precisam oferecer muito mais do que informações institucionais, concluindo daí que o segredo sem dúvida está na qualidade da prestação de serviços.

Treinamento do cliente

Para contrabalançar o potencial de efeito negativo do mau desempenho do cliente, muitas empresas optam por adotar estratégias explícitas de treinamento de seus clientes. Citando exemplos citados em Gianesi *et al.* (1994:51), destaca-se o de uma agência de correio inglesa ao usar o tempo que os clientes passam na fila para mostrar-lhes vídeos, explicando claramente as vantagens do uso correto dos códigos de endereçamento postal ou chamam a atenção dos clientes para a forma correta de se escrever claramente o código postal na parte adequada da carta para que ele possa ser lido pelo sistema de leitura ótica. Os vídeos, além de servirem ao propósito de distrair o cliente, reduzindo sua percepção de espera, objetiva também treinar o cliente para que o serviço do correio seja facilitado e, portanto, menos recursos sejam utilizados na prestação de serviços.

O Banco do Brasil mantém funcionários treinados em alguns de seus caixas automáticos para prover esclarecimentos e treinamento aos clientes quanto ao uso do equipamento. Alguns bancos, como o Banco Real, para reduzirem o tempo de processamento em seus caixas, mantêm funcionários treinando os clientes na fila, a preencherem corretamente seus comprovantes de depósito. Além do mais, recentemente, facilitou-se mais o atendimento, com o incentivo para que essas transações fossem efetivadas nos caixas eletrônicos.

A ênfase do treinamento aos clientes não precisa estar necessariamente em melhorar a eficiência da utilização dos recursos do sistema produtivo. Pode, mais amplamente, visar também ao aumento da eficácia do serviço. Muitos serviços dependem diretamente da atuação do cliente, para que sua percepção de desempenho e qualidade do serviço seja satisfatória. Um cliente mal treinado fará suas transações de forma incorreta, comprometendo o resultado da operação e, portanto, sua percepção de qualidade do serviço prestado. Com serviços de consultoria em geral, o mesmo pode ocorrer. A atuação do próprio cliente é essencial para o

desempenho do serviço e, portanto, o treinamento do cliente é essencial. O treinamento do cliente pode dar-se de diversas formas, tais como:

- explícito – em que um funcionário é alocado para treinar pessoalmente o cliente;
- implícito – por informações publicadas, através de folhetos, placas de esclarecimento, sinalização e vídeos;
- por outros clientes (tendo o risco de um mau treinamento) – na ausência de funcionários ou estagiários nos CE, ocorre que outros clientes, pessoas não qualificadas, auxiliem nas transações, de forma não profissional, além de correr risco de segurança.

Qualquer que seja a estratégia usada, o importante é atentar para a importância do treinamento do cliente e para a necessidade na forma e no conteúdo da mensagem, para que o treinamento seja adequado ao público a que se destina.

Processo de aprendizagem: organização, tecnologia

Como um meio emergente, o crescimento da *Internet* se deu em um reduzido espaço de tempo (em pouco mais de quatro anos de atividade comercial) estima-se, segundo Lema (1999), que 147 milhões de pessoas já acessavam, na época, a *Internet*, e que não existem muitas experiências, tanto no Brasil como no exterior, que possam servir de referência ou grandes modelos a serem seguidos. Nesta área, tem sido válida a teoria de tentativa e de erro, uma vez que a experimentação, seguida pela tecnologia, tem sido caminho da grande maioria dos bancos.

Esta experimentação tem provocado mudanças tecnológicas e, a partir de relacionamentos personalizados e disponibilizados pela *Internet*, têm-se gerado transformações organizacionais. A necessidade é premente de se obter lucratividade nas operações realizadas pela *Internet*. Para isso, a adaptação de novas tecnologias deve ser rápida, onde a estrutura organizacional das empresas seja mais dinâmica e flexível, de forma a assimilar melhor os impactos da adoção dessas novas tecnologias. O valor desse tipo de aprendizado serve para toda a organização, criando empresas ágeis, com uma base flexível e respostas rápidas para o desenvolvimento de novas soluções.

Os bancos, na sua transição para o atendimento virtual, passaram por uma situação de desenvolvimento de mercado, da mesma maneira que, durante anos, a indústria teve que se adaptar à situação de concorrência com concorrentes mais ágeis, mercados sendo divididos e margens de lucro cortadas. A situação desafia a noção básica de serviços bancários, ou, mais especificamente, o que deve ser um banco, principalmente considerando que a *Internet* e os *Home Banking*, baseados em microcomputadores, têm diminuído consideravelmente a distância entre bancos e clientes.

Enquanto estas alternativas bancárias de acesso eletrônico, de custo mais baixo, facilitam às instituições manter relações com seus clientes, criam novos dilemas no cultivo e na manutenção do relacionamento com esses mesmos clientes. Poucas indústrias encaram tantas oportunidades ou desafios como a indústria bancária; se a chave para o futuro dos bancos vem da disponibilidade de formas de acesso, eles devem estabelecer e ganhar um controle total do relacionamento com os clientes eletrônicos. Para isso, é importante cada vez mais conhecer o cliente.

Sraeel (1996), *apud* Lema (1999), diz que o advento do *Internet Banking* tem feito com que os bancos cresçam, ganhando mercado a partir da combinação de tecnologia e exploração de dados dos clientes. O que os bancos têm e que os seus competidores não conseguem obter é o grau de informação dos seus clientes, nunca antes extraído ou manipulado, um potencial que poderá ser utilizado no desenvolvimento de produtos e serviços que vão ao encontro das grandes mudanças de necessidades dos seus clientes. A popularidade do *Home Banking* via PC cresce continuamente, como tecnologia padrão, tendo como

consequência clientes que procurarão entre os bancos de seu relacionamento, as instituições financeiras que possuam sofisticação tecnológica, que os conduza ao encontro de um futuro financeiro seguro, a partir de uma estrutura eletrônica adequada.

Falcão (1993:39) descreve detalhadamente os meios pelos quais os clientes têm-se relacionado com os bancos, desde a efetivação da automação bancária no país. Estes são: ATM (*Automatic Teller Machine*), OLTT (*On line Teller Terminals*), POS (*Point of Sale Terminal's*), TBP (*Telephone Bill Payments*), *Home Banking*, Cartão de débito, Cartão de depósito e *Smartcard*. Além dessas facilidades, o computador passou a ser visto como mais um utensílio doméstico dentro dos lares, e, com sua visão de futuro, a comunidade bancária se voltou também para esse novo meio de comunicação banco-cliente, proporcionado pela parceria entre computador e rede telefônica, trazendo facilidades como o vídeo texto e o *Home Banking*.

Com a idéia de oferecer mais opções, seja por CE, por telefone ou por *Internet*, trazendo mais comodidade ao cliente e também preços competitivos para os bancos, o incremento do uso cada vez mais intenso da *Internet* possibilita aos clientes a utilização do mesmo canal para a comunicação com seus bancos. Outro aspecto dessa nova era verifica-se na forma de relacionamento, enquanto os bancos de varejo querem ter um relacionamento mais íntimo com seus clientes, os clientes já não são fiéis aos bancos, como antigamente. Por isso mesmo, pode-se imaginar a vantagem mercadológica de um banco que, na época da declaração de imposto de renda, por exemplo, venha a oferecer aos seus clientes um demonstrativo único abrangendo desde a movimentação em contas correntes até os investimentos em fundos mútuos.

O fato de o setor financeiro estar em transição dificulta a busca de uma relação mais próxima com os clientes. Bancos estão sendo ameaçados pelas forças do mercado, pelo surgimento de novas tecnologias e por problemas organizacionais, os quais, além de sofrerem pressões para reduzir custos, vêem o “canibalismo” de produtos aumentarem e, com isso, preocupam-se com a chegada de concorrentes fora do segmento bancário. Acrescentado a esse cenário, os clientes exigiram mais comodidade, flexibilidade e benefícios, como demonstra a Tabela 4.

Tabela 4 – Flexibilidade e benefícios no Setor Bancário

AS PRESSÕES		
Pressão por receita	Novos concorrentes	Pressão sobre custos
Baixas taxas de juros	Instituições financeiras	Agência/Instalações
Canibalismo de produtos	“não-bancárias”	Processos ineficientes
Desregulamentação		Excesso de custos operacionais
NECESSIDADES DE TRANSFORMAÇÃO		
Questões organizacionais	Exigências da clientela	Novas tecnologias
Feudos funcionais	Comodidade	Acesso dos clientes
Funcionários pouco capacitados	Flexibilidade	Processamento das transações
Sistemas falhos de medição	Benefícios financeiros	Gerenciamento das informações

Fonte: Gregor *et al.* (1998), in Lema (1999:41).

Entre as diversas tendências sobre o que deve ser feito para fortalecer o relacionamento com os clientes, os autores também classificam o

- nível mínimo – onde o banco deve fazer vendas cruzadas dos produtos básicos e oferecer um negócio mais vantajoso em termos de preço e serviço para os clientes;
- nível médio – o banco deve apreender e satisfazer a maioria das necessidades financeiras dos clientes, dando ênfase aos laços mais lucrativos;

- nível máximo – o cliente acha que possui uma espécie de banqueiro particular e vê a instituição como um conselheiro sábio e respeitável.

A questão é que, para serem eficazes, todas as estratégias de relacionamento devem ser definidas sob o ponto de vista do consumidor, pois, só se formam laços, quando os bancos proporcionam benefícios para segmentos específicos da base de clientes. É justamente aí que os bancos dispõem de dois grandes trunfos: a confiabilidade e a capacidade de distribuição.

Diferentemente dos funcionários, os clientes não têm compensação financeira, por executarem adequadamente as tarefas para as quais foram treinados. Segundo Giansi e Corrêa (1994), algumas empresas recompensam os clientes, oferecendo-lhes descontos em preço, para aqueles que assumem seus papéis de “mão-de-obra”. Entretanto, tendo em vista a pressão de seus pares e as regras sociais de comportamento, em geral, são eles os maiores motivadores para o comportamento adequado do cliente. Alguns sistemas escolhem usar punição em vez de recompensa, na tentativa de induzir a atitude dos clientes. Por exemplo, multas por devoluções de livros em atraso a bibliotecas, solicitar ao cliente que deixe o restaurante em caso de conduta imprópria, entre outros. Mecanismos precisam existir para permitir que o sistema lide com clientes que não se enquadram com os comportamentos esperados, principalmente quando esses comportamentos podem afetar outros clientes. Quando a cooperação do cliente é solicitada, entretanto, punição não é uma tática adequada.

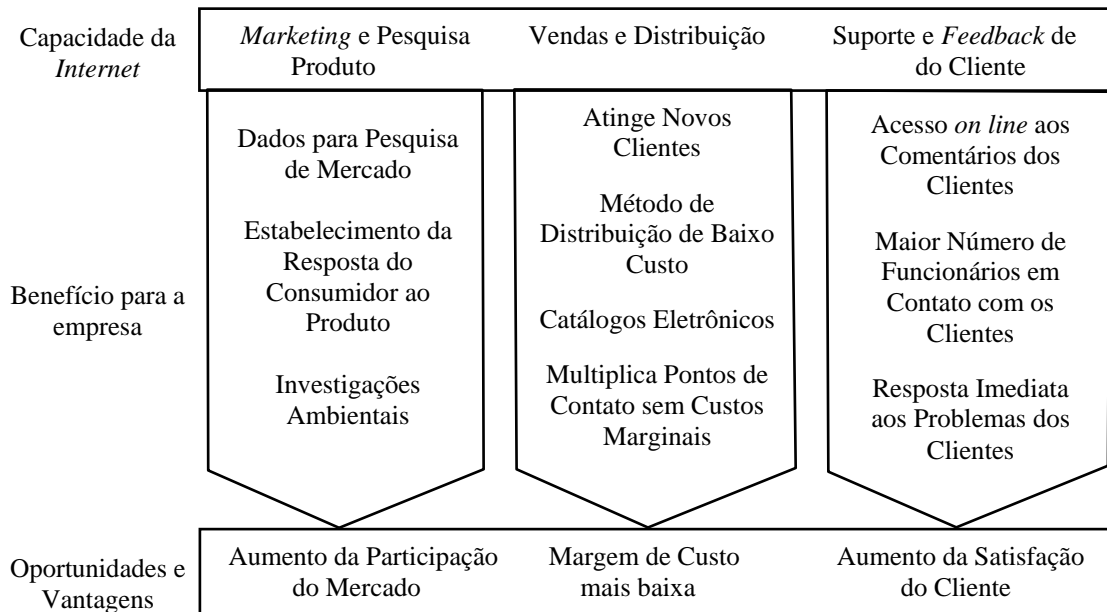
O cliente pode, às vezes, ser solicitado a colaborar na melhoria do projeto do sistema de serviços. O Aeroporto Internacional de São Paulo convida seus usuários mais frequentes para coquetéis em que se discutem possíveis melhorias nos serviços oferecidos. Em Giansi e Corrêa (1997), encontra-se a afirmação de que os mesmos mecanismos usados no “treinamento de clientes” (como complemento ao esforço da empresa prestadora de serviços, para a boa gestão das expectativas do cliente) podem ser usados para calibrar os níveis de expectativas do cliente, essenciais para a formação da percepção favorável do cliente quanto à qualidade do serviço prestado.

O mesmo se aplica em termos da gestão da percepção do cliente quanto ao serviço prestado. De acordo com Albertin (1997) a possibilidade é aberta pelas técnicas de treinamento do cliente. Em algumas situações, o cliente pode não saber que, no pacote de serviços de que ele se utilizou, havia mais itens; chamar a atenção, por exemplo, para as medidas de segurança adotadas por um parque de diversões pode influenciar a percepção de qualidade do serviço; esclarecer o cliente quanto à lista completa de serviços disponíveis em um hotel também pode influenciar sua percepção, mesmo que ele não utilize a maioria deles.

Culturalmente, os clientes brasileiros acreditam que os bancos são mais seguros e confiáveis que, por exemplo, corretoras de valores e de seguros. Com suas agências, caixas eletrônicos e serviços telefônicos em operação, os bancos possuem um sistema de distribuição que deixa seus novos concorrentes em posição de inferioridade. Segundo Gregor, *et al.* (1998), *apud* Lema (1999:41), passar de uma etapa a outra requer habilidade; prosseguir rápido demais em uma só direção pode fazer desmoronar os mais bem elaborados planos. Destreza, paciência e bom ritmo, além de dirigentes empenhados, são requisitos essenciais, que indicam que o sucesso pode ser alcançado de forma consistente, se o banco evoluir em seis dimensões diferentes de forma concomitante: segmentação, oferta de produtos, distribuição, sistema de informação sobre o cliente, organização e mensuração.

A *Internet* também pode ser utilizada como ferramenta para melhorar o relacionamento com os seus clientes, já que o meio eletrônico é considerado um quarto canal do relacionamento comercial, e personalizável. Os outros canais de comunicação são: o pessoal, o impresso e o telefônico. As vantagens potenciais no relacionamento com o cliente através da *Internet*, segundo Cronin *apud* Lema (1999) estão explicitadas na Figura 2.

Figura 2 – Cadeia de Valor no Relacionamento com os Clientes



Fonte: Cronin;1994. In: Lema;1999:42.

Os recursos humanos e a qualidade em atividades bancárias

Uma das características da atividade bancária é a impossibilidade de patentear produtos e serviços, o que faz com que os recursos (humanos e tecnológicos) envolvidos no processo acabem fazendo a diferença, principalmente do fator humano. Paralelamente a este fato, se considerarmos a desregulamentação da atividade (anteriormente altamente regulamentada), fator que, sem qualquer dúvida, aumenta a competitividade entre os bancos, melhor poderemos compreender a importância do treinamento e da qualificação dos funcionários bancários. De acordo com Reis (1998), a qualificação dos funcionários bem como o conhecimento e a experiência serão as verdadeiras perspicácias, que aliadas à capacidade tecnológica, possibilitarão aos bancos, ações a serem desenvolvidas no aumento de participação de mercado (*market share*), visando à permanência e à aquisição de clientes.

O autor aponta, entre as ações a serem desenvolvidas,

- a promoção no aumento de conhecimento dos funcionários e fornecer-lhes melhor e maior qualificação e treinamento;
- a delegação de mais poder e responsabilidade aos funcionários, de forma que possam cumprir plenamente as exigências do seu cargo/função e dele (a) se orgulharem;
- a criação, a promoção de diversos grupos de melhoria na organização, para que atuem sobre os problemas da qualidade detectados, e encontrando soluções que levem à melhoria dos processos;
- o início de um processo interno de educação, com ênfase em qualidade, promovendo o envolvimento e comprometimento de todos na organização;
- a possibilidade de proporcionar um novo parâmetro de administração, que envolva toda a diretoria, gerentes e funcionários (gerenciamento da mudança).

Ter presente que o bom desempenho do Departamento de Recursos Humanos de um banco é determinante do sucesso das atividades bancárias. O treinamento, a capacitação de funcionários, a autoridade e a responsabilidade estão para os gestores bancários, como fator dependente, em grande parte, do desempenho dos funcionários, considerados como clientes internos do banco.

Os bancários, hoje, estão cada vez mais comprometidos com o conhecimento de informática e com níveis de conhecimento globais, o que lhes dá maior capacidade de entendimento dos fatos mundiais e de produção, resultando em um comprometimento com a qualidade. Como resultado deste novo setor bancário, a tendência é de melhores serviços, maior satisfação e retenção de clientes, contribuindo para a geração de uma melhoria da rentabilidade e lucratividade dos bancos.

Stalk *et al.*, *apud* Granuzo (2001), definiram um novo conceito de estratégia corporativa como uma competição baseada em capacidade.

O mercado se torna mais dinâmico, devido à redução dos ciclos de vida dos produtos, a globalização aumentando a concorrência e o acesso à informação por parte dos consumidores e empresas. Isso acarreta elevados níveis de expectativas nos serviços esperados, levando empresas a desenvolverem capacidades organizacionais difíceis de serem imitadas, tornando-as distintas em relação a seus competidores, aos olhos dos consumidores.

Segundo os autores, capacidade é um conjunto de processos de negócios estrategicamente compreendidos, que inicia e termina com o consumidor. Os competidores baseados neste tipo de estratégia identificam os processos-chave de negócios, os administram de forma centralizada, investem pesadamente neles e controlam os retornos de longo prazo. Observa-se, neste tipo de estratégia, o cliente como foco das atenções, isto é, todo o processo gira em torno dele.

Gerenciamento da qualidade nos bancos

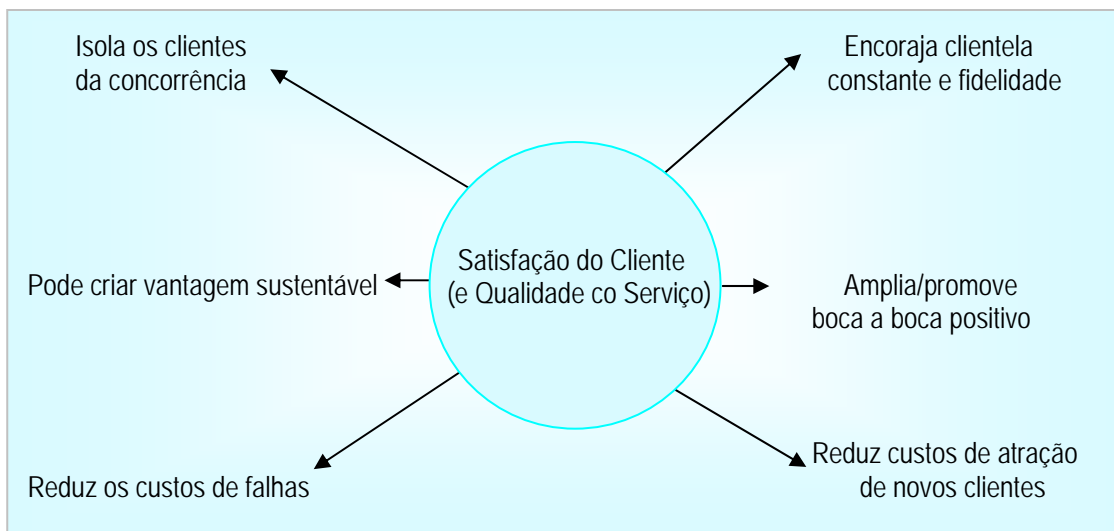
A gestão da qualidade é hoje uma nova filosofia de gestão que inclui, simultaneamente, a gestão de pessoas, de processos, da organização e do próprio relacionamento com os clientes. A existência de pequenos grupos não tem mais razão de ser dentro deste novo conceito, pois os bancos, hoje, estão colocados diante de um cenário sobre o qual pouca ou nenhuma influência pode exercer para modificá-los.

A globalização da economia, os concorrentes estrangeiros e os competidores não-bancários, além de constantes inovações tecnológicas, são segundo Reis (1998), as vertentes que estão obrigando os bancos e as outras instituições financeiras a encontrarem soluções que lhes permitam adequar-se à nova realidade e que apenas a qualidade e o contínuo aumento nos índices de satisfação dos clientes com os serviços prestados parecem ser a alternativa mais viável.

Gerenciamentos ativos e disponibilidade de informações em *real time* se tornam cada vez mais exigência dos clientes, aonde a redefinição dos processos bancários conduz a torná-los mais ágeis e adequados às suas necessidades. A gestão da qualidade na atividade bancária deve ser vista com responsabilidade e contar com o envolvimento e participação de toda a administração e gerências, funcionários e parceiros.

A Figura 3 mostra que os principais benefícios da satisfação do cliente e da qualidade dos serviços são o isolamento da concorrência, criação de vantagem sustentável, redução dos custos de falhas, cria fidelidade da clientela, promove o boca-a-boca e reduz os custos de atração de novos clientes.

Figura 3 – Benefícios da satisfação do cliente e qualidade do serviço.



Fonte: Lovelock e Wright (2002).

A qualidade na atividade bancária, segundo Reis (1998), pode trilhar os 11 passos que, supostamente, representam um caminho que contribui para a implantação de da melhor gestão de uma organização.

1. Definir políticas e objetivos da qualidade, tendo como foco o cliente e a melhoria dos serviços prestados, criando uma nova visão, ou missão da instituição;
2. Divulgar os princípios, métodos e ferramentas da qualidade a todos os níveis da organização;
3. Viabilizar a formação de parcerias com fornecedores (tanto internos quanto externos) e também com outros bancos;
4. Capacitar todos os funcionários, incluindo diretores e gerentes, em técnicas de gestão da qualidade;
5. Criar equipes da qualidade autogeridas, em toda a instituição;
6. Divulgar e implantar conceitos, técnicas e ferramentas de gerenciamento de processo e de engenharia de processo, em toda a instituição;
7. Implantar sistemas informatizados de informação gerencial e gestão da qualidade;
8. Organizar a criação de uma imagem de qualidade institucional, tendo como foco o cliente e o mercado;
9. Promover o *benchmarking* com outros bancos e organizações não-financeiras;
10. Implantar o gerenciamento estratégico da qualidade, promovendo uma forte liderança;
11. Criar e implantar um sistema de medição e avaliação da qualidade que permita a tomada de decisões estratégicas antecipadas, para manter a satisfação do cliente.

Estes passos inseridos no contexto do método PGP¹⁴ permitirão implantar nas instituições financeiras um sistema da garantia da qualidade que, além de aumentar a confiabilidade, garantirá clientes permanentemente satisfeitos e uma vantagem competitiva sustentável.

¹⁴ Método ou metodologia PGP – filosofia de gestão onde intervêm todas as pessoas que trabalham num banco ou numa empresa e tem a sua ênfase baseada em três pilares fundamentais à qualidade do processo de prestação de serviços – pessoas, gestão e processos (REIS, 1998:149).

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Um breve histórico

Neste capítulo descreve-se um breve histórico das instituições pesquisadas – o Banco do Brasil e o Banco Real – diante de sua importância como instrumento na aquisição de dados para construção dessa dissertação, assim também, na formação da história da família Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, além de seu entorno. As informações das instituições citadas, neste capítulo, foram construídas a partir das informações disponibilizadas através dos *sites* oficiais destas instituições, na *Internet* (2003), os quais retratam toda a evolução tecnológica deste cenário nessa nova era, possibilitando a complementação/constatação dos dados citados pelos autores, consultado neste estudo.

Banco do Brasil

Os dados do Banco do Brasil foram obtidos em site oficial, em março de 2003.

Quando o Brasil passou a sede da Coroa, em 1808, com a vinda de D. João para o Rio de Janeiro, o País ganhou um aliado para construir seu futuro. D. João trouxe a imprensa, abriu os portos e criou o Banco do Brasil. Em quase dois séculos de existência, o Banco do Brasil sempre participou vivamente da história e da cultura brasileiras. O Banco do Brasil, quarto emissor em todo o mundo – até então apenas a Suécia, a Inglaterra e a França dispunham de bancos emissores –, instalado em prédio da antiga Rua Direita, esquina da Rua de São Pedro, iniciou suas atividades em 11 de dezembro de 1809.

Em 25 de abril de 1821, retornaram a Portugal, D. João VI e a Corte, para onde levaram os recursos que haviam depositado no Banco, já em crise devido à sua profunda vinculação com os interesses da Coroa. Em 7 de setembro de 1822, D. Pedro I declara a independência do Brasil. O apoio do Banco foi decisivo para que as autoridades da época custeassem escolas e hospitais e equipassem os navios que minaram as últimas resistências lusitanas e asseguraram a Independência.

Em 1829, foi promulgada uma Lei, extinguindo o Banco do Brasil, acusado de que suas emissões concorriam para a desvalorização do meio circulante, êxodo dos metais preciosos e elevação geral dos preços. Em 8 de outubro de 1833, foi promulgada pela Assembléia e sancionada pela Regência outra Lei que visava a coibir definitivamente a desordem financeira que então se instaurara, fixando novo padrão monetário, gerando novas fontes de renda e restabelecendo o Banco do Brasil. No entanto, ocorre a falta de concorrência à subscrição pública de parte do capital estipulado para o novo estabelecimento emissor.

Em 21 de agosto de 1851, no Rio de Janeiro, começaram as atividades de um banco particular de depósitos e descontos - denominado também Banco do Brasil, fundado por Irineu Evangelista de Souza, Visconde de Mauá, e outros, com um capital de 10.000 contos de réis. Esse valor era considerado elevado para a época e o mais vultoso entre os das sociedades existentes na América Latina.

O verdadeiro segundo Banco do Brasil - ao qual se fundiram o BB de 1851 e mais o Banco Comercial do Rio de Janeiro - foi de fato criado em 1853, por iniciativa do então ministro da Fazenda, José Joaquim Rodrigues Torres, o Visconde de Itaboraí. Esse novo Banco do Brasil começou a funcionar em 1854, sem a intervenção do Governo na condução das operações comerciais.

Em 19 de abril de 1854, a Diretoria do Banco resolveu que, para nomeação de novos empregados, "se abrissem concursos para se escolherem os mais idôneos e preencherem-se assim as vagas dos lugares de escriturários". Com a Reforma Bancária de 1857, bancos de emissão, criados através de simples decretos executivos, foram instalados em algumas províncias do Brasil - Rio Grande do Sul, Pernambuco e Maranhão, entre outras.

Em 22 de agosto de 1860, foi promulgada a Lei nº 1.083, de Reforma Bancária, que restringia a circulação monetária mediante a emissão restrita dos bancos sobre a base de metais preciosos neles existentes. Tal lei representava uma cautelosa reação à proposta de pluralidade de fontes emissoras. O Banco do Brasil transformou-se, em 1863, no único órgão emissor da capital do Império e das províncias centrais e do Sul, bem como em parte do resto do território nacional. O Banco, no entanto, nunca sanou o problema estrutural de insuficiência de fundo disponível para garantir o volume de emissão necessário aos financiamentos exigidos pelo desenvolvimento econômico. E foi em situação de depauperamento que se viu atingido pelo impacto devastador da crise de 1864.

Com o fechamento inesperado, em 10 de setembro de 1864, da Casa Souto, casa bancária em débito com o Banco em mais de 20 mil contos, espalhou-se o pânico em toda a cidade do Rio de Janeiro, provocando a corrida de credores e depositantes aos estabelecimentos bancários. As principais conseqüências foram as falências e concordatas que ocorreram na Praça do Rio de Janeiro, no total de 25, até o fim de março de 1865. Houve também queda do movimento comercial, baixa do câmbio e do valor dos imóveis, diminuição das cotações das ações de companhias, inclusive das ações do Banco do Brasil, elevação do preço da moeda de ouro e aumento extraordinário da circulação fiduciária.

Com a Lei nº 1.349, de 1866, cessava a faculdade de emissão do Banco do Brasil, que se transformou num instituto de depósitos, descontos e de empréstimos sobre hipotecas. O mais poderoso determinante da Lei foi a requisição insaciável de recursos, em espécies metálicas, para custeio da Guerra do Paraguai, de que resultou a alienação do Estado, no mês subsequente, de toda a sua reserva metálica.

A partir do final dos anos 80, o BB passou a destacar-se como instituição de fomento econômico. Para a agricultura, destinou as primeiras linhas de crédito em 1888, utilizadas no recrutamento de imigrantes europeus para assentamento em lavouras de café, então sob o impacto da libertação da mão-de-obra escrava. Com a proclamação da República, em 1889, foi chamado a cooperar na gestão financeira do novo regime político e se destacou como agente saneador das finanças abalada pela crise do fim da Monarquia.

Em 17 de dezembro de 1892, o Presidente da República baixou o decreto nº 1.167, em que autorizou a fusão do Banco do Brasil com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil. A nova instituição, como faculdade emissora, foi denominada Banco da República do Brasil.

A terceira e atual fase jurídica do Banco, sob a denominação Banco do Brasil, tem origem com o decreto no 1.455, de 30 de dezembro de 1905. O Banco da República do Brasil foi considerado liquidado e seus bens, direitos e ações, incorporados e sub-rogados ao novo Banco, para integrar o capital inicial de 70.000 contos de réis.

Desde 1906, as ações ordinárias da Empresa têm sido transacionadas publicamente nas bolsas de valores. As ações preferenciais passaram a ser negociadas a partir de 1973. Sempre presente nos pregões, os papéis do Banco chegaram a destacar-se como *blue chips* no mercado acionário. Em 1926, o Banco mudou sua sede para o prédio localizado na Rua Primeiro de Março, no Rio de Janeiro, onde hoje funciona o Centro Cultural Banco do Brasil. Em 1937, com a criação da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial - CREAMI, o Banco instituiu o crédito rural especializado e lançou as bases para o fomento da nascente atividade industrial brasileira.

Na década de 40, esteve presente na Marcha para o Oeste, deflagrada pelo presidente Getúlio Vargas, ajudando a incorporar milhares de hectares de terras ao processo produtivo. Nos mais destacados momentos da evolução da agropecuária brasileira, o Banco deixou sua marca: culturas como a soja e o trigo, de fundamental importância para a economia nacional, foram introduzidas e desenvolvidas com sua decisiva participação. Em 10 de novembro de 1941, o BB inaugurou, em Assunção, Paraguai, sua primeira agência no exterior.

A seriedade e a dedicação que imprime a suas ações atingem, às vezes, dimensões singulares, como foi o caso da presença na Segunda Guerra Mundial (1945), quando acompanhou os pracinhas da Força Expedicionária Brasileira. Com escritórios em Roma, Nápoles e Pistóia (posteriormente transferido para Gênova), sua missão era pagar à tropa e transferir numerário para o Brasil, além de atender à embaixada e aos consulados brasileiros.

Em 29 de dezembro de 1953, foi criada a Carteira de Comércio Exterior – CACEX –, em substituição à antiga Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil, instalada em 21 de maio de 1941. No período pós-1945, o Banco atuou decisivamente também no desenvolvimento industrial, com destaque na implantação da Companhia Siderúrgica Nacional (1955), um dos marcos mais significativo da industrialização brasileira.

A sede do BB foi transferida para Brasília no dia da inauguração da nova capital, 21 de abril de 1960. Em 31 de dezembro de 1964, a Lei 4.595 (Lei da Reforma Bancária) criou o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional. Ao Banco do Brasil coube continuar a exercer algumas funções de autoridade monetária, as quais só viriam a deixar mais de duas décadas depois.

Até 1966 o Banco instalou poucas agências no exterior. A partir de 1967, passou a atuar com maior impulso no plano internacional. Agências e escritórios foram abertos na América Latina. No mesmo ano, autorizou-se a abertura da filial de Nova Iorque, inaugurada em 1º de abril de 1969. Em 1971, o Banco somava 975 agências em território nacional e 14 no exterior. O Banco do Brasil inaugurou, em 15 de novembro de 1976, na cidade mato-grossense de “Barra dos Bugres”, sua milésima agência, um marco na expansão da rede bancária nacional.

O BB, em sua atuação como agente de transformação, passou a contar com outro importante instrumento: a Fundação Banco do Brasil (1985). Sem fins lucrativos e patrocinada pelo Banco, que também lhe empresta suporte operacional, a FBB vem-se consolidando como grande parceira nos campos educacional, cultural, social e filantrópico, recreativo e esportivo, e de assistência às comunidades urbano-rurais.

Uma das principais transformações na história recente do Banco deu-se em 1986, quando o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Em 15 de maio de 1986, o Banco constituiu a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. Inicia-se, assim, a transformação do Banco em conglomerado financeiro.

Um ano de importantes realizações para o Banco do Brasil foi 1987, quando quatro subsidiárias passaram a integrar o conjunto de empresas vinculadas ao BB: BB Financeira S.A.; BB Leasing S.A.; BB Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A. e BB Administradora de Cartões de Crédito S.A. Das opções de investimento então ofertadas, o destaque ficou por conta da Caderneta de Poupança Rural (Poupança-Ouro). Lançada em fevereiro, alcançou o equivalente a 7,5% do sistema de poupança.

O período caracterizou-se por intensa atividade política, que culminou com a promulgação da oitava Constituição Brasileira (1988). No campo econômico, houve acentuadas dificuldades, entre as quais o agravamento da inflação, que alcançou a indesejável marca de 933%. Para o Banco, o ano foi marcado por grandes realizações, sobretudo no campo mercadológico. Dentre os novos produtos e serviços ofertados, destacavam-se o Ourocard, primeiro cartão de múltiplo uso do mercado, as operações de leasing financeiro, iniciadas em julho, e a criação, em outubro, do BB Banco de Investimento S.A..

Ao comemorar 181 anos de fundação do primeiro Banco do Brasil, em 12 de outubro de 1989, o Banco inaugurou, no Rio de Janeiro, o Centro Cultural, instalado na Rua Primeiro de Março, 66. O processo de investigação, julgamento e impedimento do Presidente da

República do Brasil, à época, e os movimentos mundiais de ajustes alteraram o cenário em que se move o Banco do Brasil, em suas atividades no País e em suas operações internacionais. A partir do último trimestre de 1992, o BB voltou a atuar com desembaraço em sua posição histórica de principal agente do desenvolvimento econômico nacional.

Para a implantação do Plano Real (1994), plano de estabilização econômica, o BB, mais uma vez, assumiu papel estratégico. Foi o responsável pela substituição da antiga moeda pela nova, em curto espaço de tempo, em todo o Brasil. A operação foi considerada a maior do gênero já realizada no mundo. Quando o Real entrou em vigor, em primeiro de julho, o BB havia distribuído R\$ 3,8 bilhões as 31 mil agências bancárias existentes no País.

Em 1995, a Empresa é reestruturada, para se adaptar à nova conjuntura advinda do Plano Real e a conseqüente queda da inflação, que afetou todo o sistema bancário. Para adequar o quadro de pessoal, foi lançado o Programa de Desligamento Voluntário - PDV. Dentro do PDV, 13.388 funcionários foram desligados no ano. No primeiro semestre, o Banco enfrentou o desafio de expor a todos a grave situação em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, fechou 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões, muito embora tenha apresentado lucro, no segundo semestre, de R\$ 254,9 milhões. O resultado de 1996 foi fortemente impactado pelas despesas com provisões para crédito de liquidação duvidosa. No mesmo ano, o Banco realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões. Implementou, ainda, maciço programa de investimentos em tecnologia.

Adotadas medidas rigorosas, para conter despesas e ampliar receitas, e ajustada a estrutura administrativa e operacional, o Banco voltou a apresentar lucro, R\$ 573,8 milhões. Demonstrou, em 1997, sua capacidade de se adaptar às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica, liderando na área de mercado de capitais e conquistando espaços cada vez maiores nas áreas de varejo e seguridade.

O Banco do Brasil é o primeiro a ganhar o certificado ISO 9002 em análise de crédito. O banco recebe o *rating* nacional máximo da Atlantic Rating, “AAA”: classificado como instituição da melhor qualidade. O Banco inaugura o seu Centro Tecnológico, um complexo entre os mais modernos e bem equipados do mundo.

O Banco implementou ajustes organizacionais em sua estrutura, para adequar-se às disposições da Resolução CMN 2.554 (sistema de controles internos), criando a Diretoria de Controle, que coordena as Unidades de Função Contadoria, Controladoria e Controles Internos, em 1998. Para atender ao Programa Brasil Empreendedor (apoio às pequenas e médias empresas), lançado, em outubro, pelo Governo Federal, o Banco do Brasil abriu 50 Salas do Empreendedor. Lançou, em abril, o BB Conta Única. Lançou o acesso ao BB *Personal Banking* por meio de computadores de mão, conhecidos como *Palmtops*, sendo o primeiro banco no mundo a oferecer este tipo de serviço. O primeiro banco brasileiro a oferecer acesso gratuito limitado à *Internet*, sendo firmados convênios com 194 provedores em todo o território nacional para acesso à rede mundial. Foi outorgado ao Banco, pela Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, o Prêmio Mauá de melhor companhia aberta de 1998. O Principal Financial Group passa a integrar como nova parceria na Brasilprev.

O ano de 2000 foi tempo de expansão do BB na *Internet*, com o lançamento do Portal Banco do Brasil, abrindo *sites* de investimentos, agronegócios, negócios internacionais, relações com investidores, notícias, cultura e esportes, com 2,6 milhões de correntistas habilitados a acessar os produtos e serviços oferecidos por intermédio do portal www.bb.com.br; consolidando-se como a instituição financeira brasileira com maior presença na rede mundial. O Banco registrou um Lucro Líquido de R\$ 974,2 milhões, que representou retorno sobre o Patrimônio Líquido de 12,2%. O desempenho foi marcado pela ênfase na expansão dos negócios, controle de custos operacionais, busca da excelência na gestão de

riscos e a melhoria da composição da carteira de crédito e ainda confirmam o compromisso do Banco do Brasil em criar maior valor para os acionistas.

Desde 30/04/2001 o Banco do Brasil vem adotando a configuração de Banco Múltiplo, passando, assim, a atuar como os demais Bancos Brasileiros. A medida trouxe vantagens como a redução de custos, racionalização de processos, otimização da gestão financeira e fisco-tributária. Em decorrência disso, foram ativadas as Carteiras Financeiras e Comercial.

Em 21/08/2001, o Banco, dando continuidade ao processo de modernização iniciado em 1995, aprovou a nova configuração do Conglomerado, com o objetivo de tornar mais ágil o processo decisório, proporcionando, assim, maior autonomia e segurança às decisões dos executivos da empresa e dando maior transparência ao sistema de responsabilidades institucionais do Banco perante órgãos e instituições reguladoras e fiscalizadoras e o mercado.

Com as mudanças, a Diretoria Executiva configura-se em dois níveis, sendo: o Conselho Diretor – composto pelo Presidente e Vice-Presidente – e demais Diretores. Para a nova configuração foram criados 7 cargos de Vice-Presidentes e acionados 16 cargos de Diretores, dos 22 previstos pelo novo Estatuto. O Conselho Diretor focará as questões estratégicas e o relacionamento institucional da organização, resguardadas as funções atribuídas ao Conselho de Administração. Com o objetivo de dar maior agilidade e efetividade na implementação e execução das estratégias, os Diretores passaram a responder por funções diretivas na condução dos negócios e operações do Banco, descentralizadas do Conselho Diretor.

Foi aprimorada a dinâmica de gestão, mediante a adoção de nova configuração de comitês, subcomitês e comissões no nível do Conselho Diretor e de Diretores, permitindo a descentralização e agilização do processo decisório, mantendo-se as premissas de decisão colegiada, autonomia e segurança nas decisões dos executivos da empresa.

O modelo organizacional implementado a partir de 1995 contemplava a estruturação do Banco em quatro entidades organizacionais, com papéis específicos, sendo: Diretoria, Unidades de Assessoramento, Unidades de Função e Unidades Estratégicas de Negócios. Com a nova estrutura, o BB passa a se configurar em quatro pilares comerciais - Atacado, Varejo, Governo e Recursos de Terceiros. Esta estrutura organizacional deriva do novo modelo de negócio com a responsabilidade pela gestão sobre clientes, produtos e canais de negociação. Em 2002, o desenvolvimento de versão tridimensional do símbolo e das assinaturas BB, em busca de sua contemporaneidade, apontou para a necessidade do terceiro ajuste visual: suave afinamento dos “bês” que formam o símbolo, o que possibilitou a sua rotação e redução sem perda visual. Proporcionou, ainda, um alongamento vertical do logotipo, que ganhou rendimento visual de 13%.

No século XXI, o Banco do Brasil marca *Top of Mind* do segmento bancário por 12 anos consecutivos, passa a assinar sua publicidade somente com o símbolo. O nível de reconhecimento do símbolo BB, hoje acima de 92%, coloca o Banco do Brasil no seleto grupo das empresas que se comunicam através de imagens e ícones. Nesta linha, a comunicação do BB ganhou uma novidade: a ausência de palavras para expressar o que um símbolo diz por si só, há quase 200 anos.

Nos últimos anos, as mudanças no Banco do Brasil mostraram que o conglomerado BB, maior instituição financeira da América Latina, respondeu ao desafio da competição e está preparado para atuar no novo cenário financeiro. O Banco do Brasil oferece soluções para todas as necessidades de serviços bancários de seus mais de 15 milhões de clientes, de grandes operações de engenharia financeira ao crédito pessoal. Pessoas jurídicas podem contar com esse atendimento diferenciado, que oferece soluções sob medida para cada empresa. O banco, que tem hoje 12.382 pontos de atendimento (3.115 agências) em todo o Brasil, 32 dependências no exterior e parcerias internacionais (Visa, Mastercard, *Western Union*), permite ao cliente BB ter acesso a serviços no mundo todo.

Quem faz o BB atualmente (2003) são 78.201 funcionários, sendo 35% mulheres e 65% homens (Gráfico 2). Sendo ela uma empresa estatal tem como política do banco, a preservação de seus funcionários, resultando num maior percentual de funcionários com maior tempo de casa (Gráfico 3).

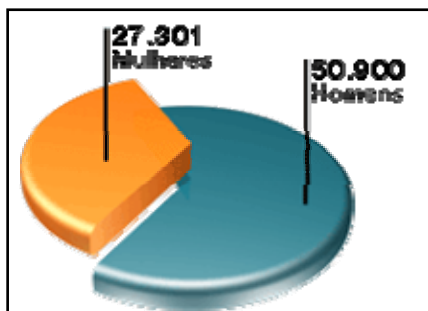


Gráfico 2 – Gênero

Fonte: www.bb.com.br. 2003.

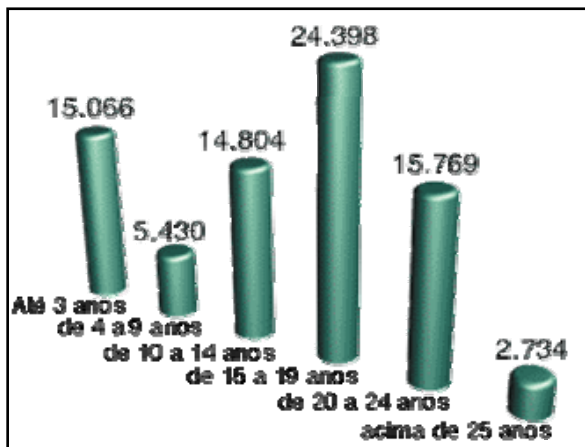


Gráfico 3 – Tempo de Casa

Fonte: www.bb.com.br. 2003.

Com a exceção dos funcionários que se encontram acima de 25 anos, os que apresentam condições legais para a aposentadoria (segundo as Leis Trabalhistas brasileira), destacam-se 62% dos funcionários na faixa de 36 a 60 anos (Gráfico 4). A preocupação com a qualidade de Recursos Humanos fica evidenciada no Gráfico 5, onde a elevação da qualidade de serviços da empresa é apresentada por um perfil de instrução bem representativo, onde 69,4% têm 2º grau completo, desses 44,4% com o grau superior completo, incluindo 0,4% com Pós-graduação.

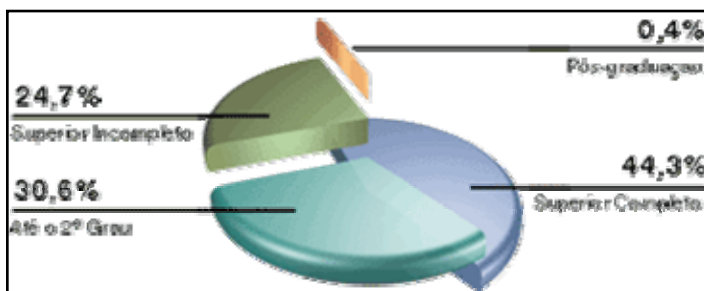


Gráfico 4 – Faixa Etária

Fonte: www.bb.com.br. 2003.

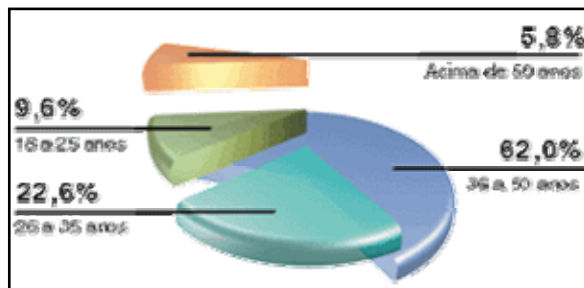


Gráfico 5 – Grau de Instrução

Fonte: www.bb.com.br. 2003.

Aos conceitos de solidez e confiança, enraizados em quase dois séculos de história, o Banco procura agregar valores de eficiência e qualidade, hoje referenciais para o mercado. Investimentos crescentes em tecnologia e na qualificação dos recursos humanos são essenciais

para consolidar esse novo BB, que também reformulou toda sua estrutura interna, buscando mais agilidade e foco no cliente.

Banco Real

Os dados do Banco Real, hoje ABN MARO, foram obtidos em site oficial, em março de 2004.

A trajetória do ABN AMRO começou em 1917. Em 1945 abriu sua primeira filial na cidade de São Paulo. Em 1963 adquiriu 50% das ações da Aymoré Financiamentos. O nome ABN AMRO Bank surge em 1993, quando muda sua sede do Rio de Janeiro para São Paulo. A aquisição do Banco Real e do BANDEPE acontece em 1998, caracterizando-se como algumas das mais importantes fases da instituição no Brasil.

O ABN AMRO Brasil engloba o conjunto de empresas composto pelo ABN AMRO Bank, Banco Real, ABN AMRO Asset Management, BANDEPE e Real Seguros.

A linhas de negócios, empresas do grupo, alguns números, sua missão, entre outros, encontram-se no *site* do banco <http://www.real.com.br>, onde se disponibiliza-se *on-line* informações tais como, o número de clientes, de funcionários, o volume de atendimentos, os valores investidos, dentre outras.

Com experiência de 85 anos no país, o ABN AMRO tem profundo conhecimento no mercado brasileiro. Também está presente em mais de 70 países, sendo um dos maiores bancos do mundo. No Brasil, tem como missão a satisfação do cliente e geração de valor para acionistas, funcionários e comunidades onde atuam, adotando uma postura ética nos negócios, diferenciando-se pela qualidade dos produtos, serviços e, especialmente, pelo atendimento.

Em 2001, entrou em vigor a nova estrutura mundial do banco, com os seguintes objetivos: aprimorar cada vez mais o atendimento aos clientes, atingir posição de liderança em mercados selecionados e maximizar o valor adicionado para o acionista, amparado por três linhas de negócios:

- Wholesale Clients (Atendimento a grandes empresas e instituições com atuação global);
- Consumer & Commercial Clients (Pessoas Físicas e empresas de pequeno e médio porte, e corporações locais);
- Private Clients & Asset Management (Clientes Private e administração de recursos de terceiros).

Em dezembro de 2001, o ABN AMRO no Brasil tinha: 5,3 milhões de clientes; R\$ 16,9 bilhões em linhas de crédito; 21,8% de aumento na carteira de crédito total; 22,4% de crescimento em fundos de investimento; 411 novos pontos de atendimento próprios; 4.6 mil pontos de venda sendo 2,6 mil pontos próprios; R\$ 784 milhões de lucro líquido; 20,85% de rentabilidade sobre o patrimônio líquido; 2,47% de rentabilidade sobre ativos totais; R\$ 31,8 bilhões de ativos totais e 22.479 funcionários.

O Banco ABN AMRO REAL S.A. (doravante denominado Banco Real) se preocupa com a privacidade dos seus clientes e dos visitantes do seu *site*. Por esta razão, o Banco Real faz parte do Programa de Privacidade *on line* da Fundação Vanzolini¹⁵, que estabelece princípios éticos visando a proteger a privacidade das informações pessoais dos visitantes de seus *sites*. Para usar o Selo de Respeito à Privacidade, o *site* Portal Brasil e seus *sites* associados: Asset Management, Espaço Real Médicos, Espaço Real Universitário, Instituto Escola Brasil e Real Cartões (doravante denominado *Websites*) estabeleceram e seguem rigidamente os seguintes princípios:

¹⁵ A Fundação Vanzolini, ligada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – USP é uma organização independente, sem fins lucrativos. A missão do Programa Selo de Privacidade *on line* dessa Fundação é conquistar a confiança dos visitantes da *Internet*, promovendo o uso de práticas justas da informação.

- ao coletar informações pessoais identificáveis nos seus *Websites*, solicita de seus visitantes apenas as informações necessárias para prestar o serviço identificado no ponto de coleta. Após o uso, as informações coletadas podem ser armazenadas em nossas bases de dados apenas para fins estatísticos.
- não vende ou compartilha as informações pessoais identificáveis coletadas nos seus *Websites*, reservando-se o direito de destruí-las após sua utilização.
- como parte do processo de cadastramento de suas informações, o usuário de um serviço destes *Websites* tem oportunidade de declinar da possibilidade de ser contatado pelo Banco Real por quaisquer meios.
- quando um visitante submete uma informação identificável através dos nossos *Websites*, ela está segura. A garantia de segurança de acesso é feita pelo uso de técnicas convencionais de criptografia (como por exemplo, SSL). Os processos de conservação e de cópias de segurança são exemplos de mecanismos que garantem a correta conservação das informações.

Além disso, as informações identificáveis são utilizadas somente por pessoal autorizado e que necessite delas para execução das suas funções. Todo pessoal que, de alguma forma, tem acesso a essas informações recebe treinamento sobre segurança e privacidade. Se um usuário desejar corrigir, atualizar ou eliminar qualquer informação pessoal identificável coletada através de um de nossos *Websites*, basta enviar um e-mail para o *Webmaster*.

O Banco Real também utiliza campanha publicitária institucional para os produtos *Internet Banking*, *Internet Empresa* e para o Portal Banco Real. Criada pela Lew, Lara Propaganda, a campanha veicula em rede nacional pelas emissoras de televisão Globo e SBT e pela emissora de canal fechado GLOBOSAT. Há também, a publicação de anúncios nas principais revistas de interesse geral e jornais de São Paulo, como a campanha que tem como conceito: "Existem muitos clientes virtuais. Seja um cliente real", composta por três filmes e três anúncios, com destaque para o serviço *Internet Banking*. Os filmes apresentarão histórias de clientes reais e o relacionamento existente entre eles e o banco.

A Cimcorp, grupo nacional de Tecnologia da Informação, acaba de receber um aporte de capital do ABN AMRO Capital, subsidiária do ABN AMRO Bank, e do BankBoston Capital, braço de investimentos "*private equity*" do Fleet Boston Financial, que passam a deter 35% do controle acionário do Grupo Cimcorp. "Com esses novos recursos financeiros, continuaremos a investir na expansão e evolução de nossa infra-estrutura e no desenvolvimento de novas tecnologias para o aprimoramento dos serviços oferecidos", observa Tadeu Fucci, presidente do Grupo Cimcorp.

"Estamos confiantes no crescimento contínuo do mercado brasileiro de Tecnologia da Informação e na habilidade dos executivos da Cimcorp em assumir novos desafios e aproveitar as oportunidades. Baseada no relacionamento de longo prazo e na alta qualidade de seus serviços, a Cimcorp construiu, ao longo de seus 12 anos, uma importante base de clientes e receita", observa Marcos Matioli Vieira, diretor do ABN AMRO Capital, em São Paulo. Luiz F. Castello Branco, diretor do BankBoston em São Paulo, também acredita que "a Cimcorp está em uma posição privilegiada para satisfazer uma crescente demanda por serviços especializados e integração, incluindo políticas de segurança, recuperação de dados e controles de gerenciamento".

Em 2001, o Grupo Cimcorp registrou um faturamento em torno de R\$ 70 milhões, e prevê um crescimento de 60% em 2002, alcançando a receita de R\$ 130 milhões. "Nossa previsão é aumentar o faturamento da área de serviços para 30%", diz Fucci. Em uma pesquisa realizada pela Arthur Andersen, em dezembro passado, o Grupo Cimcorp ocupou a sexta posição entre as empresas nacionais de médio porte que mais cresceram de 1998 a 2000, com uma evolução de 267% em suas vendas.

Fundada em 1989 por Tadeu Fucci, Jüri Saukas, Antônio Fonte e Antônio Limongi, fundadores e sócios majoritários do Grupo Cimcorp, a empresa tem hoje cerca de 200 colaboradores. Em sua nova sede em São Paulo, um prédio de sete andares com 1.600 m² no bairro do Morumbi, a Cimcorp comanda as filiais Rio de Janeiro, Belo Horizonte (MG), Brasília, Curitiba (PR), Porto Alegre (RS), além de representantes em Goiânia (GO), Blumenau (SC), Caxias do Sul (RS) e interior de São Paulo.

Nos últimos cinco anos, a Cimcorp vem ampliando seu *portfolio* de ofertas para acompanhar as mudanças e novas demandas tecnológicas do mercado corporativo da TI. Hoje, através de cinco unidades de negócios, o Grupo atua no mercado de integração, desenvolvimento e consultoria em tecnologia da informação, cuidando dos vários aspectos relacionados à infra-estrutura tecnológica das corporações, desde a venda de equipamentos, até o desenvolvimento de sistemas, monitoração do ambiente, políticas de segurança, *out sourcing* e terceirização da gestão de TI.

Para isso, o Grupo tem investido fortemente em parcerias tecnológicas com os principais *players* e fabricantes de renome, reconhecidos internacionalmente em suas áreas de atuação, como AT&T, Check Point, Cisco, Compuware, Dell, Embratel, EMC, Impsat, iPlanet, MetroRED, Microsoft, Oracle, RSA Security, StorageTek, Sun Microsystems, Telefônica, Trend Micro, Compuware e Quest.

Com uma carteira de clientes que envolvem empresas dos setores industrial, financeiro, energético, telecomunicações e áreas governamentais, educação e comércio, a Cimcorp atende corporações como Lucent, Merrill Lynch, Nortel, Petrobras, Volkswagen, CEMIG, Eletropaulo, Suzano Papel e Celulose, Portobello, Xerox e BankBoston.

ABN AMRO Capital

É uma subsidiária do ABN AMRO Bank, um dos maiores bancos do mundo, com mais de US\$ 500 bilhões de ativos e mais de 3.500 escritórios em 70 países, tendo adquirido uma participação relevante no mercado financeiro brasileiro através da compra do Banco Real, em 1998. O ABN AMRO Capital atua através de 120 *investment managers* localizados em 12 países, com escritórios na Europa, EUA, América Latina e Austrália. Gerencia um *portfolio* internacional de EUR 2,3 bilhões e aproximadamente EUR 500 milhões em fundos de terceiros, distribuídos em mais de 350 empresas dos mais variados segmentos.

Os investimentos do ABN AMRO Capital vão do *venture capital* ao *later stage expansion*, *buy-outs* e *mezzanine financing*. Na América Latina, tem investido desde 2000, através do escritório no Brasil, em TI, TELECOM e outros segmentos que apresentam altas taxas de crescimento. Atualmente, *buy-outs* e *later stage expansion* são os principais focos do grupo.

BankBoston Capital

Braço de investimentos do FleetBoston Financial, o BankBoston Capital provê uma variedade de opções de investimento em capital desde o Early Stage Venture para companhias emergentes a Equity para *buy-outs*, recapitalizações e expansões. Em 42 anos de existência, o BankBoston e afiliadas investiram mais de US\$ 5 bilhões em mais de 500 empresas. Os escritórios globais estão localizados em Boston, Palo Alto, Londres, Hong Kong, Singapura, Buenos Aires e São Paulo.

Cimcorp

A Cimcorp, fundada em 1989, opera com cinco unidades de negócios, que atuam em segmentos complementares, com o objetivo de fornecer produtos e serviços de Tecnologia da Informação e *Internet* ao mercado corporativo. São elas:

- CIMCORP TI – que faz integração de sistemas em ambientes abertos e heterogêneos, e consolidação de servidores e dados;

- CIMCORP SERVIÇOS PROFISSIONAIS – especializada em soluções que garantem a continuidade do negócio, como *storage management*, configuração de recursos operacionais, políticas de contingência e monitoração do ambiente;
- CIMCORP DOT COMPANY – oferece terceirização de serviços de tecnologia da informação, incluindo operações e *help desk*; realiza o *outsourcing* de operações e serviços de backup *site* e *disaster recovery*, com postos de trabalho, baseados no conceito de SLA-Service Level Agreement, que envolvem terceirização de *data center*, Internet Data Center;
- CIMCORP TELNET – opera como Internet Service Provider, fornecendo políticas e serviços de segurança (*firewall*, antivírus, criptografia, autenticação forte, gerenciamento e treinamento) e VPN e conectividade;
- CIMCORP D2P – desenvolve sistemas em ambientes J2EE e Microsoft, atua em consultoria e integração de aplicações corporativas (EAI), com destaque em soluções voltadas ao *e-business*.

A seguir será apresentado um estudo de caso sobre o comportamento dos usuários dos Caixas Eletrônicos destes dois bancos, com o objetivo de identificar o nível de acesso aos bancos através dos CE, da *Internet* e sua relação com a TI.

O Comportamento dos Usuários do Caixa Eletrônico

Na tentativa de mensurar a percepção dos usuários dos Caixas Eletrônicos, foram entrevistados 100 clientes (32 do sexo feminino e 68 do sexo masculino), sendo 50 do Banco do Brasil e 50 no Banco Real. Os entrevistados estavam presentes nos postos de serviços do Banco do Brasil e do Banco Real, no campus da UFRRJ, no período de 3 a 7 de março de 2003. Todos foram abordados, aleatoriamente, após terem utilizado os caixas eletrônicos para efetuarem pagamentos e/ou realizarem outras transações bancárias. A abordagem ao usuário foi feita por meio de entrevistas (Roteiro em Apêndice A).

Um perfil desses usuários está demonstrado na Tabela 5. O correlacionamento dos dados coletados quanto ao grau de instrução, sexo e faixa etária, caracteriza a comunidade universitária estudada e corrobora o objetivo-fim de uma instituição de ensino, que, junto com a pesquisa e extensão, busca identificar uma comunidade para a melhoria da qualidade de vida, procurando, por meio da tecnologia de ponta, atingir seus objetivos.

A maioria masculina está presente em todas as faixas etárias, excetuando no 3º Grau completo, onde o total é de 7 contra 9 do sexo feminino. O Banco do Brasil detém o maior número de clientes. Dentre as oito faixas etárias, destacam-se os 13 clientes de 18 a 25 anos, (7 com ensino superior incompleto) e os de 11 com 26 a 30 anos (4 com ensino superior incompleto e 3 com ensino médio incompleto). O Banco Real se destaca com 4 respondentes com ensino médio incompleto, dentre os 13 respondentes na faixa etária de 41 a 45. (Tabela 5)

Tabela 5 – Usuários do Banco do Brasil e Banco Real: Grau de instrução X Sexo X Faixa etária.

Correlação entre Grau de instrução x Sexo x Faixa etária

Grau de instrução	Sexo	BANCOS																Total
		Real		Brasil		Real		Brasil		Real		Brasil		Real		Brasil		
		<18	18-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	>50									
1º Grau incompleto	Fem.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Masc	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	2	0	0	0	1	0	6
1º Grau completo	Fem.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2
	Masc	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	6
2º Grau incompleto	Fem.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	3
	Masc	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	3	1	0	0	0	0	8
2º Grau completo	Fem.	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	2	0	0	9
	Masc	0	0	1	0	2	0	2	1	0	0	4	1	2	0	2	0	15
3º Grau incompleto	Fem.	0	0	1	2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	5
	Masc	0	0	4	7	1	4	1	0	0	0	2	1	1	1	0	0	21
3º Grau completo	Fem.	0	0	0	1	1	1	0	0	2	1	0	1	1	0	0	1	9
	Masc	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	7
Pós-graduação	Fem.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	4
	Masc	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	5
Total		0	0	8	13	8	11	6	3	3	5	13	9	5	6	7	3	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados também permitem identificar que a relação entre o grau de instrução e o sexo mostra que 62% (28%F, 34%M) dos entrevistados já completaram o ensino fundamental, dos quais, 14% (6% F, 8% M) se encontram no ensino superior, 36% (15% F, 21% M) já possuem o ensino superior e 12% (7% F, 5% M), com Pós-Graduação. (Gráfico 6).

Demonstra-se também, no Gráfico 6, que os usuários que representam o sexo feminino (40%), estão distribuídos em sua maioria no ensino superior. Desses 7% são pós-graduados e 6% estão cursando o ensino superior. Relacionando todos os respondentes do sexo masculino (60%), no mesmo gráfico, com os representantes do sexo feminino 22% possuem o grau superior completo e 8% cursam o ensino superior. Verifica-se que a proporcionalidade dos que não se encontram na universidade é maior nos representantes do sexo masculino, com um percentual de 26% contra 12% do sexo feminino. Isto representa que dentro de seus grupos, 24% masculino e 57% feminino, estão em nível superior de instrução, podendo ser demonstrado, na relação Grau de instrução X Sexo que as mulheres buscam uma maior capacitação para sua inserção no mercado de trabalho.

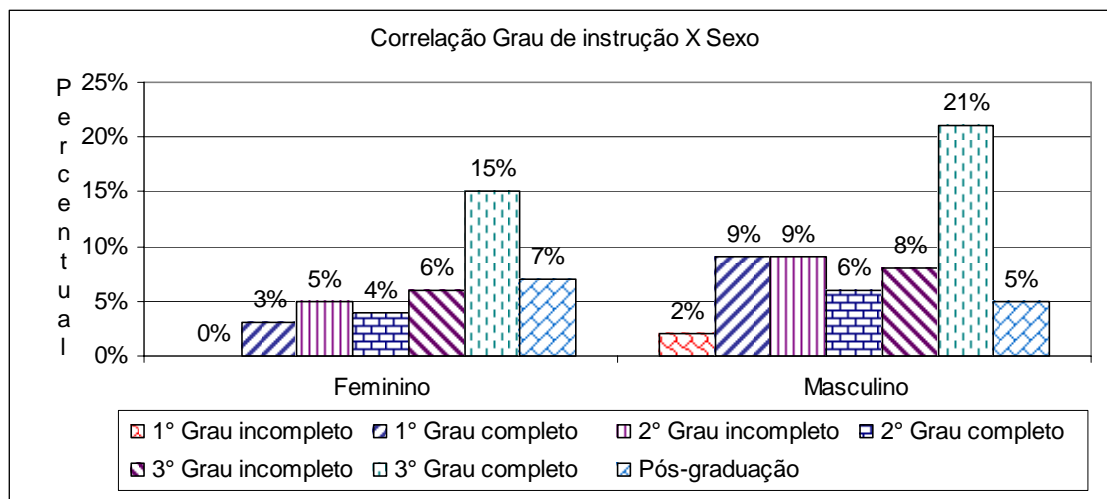


Gráfico 6 – Usuários do Banco do Brasil e Banco Real: Grau de instrução X Sexo.

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se, também, identificar entre o grau de instrução e a faixa etária, um percentual de 51% com o ciclo básico já concluído; desses, 26% com ensino superior incompleto, dos quais 14% encontram-se na faixa etária de 18 a 25 anos, 16% concluíram o 3º Grau e 9% já têm pós-graduação. (Gráfico 7).

Uma população jovem representada por 21% cursa o ensino superior representada entre 18 e 35 anos. Entre 18 e 50 anos (16%) estão os entrevistados com ensino superior completo e a pós-graduação está concentrada entre os 36 e os que têm mais de 50 anos (8%). Esses dados traduzem o cenário universitário na UFRRJ, onde a maioria da comunidade pesquisada é jovem e encontra-se na universidade em busca de uma formação específica (Gráfico 7).

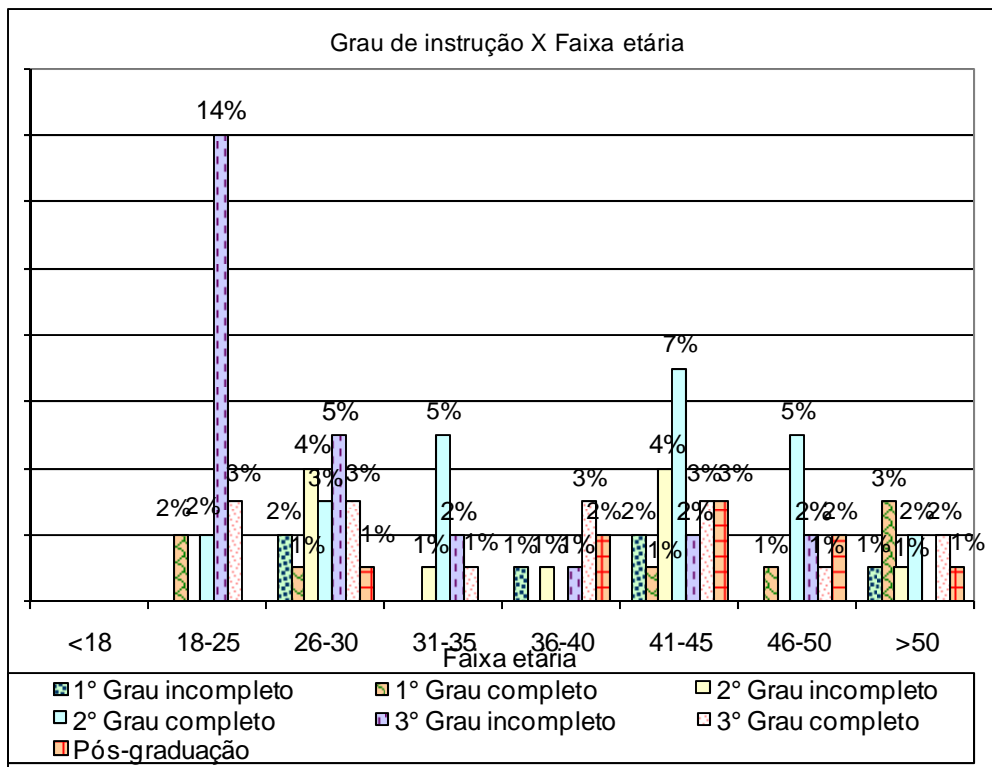


Gráfico 7 – Grau de instrução X Faixa etária, de 100 usuários dos Bancos do Brasil e Real.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 6, ao relacionar as faixas etárias, o atendimento nos CE e o Acesso à *Internet*, demonstra uma concentração das respostas nas faixas etárias dos 18 até os 30 anos – (35 não acessam, 35 reconhecem que o atendimento *on line* tem vantagens sobre os CE e 29 tanto positiva como negativamente, respondem sobre as mudanças em suas vidas com o uso da tecnologia); e a maioria, na faixa dos 41 até 45 anos, não acessa a *Internet*; 18 respondentes reconheceram que o atendimento *on line* tem vantagens sobre os CE e, em número de iguais respostas (11) responderam de maneira negativa sobre as mudanças que o uso da tecnologia traz em suas vidas.

Tabela 6 – Usuários do Banco do Brasil e Banco Real: Faixa etária x Acesso a *Internet*.

Correlação entre a Faixa etária e o Acesso a *Internet*

Idade	Opções	Você acessa sua conta pela <i>Internet</i>	O atendimento <i>on line</i> tem vantagens sobre o atendimento do caixa eletrônico	O uso da tecnologia pela <i>Internet</i> tem trazido mudanças em sua vida
<18	Sim	0	0	0
	Não	0	0	0
18-25	Sim	3	18	15
	Não	18	15	15
26-30	Sim	2	17	14
	Não	17	14	14
31-35	Sim	0	9	3
	Não	9	3	3
36-40	Sim	4	4	5
	Não	4	5	5
41-45	Sim	4	18	11
	Não	18	11	11
46-50	Sim	2	9	8
	Não	9	8	8
>50	Sim	2	8	6
	Não	8	6	6

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar de a comunidade universitária possuir característica jovem (entre 18 e 40 anos), sua relação com a *Internet* é pequena (17%); entretanto, esta parcela da comunidade reconhece vantagens em seu uso, frente ao atendimento dos CE (32%), contra os que julgam que a tecnologia não tem trazido mudança em suas vidas (62%). (Gráfico 8).

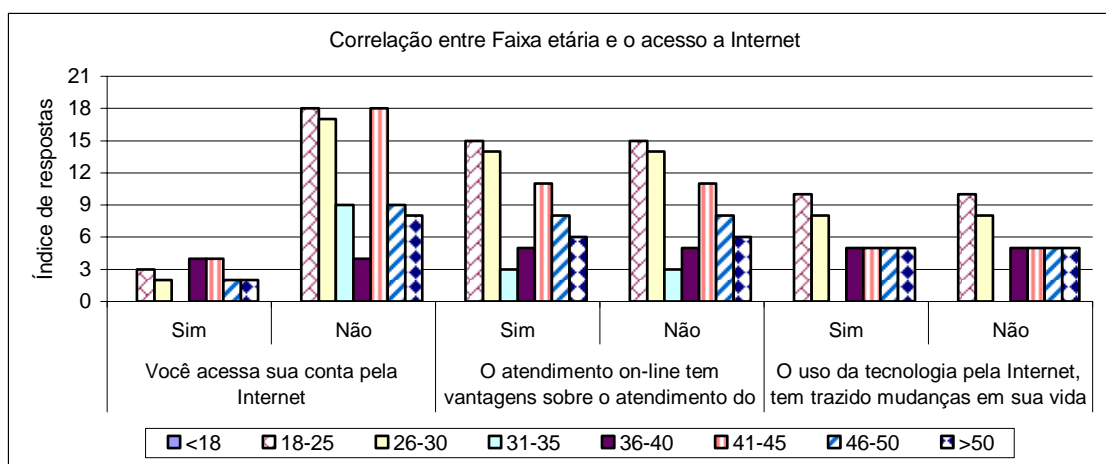


Gráfico 8 – Usuários do Banco do Brasil e Banco Real: Faixa etária x Acesso a *Internet*.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao Grau de instrução, o acesso à *Internet* também é reduzido, verificando-se que as respostas afirmativas concentram-se no reconhecimento das vantagens do atendimento *on line*, reduzindo-se no reconhecimento de que a tecnologia tem proporcionado vantagens em suas vidas. (Tabela 7).

Tabela 7 – Usuários do Banco do Brasil e Banco Real: Grau de instrução x Acesso à Internet.

		Correlação entre Grau de Instrução e o Acesso a Internet		
Instrução	Opções	Você acessa sua conta pela Internet	O atendimento <i>on line</i> tem vantagens sobre o atendimento do caixa eletrônico	O uso da tecnologia pela Internet tem trazido mudanças em sua vida
1ºG incompleto	Sim	0	4	4
	Não	6	4	2
1ºG completo	Sim	0	6	2
	Não	8	6	6
2ºG incompleto	Sim	1	7	5
	Não	10	7	6
2ºG completo	Sim	5	15	6
	Não	19	15	18
3ºG incompleto	Sim	4	17	12
	Não	22	17	14
3ºG completo	Sim	3	7	4
	Não	13	7	12
Pós-graduação	Sim	4	6	5
	Não	5	6	4

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar de a comunidade universitária possuir característica jovem, sua relação com a Internet é de (17%), mesmo que reconheçam vantagens em seu uso, frente às vantagens no atendimento dos CE (32%), contra os que julgam que a tecnologia não tem trazido mudança em suas vidas (62%).

No acesso à Internet relacionada ao grau de instrução, verifica-se um baixo acesso: 17% e 12% estão no/com nível superior, contra 30% que não acessam. Entretanto, com um mesmo percentual, os respondentes reconhecem que o atendimento *on line* tem vantagem frente aos ATM. Como consequência, na mesma faixa de instrução, os mesmos 30% responderam que o uso da tecnologia do *Home Banking* tem trazido mudanças em suas vidas (Gráfico 9).

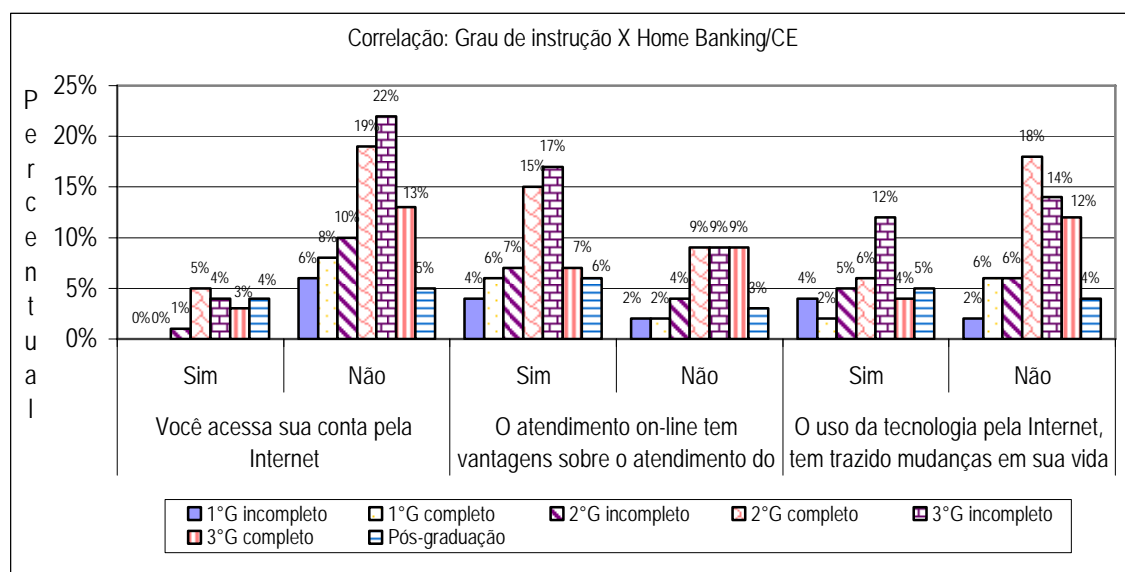


Gráfico 9 – Usuários do Banco do Brasil e Banco Real: Grau de instrução x Acesso a Internet.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 10 demonstra os motivos pelos quais os respondentes usam o CE ao invés de usar o *Home banking*. Em um percentual de 60%, estão incluídas operações que são

inviabilizadas pelo *Internet banking* (1% depósito, 1% saque, 8% pagamento - supostamente em dinheiro ou em atraso - e 50% com operações inviabilizadas pela *Internet*). Operações que podem ser viabilizadas pela *Internet* 10% (saldo 8% e extrato 2%), 12% não tiveram respostas podem estar relacionadas a recursos financeiros e aos que não têm computador (4%), e os 14% restantes podem ser atribuídos a tecnologia (4% mais segurança, 12% como falta de acesso).

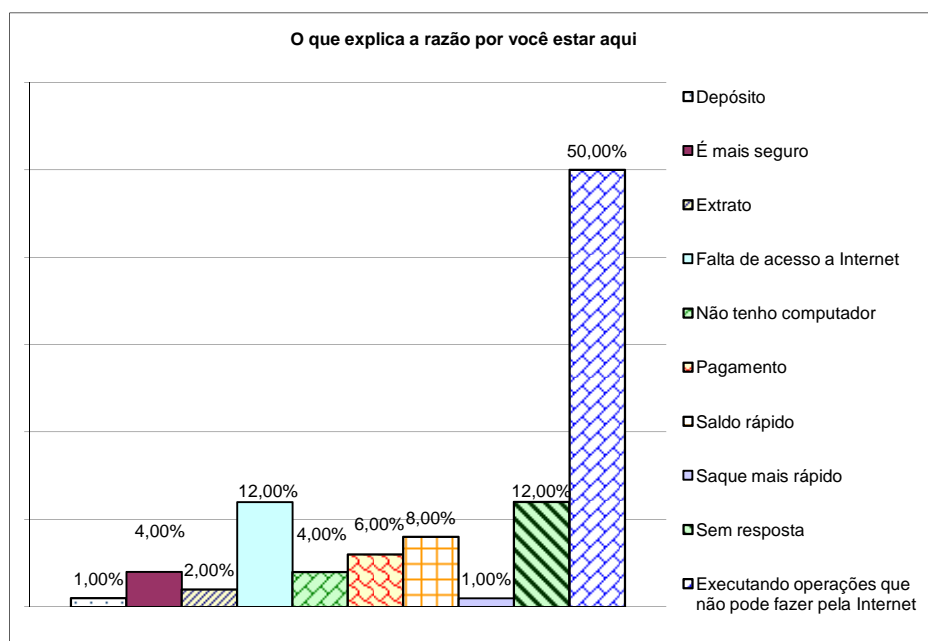


Gráfico 10 – Usuários do Banco do Brasil e Banco Real: O que explica você estar aqui?

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 8 mostra que o acesso ao CE se dá com uma concentração de 66% até duas vezes por semana, 40% uma vez por semana, e 26%, duas vezes. Com base no período da coleta dos dados (semana de pagamento de proventos da Instituição), pode-se identificar que os respondentes utilizam o ATM poucas vezes, principalmente para saque (1%) e pagamento de contas (8%) (Tabela 9).

Tabela 8 – Usuários do Banco do Brasil e Banco Real: Quantas vezes por semana você acessa o Caixa Eletrônico?

RAZÕES	Valor %
Uma vez	40
Duas vezes	26
Três vezes	20
Todos os dias	8
Finais de semana	5
Nunca	1
Total	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 9, pode-se ler detalhadamente as razões do acesso dos pesquisados aos CE: destaca-se o pagamento de contas (16,7%), saques (20%), a retirada de extrato (14%), fazer empréstimo (13%) e pegar saldo (12,3%). Entretanto, dentre esses motivos o maior percentual está com o saque, operação que justifica a presença ao CE, visto que não pode ser realizada pela *Internet*. O empréstimo pode ser caracterizado como recurso para a utilização do pagamento relacionado diretamente com o suprimento de necessidades básicas, o que abre a possibilidade de confirmação por meio de uma pesquisa posterior, onde se verificaria a sua relação com a renda e a composição familiar.

Tabela 9 – Usuários do Banco do Brasil e Banco Real: Para que você acessa o Caixa Eletrônico?

RAZÕES	Opções		
	Valor	Sim	Não
Pagamento de conta	Abs.	61	39
	%	16,76	6,41
Saque	Abs.	73	27
	%	20,05	4,44
Transferência	Abs.	24	76
	%	6,59	12,50
Depósito	Abs.	30	70
	%	8,24	11,51
Investimento	Abs.	1	99
	%	2,75	16,28
Empréstimo	Abs.	5	95
	%	13,74	15,63
Extrato	Abs.	51	49
	%	14,01	8,06
Saldo	Abs.	45	55
	%	12,36	9,05
Outras opções	Abs.	2	98
	%	5,49	16,12
Total	%	100,00	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se, no Gráfico 11, o percentual de 16,76 utilizam o CE para o pagamento de contas, operação que pode ser efetuada pelo *Home Banking*; entretanto, não foi perguntado se os pagamentos estavam no prazo de vencimento, o que exigiria a presença no CE. Ainda, dentre os respondentes que expuseram os motivos para o acesso ao CE, 28,29% realizaram operações que não podiam ser realizadas através da *Internet* (saque e depósito); 50% estão também relacionados a esse tipo de operação. Pode-se assim constatar que a grande maioria utilizam os CEs, podendo fazer uso do *Home Banking*.

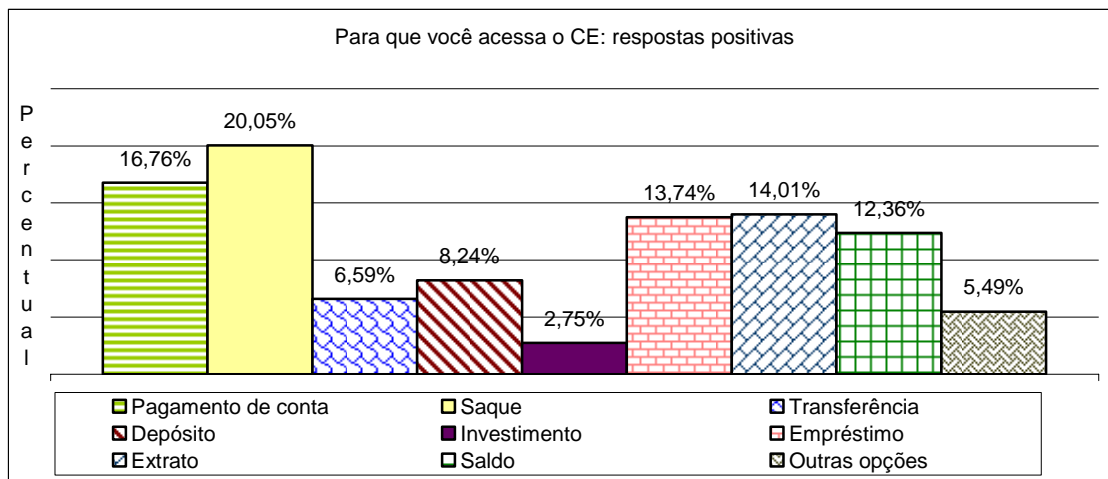


Gráfico 11 – Para que você acessa o Caixa Eletrônico.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os usuários representados pela maioria (59%) estão os “plenamente satisfeitos” com os serviços oferecidos pelos CE (Tabela 10), atendendo suas necessidades. Parcialmente atendidos estão 32% e 9% afirmam que o CE nunca ou quase nunca atende suas necessidades.

Tabela 10 – Usuários do Banco do Brasil e Banco Real: O CE atende suas necessidades de usuário?

O caixa eletrônico atende suas necessidades	Valor (%)
Plenamente	59
Parcialmente	32
Quase nunca	8
Nunca	1
Total	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Coerentes com o nível de atendimento das necessidades no uso dos CE, 30% dos respondentes disseram que nada faltava para atingir a satisfação no uso do CE; apenas 18% se referem à tecnologia (mais eficiência, melhor segurança, melhor leitura do cartão e não ter que repetir a mesma operação várias vezes); 37%, apesar de terem relação com a tecnologia, referem-se ao nível operacional, administrativo. A Tabela 11 apresenta a distribuição das respostas dos usuários dos CE, nos respectivos bancos pesquisados, destacando-se 18% dos clientes do Banco do Brasil, que o funcionamento dos CE aos feriados, sábados e domingos atingiria plenamente sua satisfação, e 50% de clientes do Banco Real, que nada faltava para que a satisfação fosse plenamente alcançada.

Tabela 11 – O que falta ao usuário para atingir plenamente sua satisfação, no uso do CE.

RESPOSTAS	Valor	Brasil	Real	TOTAL
Funcionamento nos feriados, sábados e domingos.	Abs.	9	3	12
	%	18,00%	6,00%	12,00%
Mais clareza no extrato	Abs.	1	2	3
	%	2,00%	4,00%	3,00%
Mais eficiente	Abs.	2	7	9
	%	4,00%	14,00%	9,00%
Mais lugares com caixas	Abs.	3	1	4
	%	6,00%	2,00%	4,00%
Melhorar segurança	Abs.	6	1	7
	%	12,00%	2,00%	7,00%
Melhorar a leitura do cartão	Abs.	0	1	1
	%	0,00%	2,00%	1,00%
Nada	Abs.	5	25	30
	%	10,00%	50,00%	30,00%
Não faltar dinheiro nos caixas eletrônicos	Abs.	5	6	11
	%	10,00%	12,00%	11,00%
Não faltar papel na máquina de impressão de cheques	Abs.	1	0	1
	%	2,00%	0,00%	1,00%
Não ter que repetir a mesma operação várias vezes	Abs.	1	0	1
	%	2,00%	0,00%	1,00%
Notas menores	Abs.	0	1	1
	%	0,00%	2,00%	1,00%
Sem resposta	Abs.	17	3	20
	%	34,00%	6,00%	20,00%
Total	Abs.	50	50	100
	%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 12 agrupa a totalização que está detalhada na Tabela 11, destacando que nada falta para atingir a satisfação no ATM (30%), mesmo que 20% dos entrevistados não tenham respondido, podendo confirmar com a ausência de desagravos frente aos CE.

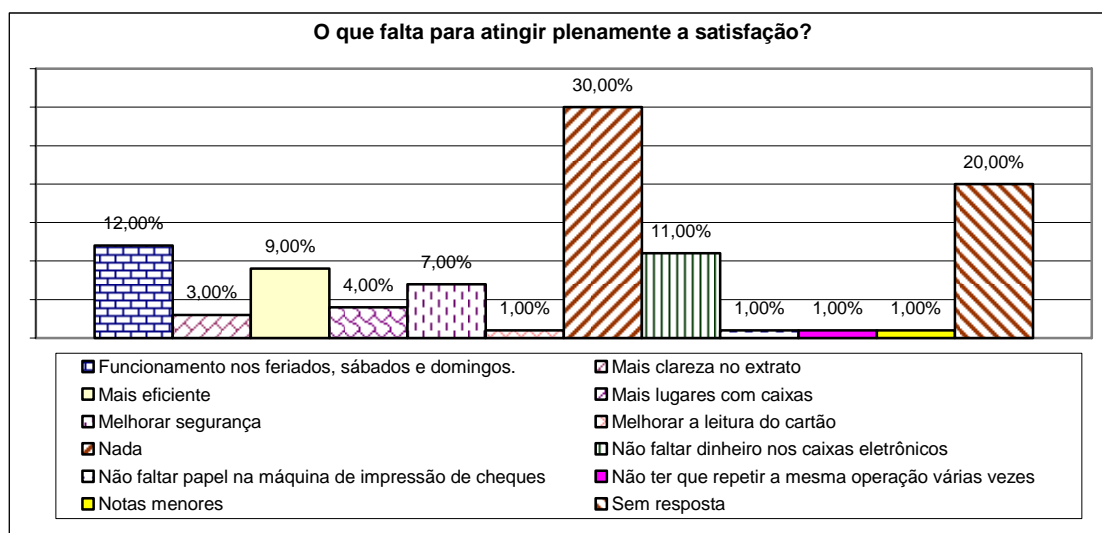


Gráfico 12 – Usuários do Banco do Brasil e Banco Real: O que falta para atingir plenamente a satisfação?

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar da satisfação dos clientes dos bancos pesquisados, pode-se observar o detalhamento do que mais atrapalha o cliente no uso do CE (Tabela 12). Com o percentual de

48%, destaca-se a fila, no Banco do Brasil, e numa distribuição mais ou menos próxima, os clientes do Banco Real apontaram a fila (28%) e os defeitos técnicos (26%).

Tabela 12 – Usuários do Banco do Brasil e Banco Real: O que mais atrapalha você no uso do Caixa Eletrônico.

2.1.5. - O que mais atrapalha você no uso do Caixa Eletrônico	Valor	Brasil	Real	TOTAL
A fila	Abs.	24	14	38
	%	48%	28%	38%
A segurança	Abs.	3	6	9
	%	6%	12%	9%
A falta de dinheiro	Abs.	11	1	12
	%	22%	2%	12%
Os defeitos técnicos	Abs.	9	13	22
	%	18%	26%	22%
A cobrança pelo uso	Abs.	2	8	10
	%	4%	16%	10%
Outros	Abs.	1	8	9
	%	2%	16%	9%
Total	Abs.	50	50	100
	%	100%	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

No uso do C. E., 60% representam a opinião de seus usuários, a nível operacional, entre o que mais atrapalha em seu uso e seus motivos, identificados entre: fila (38%), falta de dinheiro (12%) e cobrança pelo uso (10%). Apenas 31% têm relação com a tecnologia, distribuídos em segurança (9%) e defeitos técnicos (22%); os 9% restantes estão demonstrados em diferentes pequenos índices. (Gráfico 13).

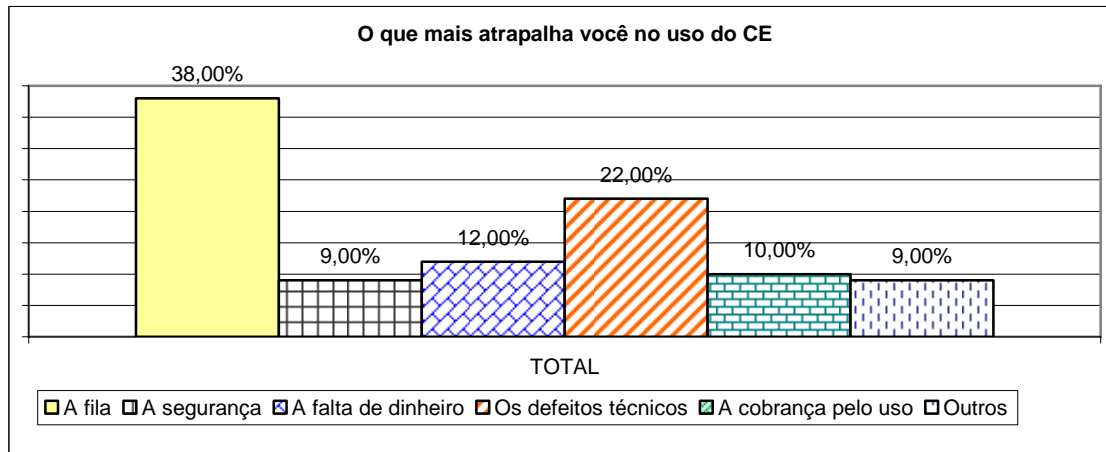


Gráfico 13 – Usuários do Banco do Brasil e Banco Real: O que mais atrapalha você no uso do Caixa Eletrônico?

Fonte: Dados da pesquisa.

Com o objetivo de confrontação, o oposto foi perguntado ao usuário, “o que mais lhe agradava no serviço prestado pelo *Internet*” (Tabela 13). Com o percentual total de 47%, a grande referência foi a comodidade, e, quando identifica-se a relação entre os dois bancos, 44% está representado pelo Banco do Brasil e 50% pelo Banco Real, demonstrando, com isso, que a *Internet*, apesar do posicionamento nas questões anteriores (motivo do acesso – Tabela 9 e Gráfico 12) terem a grande preferência dos usuários dos bancos. Com isso, verifica-se que a tecnologia investida, mesmo em C. E., traz um retorno em automação bancária.

Tabela 13 – Usuários do Banco do Brasil e Banco Real: O que mais agrada ao usuário no tipo de serviço prestado pelo CE.

OPÇÕES	Valor	Brasil	Real	TOTAL
Ausência de filas	Abs.	8	11	19
	%	16%	22%	19%
A segurança	Abs.	10	4	14
	%	20%	8%	14%
Disponibilidade de recursos	Abs.	8	8	16
	%	16%	16%	16%
Respeito ao consumidor	Abs.	0	2	2
	%	0%	4%	2%
Comodidade	Abs.	22	25	47
	%	44%	50%	47%
Outros	Abs.	2	0	2
	%	4%	0%	2%
Total	Abs.	50	50	100
	%	100%	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 14 revela as respostas dos usuários em cada um dos bancos. Como grande destaque para as mudanças trazidas pelo uso dos CE: a “maior agilidade e facilidade nas práticas bancárias” (37%) e a “comodidade” (29%), para o Banco do Brasil, coincidindo com o Banco Real a “maior agilidade...” (37%), destacando-se o “melhor aproveitamento do tempo” (29%).

Tabela 14 – Usuários do Banco do Brasil e Banco Real: Mudanças que o uso do CE ter trazido mudança em sua vida.

RAZÕES	Valor	Brasil	Real	TOTAL
Aproveito melhor meu tempo	Abs.	4	12	16
	%	11%	29%	20%
Comodidade	Abs.	11	6	17
	%	29%	15%	22%
Insegurança	Abs.	1	0	1
	%	3%	0%	1%
Já faz parte da vida	Abs.	1	1	2
	%	3%	2%	3%
Maior agilidade e facilidade nas práticas bancárias	Abs.	14	15	29
	%	37%	37%	37%
Sem resposta	Abs.	7	7	14
	%	18%	17%	18%
Total	Abs.	38	41	79
	%	100%	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

De forma geral, o Gráfico 14 mostra que a mudança que a tecnologia dos CE traz na vida dos usuários está diretamente relacionada ao uso da Tecnologia, representando 38% (1% de insegurança e 37% em maior agilidade e facilidade nas práticas bancárias). Entretanto, 22% dos entrevistados afirmaram que a comodidade foi outra mudança na vida deles, e 20% dos mesmos disseram que, com o uso do CE, eles aproveitam melhor seu tempo.

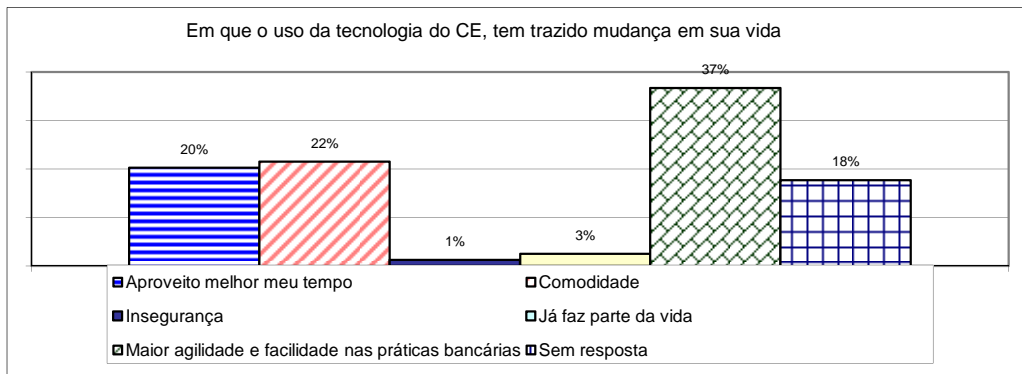


Gráfico 14 – Usuários do Banco do Brasil e Banco Real: Mudanças que a tecnologia do CE tem trazido na vida dos entrevistados.

Fonte: Dados da pesquisa.

O que reforça esse fato é que apenas 10% dos respondentes (máquinas ruins, 5%, e a falta de confiança, 5%) relacionam o fato de o uso da Tecnologia do CE não trazer mudança em suas vidas (Gráfico 15). De modo geral, um número expressivo (70%) não respondeu, podendo significar que a tecnologia realmente traz mudança em suas vidas mesmo sem que percebam, ou a ausência de motivos, que justifiquem a interferência da tecnologia em suas vidas.

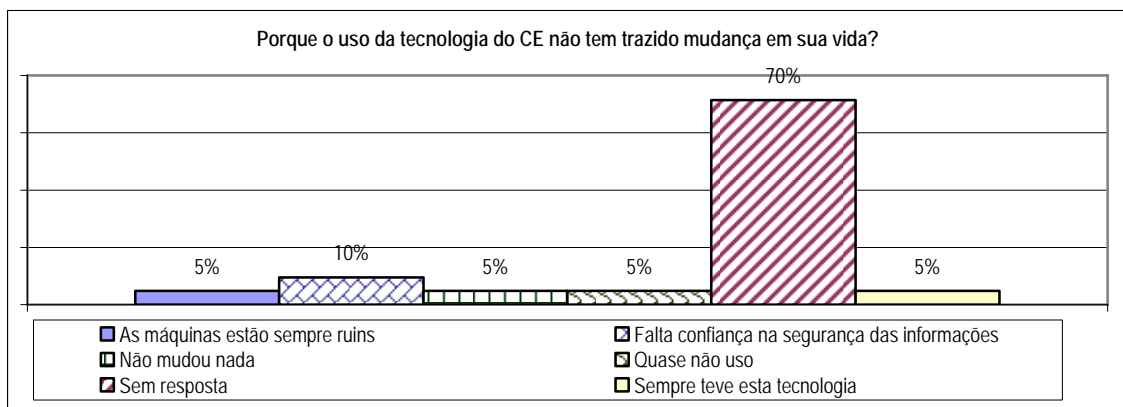


Gráfico 15 – Usuários do Banco do Brasil e Banco Real: Por que o uso da tecnologia do CE não tem trazido mudança em sua vida?

Fonte: Dados da pesquisa.

Buscando as razões do acesso ao *Home Banking*, 70% dos respondentes afirmou que a relação com o uso da tecnologia *on line*: é fácil (5%), mais prático (20%), cômodo e rápido (40%), disponibiliza maior de tempo (5%), representando pontos positivos, mesmo estando presentes ao CE. Entretanto, eles reconhecem e também usam o *Home banking* (Gráfico 16).

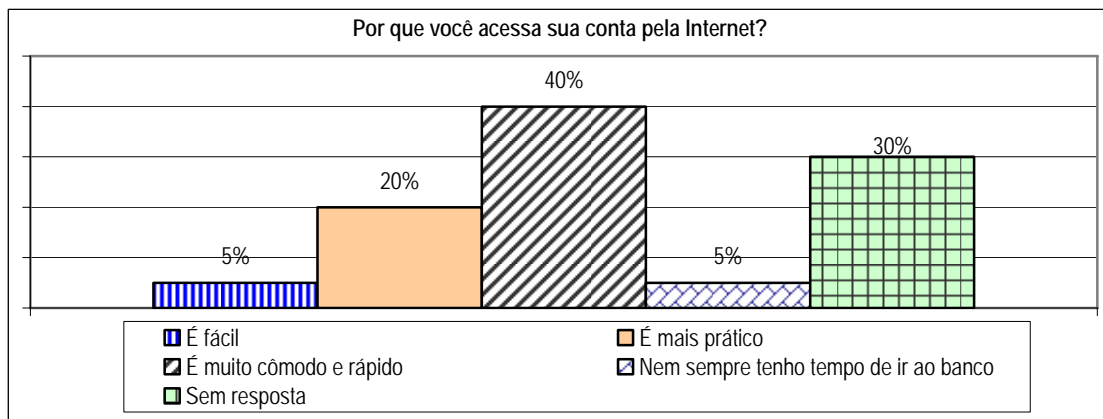


Gráfico 16 – Usuários do Banco do Brasil e Banco Real: Razões dos usuários para o acesso ao *Home Banking*.

Fonte: Dados da pesquisa.

Buscou-se identificar também dentre os motivos, a relação entre as respostas positivas e negativas do acesso à *Internet*. A indisponibilidade de equipamento (o computador) foi citada por 23% dos entrevistados, não ter computador e não ter acesso à *Internet* a qualquer hora. Os demais motivos estão distribuídos de forma que 28% estão relacionados diretamente com a Tecnologia (a falta de segurança e o CE são mais completos), 25% não responderam. (Gráfico 17).

Nas respostas negativas que representam o não acesso (51,25%), estão incluídas as faltas do recurso, ou se recusaram a dar uma razão para o não acesso (20% não têm computador; 2,5%, indisponibilidade de horário para o acesso; 3,75% não têm tempo; 25% não deram resposta), 6,25%, por falta de conhecimento a tecnologia ou preconceito (1,25% não sabe usar, 2,50% nunca tentaram, 2,5% têm resistência ao computador), 7,5% estão relacionados à tecnologia (2,5% por falta de segurança, 5%, preferência ao CE por ser mais completo) (Gráfico 17).

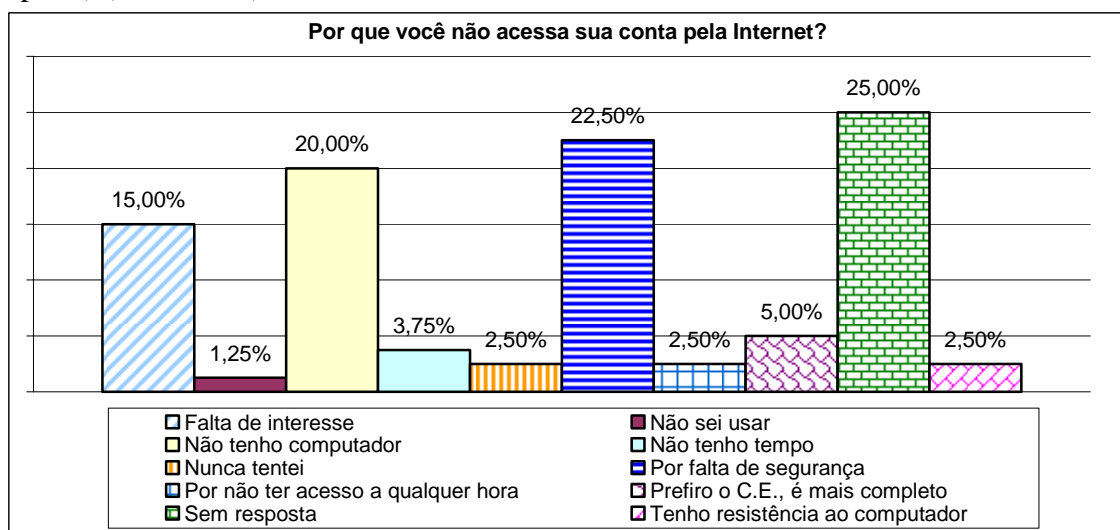


Gráfico 17 – Usuários do Banco do Brasil e Banco Real: Motivos negativos para o acesso à *Internet*.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 15 traz o detalhamento das respostas referentes aos dois bancos relacionadas ao que mais atrapalha no uso da *Internet*. O Banco do Brasil tem maiores índices em falta de segurança (42%) e que não têm computador disponível. Os clientes do Banco Real têm

representatividade na falta do computador (64%), a falta de segurança (18%) e a dificuldade com o provedor estão em iguais percentuais (12%) nos dois bancos. Detalharam-se as respostas dadas em “outros”, onde se destaca que, dentre os 12% do Banco do Brasil, 4% responderam o difícil acesso e do total (6%) de outros do Banco Real, 4% ressaltaram a falta de adaptação.

Tabela 15 – Usuários do Banco do Brasil e Banco Real: O que mais atrapalha você no uso da Internet?

OPÇÕES		Valor	Brasil	Real	TOTAL
Falta de segurança	Abs.		21	9	30
	%		42	18	30
Dificuldades com o provedor	Abs.		6	6	12
	%		12	12	12
Não tem computador disponível	Abs.		17	32	49
	%		34	64	49
Computador lento	Abs.		1	0	1
	%		2	0	1
Desconhecimento no uso da informática	Abs.		1	0	1
	%		2	0	1
Outros Dífícil acesso	Abs.		2	1	3
	%		4	2	3
Falta de adaptação	Abs.		1	2	3
	%		2	4	3
Tudo	Abs.		1	0	1
	%		2	0	1
Total		Abs.	50	50	100
		%	100	100	100

Fonte: Dados da pesquisa.

A indisponibilidade de computador citada por 49% dos entrevistados e a lentidão no computador (1%) representam a principal razão para a inviabilidade para o acesso ao *Home banking*, tornando este a condição *sine qua non* para este fim. No Gráfico 8, verificou-se que os usuários dos CE consideram importante o uso da *Internet*, apesar da pouca representatividade no acesso. Ao fazer uma relação com o Gráfico 18, verifica-se que o motivo do não acesso a esse tipo de serviço é a ausência do computador, proporcionando um entrave na vida do usuário bancário, podendo representar a exclusão digital.

Também no Gráfico 18, o difícil acesso e a falta de adaptação no uso da *Internet* são destacados como principal motivo de dificuldade. Comparando-os com os itens disponíveis para marcar a opção, a indisponibilidade do computador (49%) representa não só o motivo do não acesso à *Internet*, mas sua exclusão e a não utilização da tecnologia investida, disponibilizada pelos bancos, para seus clientes. Com uma representação de 30%, a falta de segurança aparece como motivo para o não acesso, tornando-se um dos motivos de preocupação que os bancos têm para o investimento.

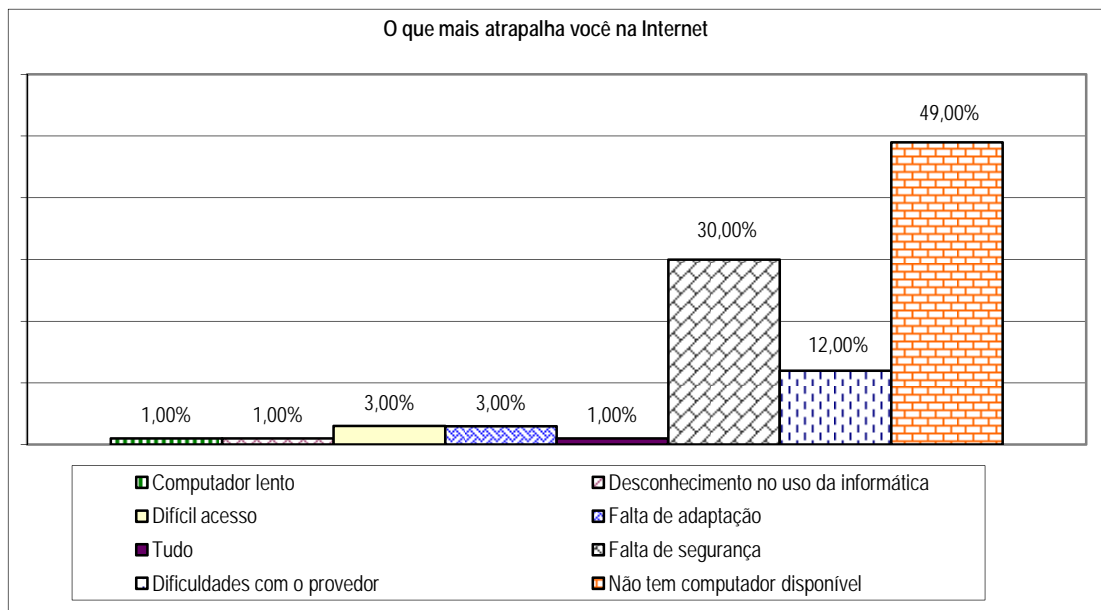


Gráfico 18 – Usuários do Banco do Brasil e Banco Real: O que mais atrapalha você no uso da Internet?

Fonte: Dados da pesquisa.

Confirma-se, no Gráfico 19, que o real motivo para o não acesso ao *Home Banking*, é a falta de um computador (98%). Fica com o mesmo percentual (67%) a falta de segurança, que está ligada à tecnologia e à dificuldade com o provedor.

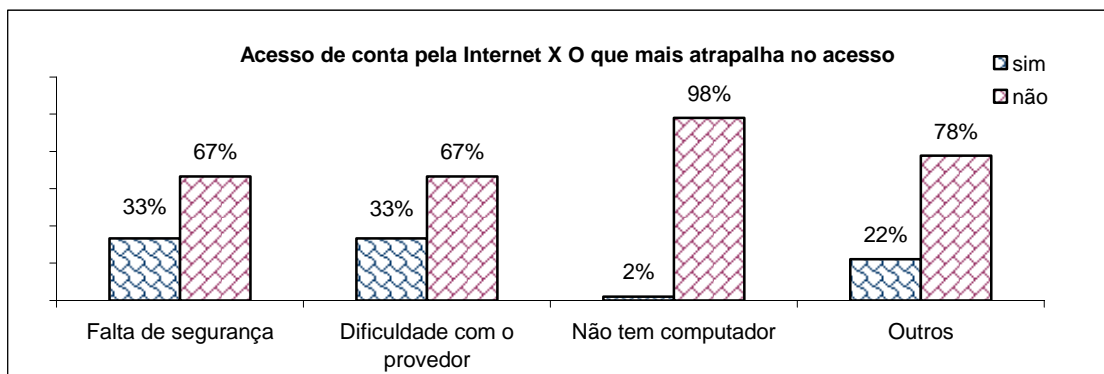


Gráfico 19 – Usuários do Banco do Brasil e Banco Real: Relação: acesso ao Home Banking e seu impedimento.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 16 detalha as respostas dos clientes dos dois bancos pesquisados no que mais agrada o cliente no uso da *Internet*. De uma maneira geral, a comodidade destaca-se nos dois bancos. No Banco do Brasil (57,78%), 22,22% estão representados pela ausência de filas, e 35,56%, pela comodidade. No Banco Real (69,09%), a ausência de filas (38,18%) e comodidade (30,91%).

Tabela 16 – Usuários do Banco do Brasil e Banco Real: O que mais lhe agrada no uso da Internet.

O que mais lhe agrada no uso da Internet		Valor	Brasil	Real	TOTAL
A ausência de filas	Abs.	10	21	31	
	%	22,22%	38,18%	31,00%	
A segurança	Abs.	5	0	5	
	%	11,11%	0,00%	5,00%	
Disponibilidade de recursos	Abs.	6	6	12	
	%	13,33%	10,91%	12,00%	
Respeito ao consumidor	Abs.	2	0	2	
	%	4,44%	0,00%	2,00%	
Comodidade	Abs.	16	17	33	
	%	35,56%	30,91%	33,00%	
Nada	Abs.	2	0	2	
	%	4,44%	0,00%	2,00%	
Não tem acesso a Internet	Abs.	1	9	10	
	%	2,22%	16,36%	10,00%	
Outros	O horário fica ainda mais flexível	Abs.	1	0	1
		%	2,22%	0,00%	1,00%
Trabalhar em casa	Abs.	2	1	3	
	%	4,44%	1,82%	3,00%	
Sem resposta	Abs.	0	1	1	
	%	0,00%	1,82%	1,00%	
Total		Abs.	45	55	100
		%	100%	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Representando a totalidade graficamente (Gráfico 20), no que mais agrada aos clientes dos dois bancos destacam-se também a ausência de filas (31%) e a comodidade (33%). Oitenta e quatro por cento estão diretamente relacionados ao resultado da aplicação da tecnologia, distribuídos entre a ausência de filas (31%), segurança (5%), disponibilidade de recursos (12%), comodidade (33%), flexibilidade de horário (1%) e a condição de trabalhar em casa (3%); das demais descrições (16%), 10% representam os que não acessam a Internet, o que pode representar uma contradição, uma vez que a pergunta se refere a “o que mais agrada no acesso”.

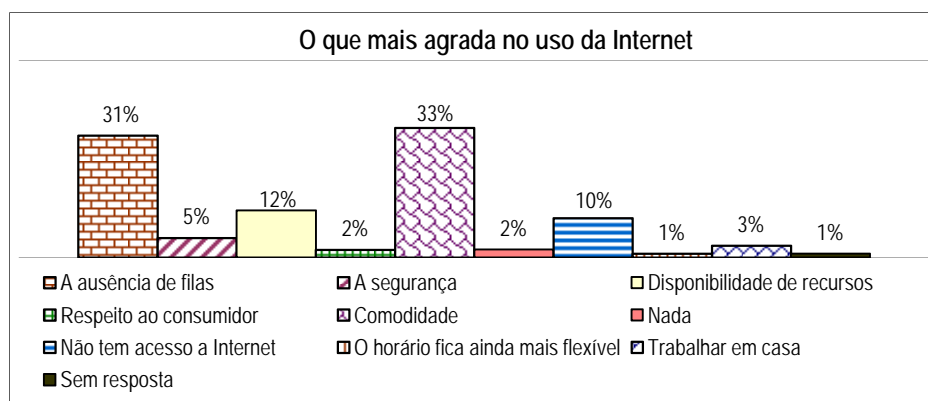


Gráfico 20 – Usuários do Banco do Brasil e Banco Real: O que mais agrada no uso da Internet.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 17 mostra detalhadamente que tipo de mudanças o uso da Internet tem trazido à vida dos clientes dos bancos pesquisados. Destaca-se, no Banco do Brasil, que 26% determinam a necessidade, a rapidez e a praticidade, e 30% repetem a rapidez, acrescentando a comodidade e o ganho de tempo. Por sua vez, os clientes do Banco Real destacaram a rapidez, a comodidade e a disponibilidade de tempo.

Tabela 17 – Usuários do Banco do Brasil e Banco Real: Mudanças que o uso da tecnologia com a aplicação pela Internet traz à vida do entrevistado.

OPÇÕES	Valor	Brasil	Real	TOTAL
Mais aprendizagem e conhecimento.	Abs.	2	1	3
	%	7%	11%	8%
É necessária, rápida e prática.	Abs.	7	1	8
	%	26%	11%	22%
Grande parte das informações necessárias está presente nesse recurso.	Abs.	1	0	1
	%	4%	0%	3%
Mais tempo livre para fazer outras coisas.	Abs.	3	1	4
	%	11%	11%	11%
Passo menos tempo para ir ao banco.	Abs.	1	1	2
	%	4%	11%	6%
Me dá rapidez, comodidade e tempo.	Abs.	8	4	12
	%	30%	44%	33%
Sem resposta	Abs.	4	0	4
	%	15%	0%	11%
Tem trazido maiores lucros.	Abs.	0	1	1
	%	0%	11%	3%
Você pode comunicar com uma pessoa on-line e por outras vantagens	Abs.	1	0	1
	%	4%	0%	3%
Total	Abs.	27	9	36
	%	100%	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 21 retrata que os usuários dos bancos estudados reconhecem que a tecnologia do *Home Banking* tem trazido mudanças em suas vidas, mesmo que 61% representem a necessidade, rapidez, praticidade (22%), além da comodidade e economia de tempo (33%) e que evita mais idas ao banco (6%), proporcionam a aprendizagem (8%) e sociabilidade (3%). Também tem trazido lucro para os clientes, num percentual de 3%, representando um ganho, frente ao universo desses usuários (representações anteriores) não utilizarem o *Home Banking*.

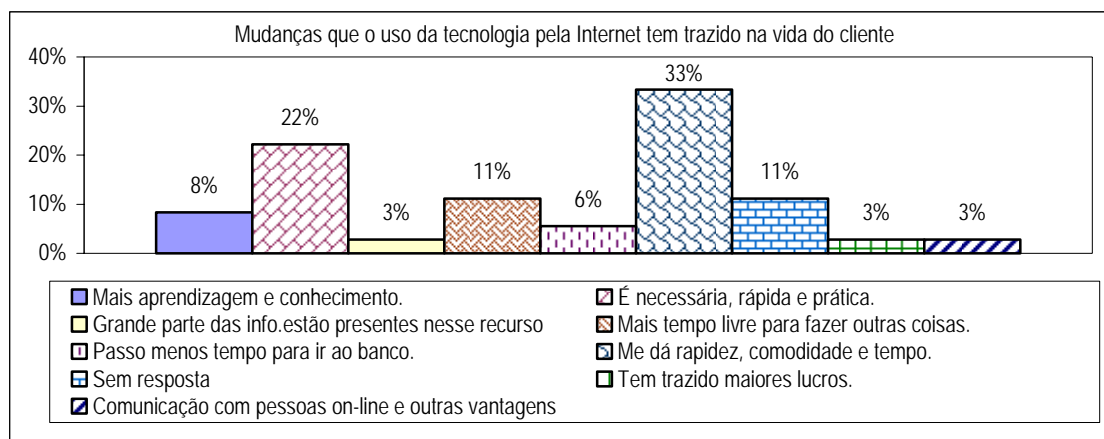


Gráfico 21 – Usuários do Banco do Brasil e Banco Real: Mudanças que o uso da tecnologia pela Internet traz na vida do usuário.

Fonte: Dados da pesquisa.

Este capítulo mostrou os resultados e as análises dos dados colhidos dos clientes presentes aos Caixas Eletrônicos dos Bancos do Brasil e Real instalados no *campus* da UFRRJ. As tabelas, por sua

vez, identificaram as posições dos clientes nos dois bancos, e os gráficos, a sua totalidade. Procurou-se discutir a relação entre os dados, buscando demonstrar o perfil dos clientes dos dois bancos.

O cliente como recurso humano da empresa

Nesse estudo tive oportunidade de ler na bibliografia disponível, observar e analisar algumas tomadas de decisão que os clientes bancário tomam, ao acessar os serviços disponibilizados nos ATMs e *Internet Banking*, sem que seja necessária a interferência da presença física de um bancário (recurso humano bancário).

Pode-se considerar que nesse tipo de atendimento, há uma redução de custos trabalhistas para o empregador, quando os serviços são executados pelo cliente bancários. Pode-se assim considerar também, o cliente como recurso humano, nas atividades que em parte, foram supridas pela tecnologia.

Stowe (1998:23) concorda que os custos iniciais para montar um serviço de banco *online* eram elevados e custava tempo dar lucro. Segundo executivos de mercado, o prazo de retorno poderia ser de até cinco anos. Entretanto, evidências indicam que as operações *online* podem ter custos menores. Esses custos são relacionados por fontes em Diniz (2000:53-55), argumentando que o custo de transações via *Internet* seriam menos onerosos que os das realizadas tanto na rede física, como através dos sistemas privativos de *home banking*, afirmando que, com o aumento da utilização do serviço, a diferença de custos iria recuperar rapidamente o investimento.

Um banco que estivesse estruturando seu serviço com a manutenção de seu próprio provedor, poderia oferecer o acesso à *Internet*, através do sistema do banco. Esse serviço ao ser disponibilizado seria uma fonte de receita adicional (ZAVOINA [1997:16]). Outra fonte de receita apresentada por Paduan (1999:60-65), é o comércio eletrônico, parte do estilo de vida *Web*, referindo-se à compra e à venda, onde as empresas ampliam suas relações comerciais com consumidores, fornecedores e clientes corporativos.

Ruy Barroso, citado por Paduan (1999:60-65), enfatiza que a solução de *home banking* seria a mais econômica para os bancos. Além do que, nesse tipo de solução, seria o cliente que investiria no computador e na ligação telefônica e ainda desenvolveria o serviço para o banco.

Esse é uma abordagem que necessita de maiores estudos para que se tenha maior disponibilidade de referências, para a formulação de uma teoria, uma vez que literaturas específicas no tema são pouco encontradas.

4. CONCLUSÃO

Na busca de conhecer até onde os bancos apresentam respostas adequadas ao novo paradigma criado pelo advento da *Internet*, este trabalho identificou um nível elevado de aceitação do *Home Banking*, entre os usuários dos CE no campus da UFRRJ, mesmo com uma representatividade baixa em relação a seu acesso. Inserido nessa nova era, o seu comportamento, frente ao uso do *Internet Banking*, tem sido reconhecido sob o ponto de vista da importância da tecnologia. O fator financeiro, porém, limita seu acesso *on line*, o que muitas vezes caracteriza a exclusão digital.

O processo de difusão e de aceitação dessa nova tecnologia caracteriza esse público como um grupo de maioria dos adotantes não-imediatos, possibilitando a adoção dessa nova tecnologia em uma situação de inserção. Os adotantes imediatos diferenciam-se dos demais grupos, pelo uso da tecnologia, o que nesse estudo caracterizou-se por uma minoria. Com relação ao auto-serviço bancário, o ATM, os adotantes iniciais da TI se encontram entre os clientes mais jovens e com maior nível de instrução.

O nível educacional dos usuários do *Home Banking* concentra-se naqueles que possuem a educação de nível superior, num percentual de 62%, incluindo entre eles, os que não o concluíram (33%).

Na relação entre o sexo e a faixa etária, destaca-se o sexo masculino, com 68 clientes, e na idade, os clientes estão acima dos dezoito anos. A idade universitária que é considerada pelo Novo Código Civil está na faixa dos 18 aos 25 anos; possui apenas 21 clientes nos dois bancos, representando; com isso; um baixo percentual frente ao total pesquisado. Dezenove clientes estão na faixa de 26 a 30 anos, dezessete encontram-se entre 31 e 40 anos. A maior concentração está nas últimas faixas, entre 41anos e mais de 50 anos, representando; supostamente; clientes que já possuem um vínculo empregatício.

A baixa utilização dos serviços bancários *on line* tem como maior opção a utilização dos terminais de auto-serviços, os ATM, numa periodicidade de uma a três vezes por semana, onde, além do saque, os usuários efetuam operações que poderiam ser executadas via *Home Banking*; uma representação bastante elevada (79,95%). Nessa representação, não foram identificados os depósitos, em espécie ou em cheques. Por outro lado, os principais motivos para a utilização dos ATM seriam também a conveniência de horários, a maior rapidez nas operações e uma rede bem mais localizada.

A indisponibilidade de um computador que possibilite o acesso por *Home Banking*, o desconhecimento, a falta de confiança ou de interesse, ou mesmo resistência à nova tecnologia levam a uma baixa utilização desse serviço, o que, na realidade, caracteriza que uma parte representativa da comunidade estudada fica à margem da TI.

Os bancos têm papel importante no desenvolvimento tecnológico do país, ao se integrarem através das redes de comunicação, permitindo transações entre as agências em tempo real, superando-se em serviços e informações disponíveis a seus clientes, com maior abrangência, em qualquer ponto do mundo, transformando a rede bancária em centros de negócios, mais voltada para operações complexas ou mesmo com acesso ao aconselhamento dos gerentes. Entretanto, os investimentos gerados por parte dos bancos, com suas agências virtuais, para reduzir custos operacionais, eliminar as despesas com pessoal e com a manutenção de terminais e despesas com instalações, pouco interferem no cotidiano desses usuários, segundo o estudo.

Os bancos brasileiros ainda necessitam investir muito para adaptarem essa tecnologia à realidade da cultura comercial brasileira. O gerenciamento bancário deveria executar o alinhamento dos recursos humanos interligados ao alinhamento da Tecnologia de Informação, uma vez que a aplicação do conhecimento, interagindo com os investimentos necessários,

para operar em um ambiente globalizado, gerando benefícios intangíveis, agrega valor às organizações.

Como forma de garantir que os clientes tenham a capacidade para executar as operações do *Home Banking*, os clientes poderiam ser selecionados/treinados, com o objetivo de desenvolver as habilidades necessárias para o uso da tecnologia, logo, o caminho indicado para conseguir clientes capacitados seria o treinamento. Esse poderia conduzir a desempenhos elevados, trazendo benefícios para os dois lados, banco e cliente: uma nova visão de aquisição de recursos humanos, quando o cliente está a serviço da empresa.

Diante desse novo cenário, em função de serviços com graus crescentes de sofisticação tecnológica e um número cada vez maior de serviços passando para o auto-atendimento, torna-se cada vez mais premente que as empresas forneçam treinamento aos seus clientes. Para que esses serviços sejam bem-sucedidos, seria preciso que fossem desenvolvidos de tal forma que os clientes conseguissem obter os resultados desejados de forma fácil. Como contrapartida estaria o oferecimento de diferentes formas de treinamento aos clientes. Sendo assim, o custo de um cliente não conseguir realizar o seu papel seria a perda de sua auto-estima – uma das necessidades que deveriam ser atendidas – resultando na perda do cliente.

Diferentemente dos funcionários, os clientes não têm compensação financeira por executarem adequadamente as tarefas para as quais foram treinados. Segundo Giansesi e Corrêa (1994), algumas empresas recompensam os clientes, oferecendo-lhes descontos em preço, para aqueles que assumem seus papéis de “mão-de-obra”. Entretanto, tendo em vista a pressão de seus pares e as regras sociais de comportamento, em geral, são eles os maiores motivadores para o comportamento adequado do cliente.

Em um ambiente competitivo, a habilidade de oferecer informação sobre desempenho da companhia facilita a construção de uma imagem, junto ao público consumidor. Convém lembrar que o segmento-alvo a ser atingido com o uso da *Internet* é o de pessoas com alto poder aquisitivo e de excelente influência na opinião pública.

4.1. RECOMENDAÇÕES

Frente à dinâmica das alterações comportamentais, econômicas, valores da sociedade, esta pesquisa deve ser repetida, buscando acompanhar essas mudanças.

A continuidade desse estudo amplia o enfoque e o detalhamento das questões do instrumento das entrevistas.

A ampliação desse estudo deve ocorrer em instituições bancárias de outras localidades, assim como também, a ampliação de dados comparativos entre os diferentes resultados coletados.

O empréstimo bancário mencionado pelos clientes poderá ser o objetivo de verificação de sua relação com o suprimento das necessidades básicas dos clientes, abrindo, também, a possibilidade de verificar sua relação com a renda e a composição familiar.

Com o investimento da TI, resulta a redução de RH, resultando uma maior independência na relação cliente e tecnologia. Sendo assim, recomenda-se para uma futura pesquisa um estudo dessa relação.

Esta pesquisa não pode levar à conclusões para a população de uma forma geral, dada a limitação em que foi aplicada.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABELL, D. F. *Defining the business: the starting point of strategic planning*. New Jersey: Prentice-Hall, 1981.

ALBERTIN, L. A. *Comércio eletrônico um estudo no setor bancário*. 1997. Tese de doutorado: FEAC-USP, São Paulo.

_____; Moura, R. M. Comércio eletrônico: seus aspectos de segurança e privacidade. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV, abr./jun. 1998. v. 38, n. 2.

_____. Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV, jan/mar, 1998a. v. 38, n. 1.

_____. Evolução do Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro. *Anais da XXIV Reunião Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. Setembro, 2000.

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços*. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. *Capital intelectual*. São Paulo: Atlas, 2000.

BENBASAT, I; GOLDSTEIN, D; MEAD, M.. The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quartely*, vol. 11, n. 3, pp. 369-387, September, 1987.

BERRY, L. PARASURAMAN, A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Campos, 1995. 3. ed.

BETING, J. Os bancos chipados. In: *O Globo*, 29/06/2000. p. 38.

BROWN, E. 9 Ways to win on the Web. In: *Fortune*, 05/1999. p. 48-61.

CHANNON, D. F. *Bank strategic management and marketing*. England: Jonh Wiley & Sons Ltd., 1986.

CONTANDRIOPOULOS, A. P. ET al. *Saber preparar uma pesquisa – definição estrutura financiamento*. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec, 1997.

FALCÃO, R. M. *Comportamento do Consumidor diante da Automação Bancária: um estudo entre universitários*. 1993. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ.

Datapro Information Services Group. 1997.

DAVIS, S. M. DAVIDSON, W. H. *2000 vision*. New York: Simon & Schuster, 1999.

DINIZ, E. H. *Evolução do uso da web pelos bancos: comércio eletrônico nos serviços bancários*. Tese de doutorado: FGV/SP, 03/2000.

DINIZ, E. ADORNO, F. Oportunidade e desafios no uso da Web pelos bancos: a opinião dos executivos. In: *Encontro Anual da ANPAD*. Florianópolis, 2000.

DONNELLY, JR. J., BERRY, L. L., THOMPSON, T. W. *Marketing de serviços financeiros – uma vision estratégica*. Madri: Ediciones Dias de Santos S. A., 1989.

ENNEW, Cristine; WATKINS, Trevor. *In: Ennew, Cristine et al. Marketing Financial services*. Woburn: Butterworth-Heinemann, 1995.

EVANS, P. WURTER, T. S. *Getting real about virtual commerce*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

GAZETA MERCANTIL. Internet nas Empresas. *Relatório da Gazeta Mercantil*. São Paulo, 29/07/1997.

GAZETA MERCANTIL. *Relatório – Bancos e a Internet*. São Paulo, 21/03/2000.

GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. *Administração Estratégia de Serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GRÖNROOS, Cristian. *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. Campos: Rio de Janeiro: 1993.

GOUVÊA, S. L. M. P. *Perfil e percepções dos clientes sobre o serviço de home banking no Brasil*. 2001. Rio de Janeiro: Tese defendida na COPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ.

GRANUZZO, A. R. *Avaliação da qualidade do serviço no comércio eletrônico: um estudo em sites de vendas de CDs*. 2001. Rio de Janeiro: Tese defendida na COPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ.

GREGOR, W.; BOYLE, K.; LAVAYSSÈRE, B. Bancos de Relacionamento. *HSM Management*. nº 4/5. 1996.

HAMEL, G; PAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

_____. *Strategic Internet*. Boston: Harvard Business School Press, 1989.

_____. *The core competence of the corporation*. Boston: Harvard Business School Press, p. 79-91. mai/jun. 1990.

HARTMAN; SIFONIS; KADOR. *Net Ready: Strategies for success in the E-conomy*. New York: McGraw-Hill, 2000.

HOFFMAN D. L. *Building consumer trust on-line*. Association for Computer Machinery Communications of the ACM. New York, v. 42, n. 4, p. 80-85, apr./1999.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, Jonh E. G. *Essentials of Services Marketing*. Fort Worth: The Dryden Press, 1997.

HOLMUND, Maria; KOCK, Sören. Relationship Marketing: The importance of customer-perceived service quality in Retail Banking. *The Service Industries Journal*. v. 16, n. 3. July 1996, pp. 287-304.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

- LEMA, M. C. *Internet Banking no Brasil: levantamento do cenário atual e análise das estratégias adoradas pelos bancos de varejo*. 1999. Dissertação de mestrado. COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ.
- LOVELOCK, C., WRIGHT, L. *Serviço: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva: 2002.
- MARR, N. E., PRENDERGAST. G. P. Consumer Adoption of Self-service Technologies in Retail Banking: Is Expert opinion supported by consumer research? In: *International Journal of Bank Marketing*. v. 11, n. 1, p. 3-10.
- MEYER, C.; DAVIS, S.. *Blur: the speed of change in the connected economy*. Cap. 1-3. Reading, MA, Addison-Wesley, 1998.
- NOGUEIRA, A. R. R. MOREIRA, P. A. A.. O alinhamento estratégico, a construção do futuro. In: *Encontro Anual da ANPAD*. Canela, 1992.
- OGGENFUSS, C. W.. Ratcheting-up retention. In: *Bank Marketing*. May 1998. p. 28.
- OLIVIER, Celso. *Limite constitucional dos juros reais*. São Paulo: LZN Editora Ltda., 2001.
- ORR, B. *Where will Internet banking be in two years?* ABA Banking Journal. 1998. v. 90, n. 3, mar.p. 56.
- PADUAN, Roberta. O b@nco lá de casa. In: *Veja - suplemento Vida digital*. 1999. v. 32, n. 51. p. 60-65.
- RAMOS, A. S. M.; VELDMAN, S. M. S. Relacionamento com o cliente através da Web: um estudo exploratório. In: *Anais da XXIV Reunião Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. Setembro de 2000.
- REGO, S. M. B. *Planejamento da função de sistemas de informação – Um estudo de caso*. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1992.
- REIS, L. F. S. D. *Gestão da Excelência na atividade bancária*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- ROCHA, A. da. *O consumidor e a automação bancária: evidências empíricas*. (Relatório COPPEAD, 127). Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1989.
- RODRIGUES, S. B; SÁ R. C. R. de; OLIVEIRA C. A. A. de. O impacto da informática no consumidor de serviços bancários. In: *Revista de Administração*. v. 24, n. 3, jul./set. de 1989. p. 21-30.
- RUGIMBANA, R; IVERSEN, Philip. Perceived Attributes of ATM's and Their Marketing Implications. In: *International Journal of Bank Marketing*. 1994. v. 12. n. 2. p. 30-35.
- SCHNEIDER, B; BOWEN, D. *Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and Estention with implications for integrating Consumer and Organizational Behavior*, 1983. (1995)
- SHETH, Jagdish N; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. *Comportamento do Cliente – Indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2001.
- SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

- SOARES, C. M. *O alinhamento estratégico e a utilização da Internet nos bancos operando no Brasil*. 2000. Rio de Janeiro: Tese defendida na COPEAD-UFRJ, Rio de Janeiro, RJ.
- STOWE, R. Payoff deferred. In: *Banking Strategies*, v. 74, n. 2. mar/apr, 1998.
- THWAITES, Dês. In: WNNEW, Cristine *et al. Marketing Financial Services*. Woburn: Butterworth-Heinemann, 1995. p. 113-137.
- TOFFLER, A. *Powershift: as mudanças do poder*. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- TOLEDO, G. L. *Marketing bancário: análise, planejamento, processo decisório*. São Paulo: Atlas, 1978.
- VAVRA, Terry G. *Marketing de Relacionamento – after marketing*. São Paulo: Atlas, 1993.
- VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, J. C. *Real strategies for virtual organizing*. *Sloan management review*. Fall, 1998.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- YASSUHIRA, F. K. *Organizações virtuais: alternativas estratégicas para a sobrevivência das empresas*. 2000. Dissertação de mestrado. Universidade Estácio de Sá/RJ.
- YIN, R. K. *Case Study Research: design and methods*. Newbury Park: Sage Publications, 1989.
- ZAVOINA, A. The great e-qualizer. In: *Bank marketing*. v. 29, n. 6, junho, 1997.

ANEXO

QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte da coleta de dados para obtenção do grau de mestre e tem o objetivo de traçar um perfil dos usuários dos caixas eletrônicos.

1. IDENTIFICAÇÃO

- 1.1. Sexo: () Feminino () Masculino
- 1.2. Idade: () < 18 () 18 – 25 () 26 – 30 () 31 – 35
() 36 – 40 () 41 – 45 () 46 – 50 () > 50
- 1.3. Grau de instrução: () 1º Grau incompleto () 1º Grau completo
() 2º Grau incompleto () 2º Grau completo () 3º Grau incompleto
() 3º Grau completo () Pós-graduação
- 1.4. Profissão: _____
- 1.5. Residência: Bairro _____ Cidade _____

2. ACESSO:

2.1. CAIXA ELETRÔNICO:

- 2.1.1. Quantas vezes você acessa o caixa eletrônico, por semana: () uma vez () duas vezes
() três vezes () todos os dias () somente nos finais de semana () nunca
- 2.1.2. Para que você acessa: () pagamento de conta () saque () transferência
() depósito () investimento () empréstimo () extrato () saldo
() outros _____
- 2.1.3. O caixa eletrônico atende suas necessidades: () plenamente () parcialmente
() quase nunca () nunca
- 2.1.4. O que falta para atingir plenamente a satisfação em seu uso: _____
- 2.1.5. O que mais atrapalha você no uso do caixa eletrônico: () a fila () a segurança
() a falta de dinheiro () os defeitos técnicos () a cobrança pelo uso
() outros _____
- 2.1.6. O que mais lhe agrada neste tipo de serviço: () a ausência de filas () a segurança
() disponibilidade de recursos () respeito ao consumidor () comodidade
() outros _____
3. O uso da tecnologia do Caixa Eletrônico tem trazido mudança em sua vida? () sim () não
Porque _____

3.1. INTERNET:

- 3.1.1. Você acessa sua conta pela Internet () sim () não
Por que? _____
- 3.1.2. Qual das opções abaixo explica a razão por você estar aqui.
() executando operação que não pode fazer pela Internet
() outro _____
- 3.1.3. O que mais atrapalha você no uso da Internet
() falta de segurança () dificuldade com o provedor () não tem computador disponível
() outro _____
- 3.1.4. O que mais lhe agrada no uso da Internet: () a ausência de filas () a segurança
() disponibilidade de recursos () respeito ao consumidor () comodidade
() outros _____
- 3.1.5. O atendimento on-line tem vantagem sobre o atendimento do caixa eletrônico? () sim () não
Quais? _____
4. O uso da tecnologia pela Internet tem trazido mudança em sua vida? () sim () não
Porque _____

Obrigado (a), por sua participação.