



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM GESTÃO (MBA)

*INTERNET BANKING EM PORTUGAL:*  
PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS ADOPTADAS

MARIA DULCE DA COSTA MATOS E COELHO

**Orientação:** Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves

**Júri:**

**Presidente:** Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves

**Vogais:** Doutor António Manuel Soares Serrano

Mestre Luís Filipe Nunes Coimbra Nazaré

Setembro 2002

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**MESTRADO EM GESTÃO (MBA)**

*INTERNET BANKING* EM PORTUGAL:  
PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS ADOPTADAS

MARIA DULCE DA COSTA MATOS E COELHO

**Orientação:** Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves

**Júri:**

**Presidente:** Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves

**Vogais:** Doutor António Manuel Soares Serrano

Mestre Luís Filipe Nunes Coimbra Nazaré

Setembro 2002



## GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS

### A

**ATM** Automatic Teller Machine

### B

**B2B** Business to Business

**B2C** Business to Consumer

**B2E** Business to Employee

**B2G** Business to Government

**Browser** Software que permite visualizar as páginas da Web e que permite a própria movimentação na Web

### C

**C2C** Consumer to Consumer

**CEGE** Centro de Estudos de Gestão

**CEO** Chief Executive Officer



## D

**Desintermediação** Processo de eliminação de intermediários

## E

**EDI** Electronic Data Interchange

**E2E** Exchange to Exchange

## I

**Internet** Rede mundial de redes de computadores trabalhando em conjunto, com base em protocolos de comunicações comuns, gerida a diferentes níveis por organizações distintas.

**Intranet** Rede de computadores com as características da Internet, mas que pertence a uma instituição e serve para a difusão interna de informação a ela respeitante.

**ISEG** Instituto Superior de Economia e Gestão

## N

**NIB** Número de Identificação Bancária

## P

**P2P** Peer to Peer



**PC** Personal Computer

**POS** Point of Sales

**PPR/E** Plano Poupança Reforma / Educação

**S**

**SET** Secure Electronic Transaction

**Site** Conjunto de páginas da Internet pertencentes a uma entidade

**T**

**TCP/IP** Transmission Control Protocol / Internet Protocol

**U**

**USD** United States Dollars

**W**

**WAP** Wireless Application Protocol

**WWW** World Wide Web – subconjunto da Internet, em que a informação é organizada utilizando *hiperlinks*, o que permite ao utilizador, através do clique do rato, saltar entre imagens, extractos de vídeo, extractos de áudio, outras páginas e outros endereços Web.



## RESUMO E PALAVRAS-CHAVE

### **INTERNET BANKING EM PORTUGAL: PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS ADOPTADAS**

Maria Dulce da Costa Matos e Coelho

Mestrado em: Gestão/MBA

Orientador: Professor doutor Vítor Gonçalves

Provas concluídas em:

### **RESUMO**

O presente trabalho tem como objectivo aferir o estágio de desenvolvimento do *Internet banking* em Portugal e conhecer as principais estratégias adoptadas nesta área.

Abordamos, deste modo, o actual panorama do comércio electrónico e as principais alterações decorrentes do mesmo, e mais especificamente o comércio electrónico no sector bancário.

Seguidamente, fizemos um estudo empírico sobre o *Internet banking* em Portugal, através da análise da informação obtida por observação directa dos *sites* e da aplicação de um inquérito por questionário dirigido aos bancos a operar em Portugal, com exclusão dos bancos de investimento.

Através deste estudo pretendeu-se, por um lado, aferir o nível de interactividade e o tipo de *sites* existentes e, por outro lado, caracterizar as principais práticas e estratégias da banca nesta área.

**PALAVRAS CHAVE:** banca; comércio electrónico; canais de distribuição; Internet; *Internet banking*; *site*.



## SUMMARY AND KEYWORDS

### *INTERNET BANKING IN PORTUGAL: THE MAIN ADOPTED STRATEGIES*

Maria Dulce da Costa Matos e Coelho

Master in Business and Administration

Guidance Counselor: Professor Vitor Gonçalves

Concluded in:

### **SUMMARY**

The main purpose of the present report is to comprehend the development of Internet banking in Portugal and to understand the leading strategies adopted by banks.

Thus, we refer to the state of e-commerce and the changes caused by it, and more specifically, to e-commerce in the banking industry.

Consecutively, we have done an empirical study about Internet banking in Portugal, first based only on the information we can get from the Web sites, and later through a survey on banks working in Portugal, excluding investment banking.

This study was done in order to learn about the interactivity and the type of Web sites that banks adopt and, on the other side, to characterize the main practices and strategies of the Portuguese banks in this area.

**KEYWORDS:** banking; distribution channel; e-commerce; Internet; Internet banking; site.



# Índice

Glossário de termos e abreviaturas .....	1
Resumo e palavras-chave .....	4
Summary and keywords .....	5
Índice .....	6
Lista de quadros .....	8
Lista de figuras .....	9
Prefácio .....	11
Dedicatória .....	12
Agradecimentos .....	13
<b>Introdução</b> .....	<b>14</b>

## 1ª Parte

<b>Capítulo I – O Comércio Electrónico</b> .....	<b>18</b>
I.1. O que é o Comércio Electrónico .....	19
I.2. Breve história do Comércio Electrónico .....	29
I.3. Alterações decorrentes do Comércio Electrónico .....	35
I.4. O Comércio Electrónico na Internet actualmente .....	44
I.4.1. Dados gerais relativos ao Comércio Electrónico .....	44
I.4.2. O mercado electrónico europeu .....	49
<b>Capítulo II – O Comércio Electrónico no sector bancário</b> .....	<b>52</b>
II.1. Caracterização geral do sector bancário .....	53
II.2. O sector bancário em Portugal .....	79





## 2ª Parte

<b>Capítulo III – <i>Internet banking</i> em Portugal: um estudo empírico .....</b>	<b>84</b>
III.1. O estudo empírico – características .....	85
III.1.1. O universo do estudo .....	85
III.2. Análise da informação obtida por observação directa dos <i>sites</i> .....	88
III.3. O questionário .....	105
III.3.1. Análise das respostas obtidas .....	105
Conclusões .....	128
Bibliografia .....	132
Apêndices .....	140



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Previsões de vendas globais na Internet (nos EUA) .....	28
Quadro 2 – Número de <i>sites</i> e de <i>hosts</i> desde o aparecimento da Internet até aos dias de hoje .....	30
Quadro 3 – Número de utilizadores da Internet (em milhões) .....	31
Quadro 4 – Serviço de Acesso à Internet em Portugal.....	32
Quadro 5 – Comparação do enfoque estratégico tradicional e do novo enfoque da inovação de valor .....	43
Quadro 6 – Estimativas do comércio electrónico a nível mundial .....	48
Quadro 7 – Mercado electrónico em Portugal, Europa e EUA (B2C) .....	49
Quadro 8 – Custo médio por transacção nos vários canais de distribuição (em USD) .....	54
Quadro 9 – Bancos registados no Banco de Portugal em Agosto de 2001 .....	86
Quadro 10 – Bancos registados no Banco de Portugal em Agosto de 2001 (excluindo os bancos de investimento) .....	87
Quadro 11 – <i>Sites</i> e <i>Internet banking</i> dos bancos em análise .....	89
Quadro 12 – Informações e transacções disponibilizadas pelos bancos que possuem um <i>site</i> na Internet .....	92
Quadro 13 – Quadro de análise dos <i>sites</i> das instituições bancárias .....	98
Quadro 14 – Estatísticas descritivas dos bancos que possuem ou não <i>site</i> .....	104
Quadro 15 – Representatividade das respostas obtidas .....	105
Quadro 16 – Visitantes únicos aos <i>sites</i> dos bancos dos EUA (em milhares) .....	119



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Vendas realizadas na Internet em 1998 .....	20
Figura 2 – Forças subjacentes ao comércio electrónico .....	24
Figura 3 – Internet: uma “revolução instantânea” .....	33
Figura 4 – Desintegração do sector informático .....	40
Figura 5 – Relação entre os gastos com Tecnologias de Informação e o valor de mercado das empresas de serviços financeiros .....	67
Figura 6 – Preferências dos consumidores relativamente aos vários canais de distribuição .....	70
Figura 7 – Frequência de compra de vários itens através da Internet .....	71
Figura 8 – Itens adquiridos através da Internet .....	72
Figura 9 – Itens pesquisados na Internet mas adquiridos de outra forma .....	73
Figura 10 – Possui um <i>site</i> na Internet que permite realizar transacções? .....	104
Figura 11 – Impactos do <i>Internet banking</i> na organização .....	105
Figura 12 – Vantagens do <i>Internet banking</i> na organização .....	106
Figura 13 – O <i>Internet banking</i> está a favorecer a relação com: .....	107
Figura 14 – Soluções de Comércio Electrónico que a organização disponibiliza .....	109
Figura 15 – O <i>site</i> do seu banco funciona como um portal financeiro? .....	109
Figura 16 – Segmentos de clientes que utilizam <i>Internet banking</i> .....	110
Figura 17 – O seu banco especializou-se em algum produto específico? .....	111
Figura 18 – O Comércio Electrónico alterou as fontes geográficas de receitas? .....	112
Figura 19 – Intensidade de utilização das transacções financeiras <i>on-line</i> .....	113
Figura 20 – Percentagem do <i>Internet banking</i> no total das operações .....	113
Figura 21 – O Comércio Electrónico obrigou a uma alteração da estratégia? .....	116
Figura 22 – Mecanismos utilizados para resolver eventuais problemas nas transacções electrónicas .....	118
Figura 23 – As soluções de Comércio Electrónico são desenvolvidas por: .....	119
Figura 24 – O Comércio Electrónico provocou externalização de funções? .....	120
Figura 25 – Poupanças devido ao Comércio Electrónico .....	121



Figura 26 – Aumentou o <i>turnover</i> devido ao Comércio Electrónico pela Internet? .....	122
Figura 27 – Investimento anual em acções de <i>Internet banking</i> .....	123
Figura 28 – Orçamento anual das soluções desenvolvidas internamente .....	124
Figura 29 – Orçamento anual das soluções subcontractadas .....	124



## PREFÁCIO

Numa altura em que muito se fala e se escreve sobre comércio electrónico e negócio electrónico e em que a chamada “Nova Economia” passou novamente a ser apenas Economia, pareceu-nos pertinente estudar o panorama actual do *Internet banking* em Portugal. Aliás, esta é uma área particularmente adequada a transacções electrónicas, na medida em que os produtos financeiros baseiam-se em informação e podem ser distribuídos através da Internet.

O comércio electrónico, de um modo geral, está a transformar o modo como se fazem negócios e não só. Como afirma um autor nosso contemporâneo “de facto, não estamos numa Nova Economia mas, tão simplesmente, na Economia do Conhecimento” (Carvalho, 2001). Este estudo pretende apenas ser mais um contributo para o referido conhecimento.

Através deste estudo pretendeu-se, sobretudo, conhecer o nível de interactividade e o tipo de *sites* existentes e, por outro lado, caracterizar as principais práticas e estratégias da banca nesta área.

Procurámos atingir este objectivo através de um estudo empírico tentando seguir os princípios fundamentais que todas as investigações devem respeitar, na senda dos ensinamentos de Gaston Bachelard: “O facto científico é conquistado, construído e verificado (conquistado sobre os preconceitos; construído pela razão; verificado nos factos)”.



*Ao Pedro, ao Zé e aos meus pais*



## AGRADECIMENTOS

A toda a minha família,

Aos meus amigos,

Aos meus colegas de trabalho e de MBA

Ao Professor doutor Vítor Gonçalves

Pela sua contribuição e apoio na realização desta etapa que representa tanto na minha vida.

A todos o meu sincero obrigado.



## Introdução

O presente trabalho é o resultado de um estudo que teve como primordial objectivo conhecer as principais estratégias e políticas no que se refere ao *Internet banking* em Portugal. Partimos da convicção manifestada pelo Secretário do Comércio dos EUA, William M. Daley (United States Department of Commerce, 1999) de que “a Internet está a mudar a forma como se fazem negócios, desde a aquisição e serviço aos clientes à gestão das relações com os fornecedores”.

Quisemos, deste modo, averiguar o que tinha mudado no nosso país com o aparecimento e desenvolvimento do comércio electrónico pela Internet na banca. Contudo, à medida que íamos avançando no nosso trabalho e que íamos assistindo aos acontecimentos nas chamadas empresas da “nova economia” a nossa opinião foi-se tornando cada vez mais consentânea com a perspectiva de Michael Porter sobre este assunto.

Porter (2001) afirma a este respeito que o grande paradoxo da Internet é que os seus principais benefícios (nomeadamente, facilitar o acesso à informação existente, diminuir as dificuldades associadas à compra, marketing e distribuição, permitir aos compradores e vendedores ter acesso e fazer transacções uns com os outros mais facilmente), também dificultam as empresas de se apropriarem desses benefícios na forma de lucros.

O texto do presente trabalho está estruturado em duas partes, cada uma dividida em vários capítulos, referindo-se a primeira ao enquadramento teórico do tema e a segunda a um estudo empírico sobre o *Internet banking* em Portugal.





Assim, no **capítulo I** definimos o que se entende por comércio electrónico, fazendo referência às várias vertentes do mesmo, designadamente o comércio entre empresas, o comércio de retalho e outras formas que relacionam as empresas ou os consumidores com outros actores, como por exemplo a Administração Pública ou os próprios recursos humanos da empresa, entre outros.

Falamos também de alguns benefícios que geralmente são apontados ao negócio electrónico, assim como das críticas feitas por alguns autores que defendem que não faz sentido falar de uma “nova economia” por oposição à “economia tradicional”, e que devemos ver a Internet como uma tecnologia que pode ser utilizada em praticamente todas as indústrias e como parte de qualquer estratégia.

Fazemos, de seguida, referência à evolução histórica da Internet e do comércio electrónico e ao panorama da Internet em Portugal, no que se refere a número e perfil dos utilizadores, entre outros. Abordamos ainda as alterações decorrentes do comércio electrónico e a situação actual do comércio electrónico na Internet e, mais especificamente, do mercado electrónico europeu.

No **capítulo II** analisamos o comércio electrónico no sector bancário, começando por fazer uma breve caracterização do sector e uma sintética análise de algumas das tendências recentes decorrentes das novas realidades. Passamos, seguidamente, à análise do sector bancário em Portugal.

A segunda parte do trabalho é composta por um único capítulo, em que apresentamos um estudo empírico sobre o *Internet banking* em Portugal. Assim, no **capítulo III** analisamos a existência ou não de *sites* por parte dos bancos portugueses e, nos casos em que estas instituições possuem um *site* na Internet, procuramos identificar que tipo de informações fornecem e que transacções disponibilizam nos seus *sites*.



Nesta primeira fase, o estudo foi desenvolvido unicamente com base na informação retirada dos *sites*, sem qualquer contacto directo com os bancos, o que fizemos a seguir.

Uma das questões para a qual procurámos resposta diz respeito à política de distribuição bancária. Partindo da observação já comprovada de que o canal de distribuição tradicional - a agência - tem sido complementado com outros canais, quisemos saber se os bancos estavam a dar resposta aos padrões de procura dos consumidores através da distribuição multi-canal, providenciando um leque completo de canais de distribuição procurando ir de encontro à flexibilidade e conveniência que são factores essenciais da oferta bancária.

Outra das nossas interrogações tinha a ver com os produtos e serviços oferecidos, dado que alguns autores por nós pesquisados advogam que a Internet leva a uma especialização das empresas em produtos ou serviços específicos. Procuramos ainda saber quais as opções estratégicas das instituições bancárias no que se refere ao nível de investimento anual em acções realizadas com *Internet banking*, entre outras, assim como os principais impactos do *Internet banking* nas instituições bancárias nacionais.



## 1ª PARTE

A primeira parte da Dissertação é constituída pelos capítulos:

- Capítulo I – O Comércio Electrónico
- Capítulo II – O Comércio Electrónico no Sector Bancário.



## CAPÍTULO I

# O COMÉRCIO ELECTRÓNICO



## I.1. O que é o Comércio Electrónico

Importa primeiramente definir o que se entende por comércio electrónico. Podemos considerar válidas duas definições de comércio electrónico (Silva et al, 1999). Uma primeira definição, mais geral, designada por “definição fraca” considera como comércio electrónico “qualquer sistema tecnológico e económico que potencie ou facilite a actividade comercial de um conjunto variado de participantes através de mecanismos electrónicos”. Uma definição mais restrita, designada por “definição forte”, considera “qualquer sistema tecnológico e económico que potencie ou facilite a actividade comercial de um conjunto variado de participantes e que inclua o suporte à generalidade das próprias transacções comerciais”.

A diferença mais significativa entre as duas definições é que esta última exige que a entrega e o pagamento dos bens ou serviços transaccionados sejam processados electronicamente. Nesta definição não se inclui, assim, no comércio electrónico a mera existência de um catálogo electrónico acessível via Web, por exemplo.

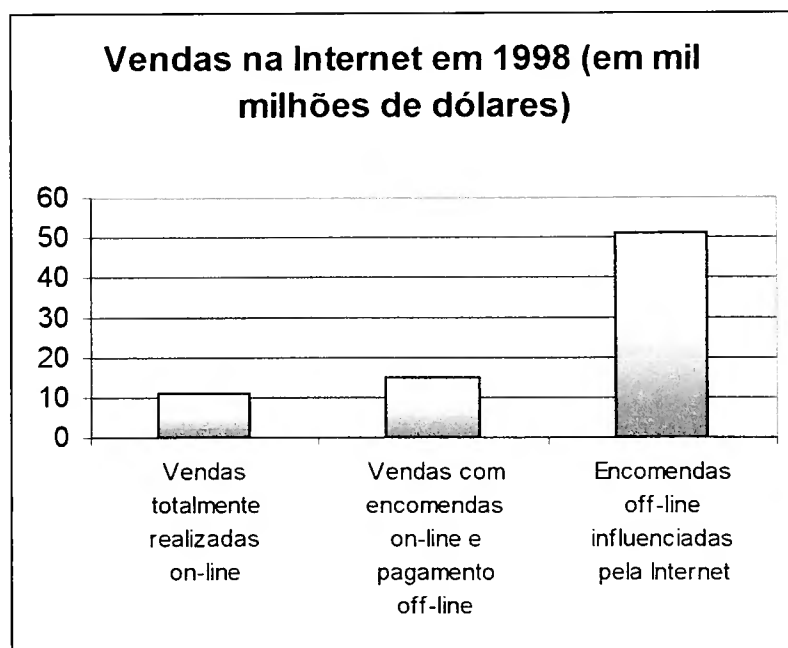
A Associação Portuguesa para o Desenvolvimento do Comércio Electrónico e do EDI denomina estas duas formas de comércio electrónico como comércio electrónico indirecto – encomendas electrónicas de bens corpóreos – e directo – entrega em linha de bens incorpóreos (APEDI, 1997).

As pesquisas de mercado geralmente baseiam as estimativas do comércio de retalho *on-line* incluindo apenas as transacções que implicam encomenda e pagamento *on-line*. O relatório do Departamento de Comércio dos EUA chama, contudo, a atenção para o facto de a Internet desempenhar um papel importante em muitas transacções que não são completamente realizadas *on-line*.

Além dos consumidores que escolhem os artigos *on-line* e pagam os mesmos não electronicamente, a Internet é uma importante fonte de pesquisa que influencia as encomendas e compras *off-line*, particularmente no que se refere a itens de grande dimensão como carros (United States Department of Commerce, 1999).

Em 1998, enquanto as vendas totalmente realizadas *on-line* representaram um volume de \$11 mil milhões USD nos EUA, as vendas em que as encomendas foram feitas *on-line* mas o pagamento foi *off-line* chegaram a mais de \$15 mil milhões USD e o valor das encomendas *off-line* influenciadas pela Internet representou aproximadamente \$51 mil milhões USD (United States Department of Commerce, 1999).

Figura 1 – Vendas realizadas na Internet em 1998



Fonte: *Cyber Dialogue*, citado em United States Department of Commerce (1999).

Não podemos, contudo, pensar que o comércio electrónico só começou a existir com a Internet. Existe um comércio electrónico tradicional que remonta à utilização do telex, telefone, máquinas de fax, máquinas ATM (*Automatic Teller Machine*), pontos de venda POS (*Point of Sales*) ligados aos bancos e troca de mensagens de correio electrónico entre computadores (Silva et al, 1999).



Ainda no âmbito do dito “comércio electrónico tradicional” incluem-se os sistemas montados com base na tecnologia EDI (*Electronic Data Interchange*), isto é, transferência electrónica de dados, cuja tecnologia remonta à década de 1970.

Embora já existissem exemplos de comércio electrónico anteriormente à popularização da Internet, baseados em redes proprietárias (como por exemplo, America On-line, CompuServe, Minitel), a grande explosão do comércio electrónico deu-se com a divulgação da Internet na década de 1990.

A grande diferença é que nas redes proprietárias existia uma única entidade responsável pela gestão e exploração das redes e respectivas infra-estruturas e pelo cumprimento das regras estabelecidas. Na Internet, pelo contrário, existem várias entidades responsáveis pela rede e, em particular, quando falamos do comércio electrónico na Internet, as partes envolvidas numa transacção normalmente não se conhecem antecipadamente e não têm de aceitar um conjunto de regras pré-estabelecidas (Silva et al, 1999).

Uma das empresas com maior projecção na área da consultoria afirma que o comércio electrónico é “uma nova forma de fazer negócios (a forma de fazer negócios na economia electrónica) a qual envolve abertura, conectividade e integração” (Accenture, 2000).

Por outras palavras, o comércio electrónico leva a uma **abertura** da empresa, na medida em que passa a incluir no negócio os parceiros, os fornecedores e os clientes, liga a nova empresa (“*expanded enterprise*”) através de um meio electrónico universal (**conectividade**), e requer a **integração** e o alinhamento da tecnologia, dos processos e do desempenho humano com um intento estratégico em contínua evolução.



Na mesma linha de raciocínio de Silva et al (1999), esta consultora defende que o comércio electrónico não se resume à criação de um *site* Web; implica necessariamente a definição e implementação de uma presença distintiva na Internet. Do mesmo modo, não se trata apenas de um novo canal de distribuição virtual, sendo necessário rearquitectar todo o modelo de distribuição de acordo com a estratégia do negócio.

O comércio electrónico não se limita, pois, a uma automatização do serviço ao cliente, havendo necessidade de reposicionar a proposição de valor do cliente e usar o sucesso inicial para crescer e defender a posição no mercado. Para esta empresa, também não se trata apenas de desenvolver ou adquirir novas aptidões, mas sim transformar as capacidades da organização de modo a que estas se tornem relevantes para a economia electrónica, e tornar essa presença relevante em termos culturais, sociais e económicos, num mercado global variado. Finalmente, o comércio electrónico não se pode definir apenas como o lançamento de um negócio na Internet, pois é preciso fazer uma reavaliação total de todo o modelo de negócio da organização (Accenture, 2000).

Fala-se muito, hoje em dia, de economia electrónica. Esta, que segundo alguns autores sucedeu à economia industrial, é apresentada como dispendo de um novo conjunto de regras, oportunidades, ameaças e desafios, deitando por terra cinco pressupostos económicos que fundamentavam o sucesso da economia industrial, designadamente:

- os custos de interacção e colaboração terão diminuído drasticamente
- os activos físicos terão deixado de ter o papel principal na proposição de valor
- a dimensão terá deixado de ser limitativa do resultado
- o acesso à informação ter-se-à tornado mais simples e mais barato tanto para as organizações como para os seus clientes e parceiros comerciais





- e terão deixado de ser necessários vários anos e um investimento muito avultado, para conseguir construir um negócio com uma presença global (Accenture, 2000).

A economia electrónica é, nesta perspectiva, a envolvente de negócios mais alargada na qual se realiza o comércio electrónico. As novas regras económicas levam a transformações não apenas ao nível da organização mas também da indústria e de todo o mercado, prevendo-se que ultrapasse a tradicional economia industrial no ano 2003 (Accenture, 2000).

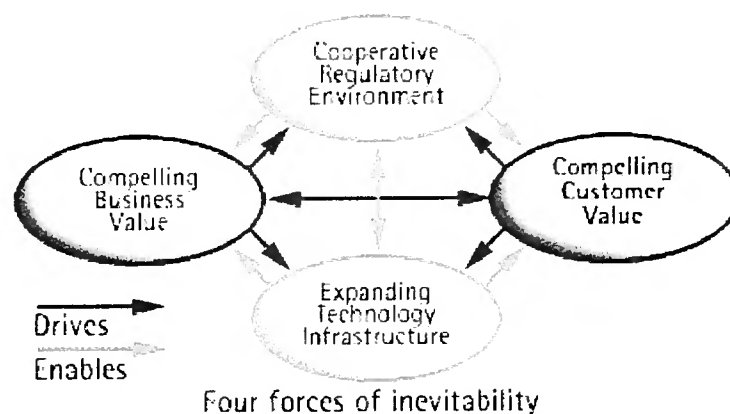
Ainda segundo esta consultora, existem quatro forças por detrás do comércio electrónico: um ambiente cooperativo em termos regulamentares, uma infraestrutura tecnológica em expansão, um valor impulsionado pelos clientes e um valor impulsionado pelo próprio negócio.

Um **ambiente “desregulamentar”** favorável aumenta o ritmo competitivo, o que encoraja os negócios a procurarem meios de obter e/ou manter uma vantagem competitiva.

A **tecnologia** fornece às empresas um conjunto de novas oportunidades de oferecer valor aos clientes, aumentar a sua eficiência e ampliar o seu raio de acção.

Os **clientes** respondem ao valor adicional favorecendo estes negócios. Isto leva a que as **empresas** recompensem os fornecedores de tecnologia com compras adicionais. Por outro lado, os clientes também favorecem os Governos que permitiram e encorajaram as novas cadeias de valor. De acordo com este modelo, cada círculo de actividade reforça os restantes.

Figura 2 - Forças subjacentes ao comércio electrónico



Fonte: Accenture (2000)

Na aceção de outra empresa multinacional de consultoria, a convergência das comunicações, informática e outras tecnologias levaram ao “*e-business*” (PwC-PriceWaterhouseCoopers,2000). O negócio electrónico<sup>1</sup> não é mais do que a aplicação de novas tecnologias e processos para melhorar, desenvolver e muitas vezes substituir modos tradicionais de fazer negócio.

De acordo com Bartels (2000), o negócio electrónico inclui o comércio electrónico, mas também abrange processos internos como a produção, a gestão de *stocks*, o desenvolvimento de produtos, a gestão do risco, as finanças, a gestão do conhecimento e os recursos humanos.

Uma equipa de consultores da Mercer Management Consulting afirma que uma das lições que podemos tirar da recente evolução na “nova economia” é a seguinte: a velha questão era ‘ Em que negócio estou? ’; a nova questão é ‘ Qual é o meu modelo de negócio? ’. Esta transição subtil representa uma grande alteração na perspectiva (Slywotzsky et al, 2000).

<sup>1</sup> No presente trabalho, traduzimos “*e-business*” por negócio electrónico.



Michael Porter (2001) argumenta, contudo, que chegou a altura de deixarmos de falar nas “indústrias da Internet”, nas “estratégias de *e-business*” e na “nova economia” e ver a Internet como aquilo que realmente é: uma tecnologia poderosa que pode ser utilizada em praticamente todas as indústrias e como parte de qualquer estratégia.

Além do mais, este autor é de opinião que, na maior parte dos casos, não se deve dar muito crédito às experiências que as empresas têm tido com a Internet até agora e que muitas lições aprendidas devem ser esquecidas, na medida em que a Internet tende a alterar a estrutura das indústrias no sentido de diminuir a sua rentabilidade e, simultaneamente, tem um efeito nivelador nas práticas de gestão, reduzindo pois a capacidade de as empresas conseguirem uma vantagem sustentável.

A questão não é se as empresas devem ou não utilizar a Internet, mas sim como utilizá-la, pois a Internet *per se* raramente será uma vantagem competitiva. As empresas que tirarão melhor partido da Internet serão aquelas que utilizarem a Internet como um complemento do seu modo tradicional de competir, e não aquelas que separarem as iniciativas relacionadas com a Internet das suas operações tradicionais (Porter, 2001).

Em períodos de transição, como aquele que estamos a viver, muitas vezes parece que existem novas regras de competição. Mas quando a poeira assenta, as velhas regras vêm de novo ao de cima, e a criação de valor económico torna-se o árbitro final do sucesso empresarial, entendendo-se por valor económico para uma empresa a diferença existente entre o preço e o custo (Porter, 2001).

Michael Porter (2001) critica, desta forma, as medidas que têm sido utilizadas pelas empresas que negociam na Internet para aferir da sua rentabilidade, pois não se traduzem na criação de valor.



Algumas empresas terão, pois, adoptado definições muito amplas de receitas, número de clientes, ou ainda mais suspeito, medidas que poderiam um dia representar receitas, tais como “alcance” (isto é, número de utilizadores), número de visitantes do *site* ou taxas de retorno ao *site*.

Alguns dos benefícios que têm sido apontados ao negócio electrónico são:

- a oportunidade de criar lealdade da parte dos clientes, o que implica colocar o poder e o potencial do negócio electrónico nas mãos dos clientes. Para o cliente, “*e-business*” significa “*me-business*” (o meu tempo, o meu espaço, à minha maneira), cabendo às empresas transformar-se para satisfazer este novo cliente (por exemplo, através da apresentação de uma nova faceta ao cliente, do estabelecimento de relações “*one-to-one*” proactivas, ou da diferenciação dos produtos e serviços através da personalização)
- alcançar a liderança de mercado
- otimizar processos de negócio nas várias áreas funcionais, com o objectivo de redução dos custos, aceleração do tempo de colocação dos produtos no mercado e melhoria da satisfação do cliente
- criar novos produtos e serviços ou mesmo novos comportamentos (é o caso da “*bolsa on-line*”) ou criar produtos/serviços que antes não eram rentáveis. O negócio electrónico permite também criar um conjunto de serviços à volta de um produto ou serviço inicial, em que a venda inicial serve apenas para desencadear a relação, enquanto os serviços à volta são valiosos por si próprios na medida em que são diferenciadores e permitem criar lealdade do cliente dando aos consumidores mais razões do que nunca para permanecerem com a empresa
- alcançar novos mercados
- permitir melhorias a nível do capital humano e facilitar a mudança organizacional (PwC, 2000).



Estes benefícios têm, no entanto sido contestados por vários autores, sobretudo depois da falência de um grande número de empresas da Internet e do arrefecimento da euforia dos investidores em relação a estas empresas.

Podemos considerar dois tipos distintos de comércio electrónico. O primeiro é o chamado “Business to Business” (B2B), isto é, comércio entre empresas, como por exemplo, os agrupamentos de empresas com relações estreitas de fornecimentos, redes de distribuição ou empresas tecnológicas virtuais, em que tipicamente existe uma grande empresa à volta da qual gravita um número elevado de pequenas outras empresas. O segundo é o designado “Business to Consumers” (B2C), isto é, comércio entre empresas e consumidores, ou comércio de retalho, caracterizado pelo estabelecimento de relações entre empresas e os consumidores finais (Silva et al, 1999).

Começa-se também a falar de outros tipos de comércio electrónico, como por exemplo o B2E (“Business to Employee”), baseado não na Internet mas nas Intranets, que apresentam oportunidades e vantagens suficientes para ser, por si só, canais de negócios viáveis. No B2E, direccionado para a comunidade dos recursos humanos, estão a aparecer no nosso país os primeiros modelos de negócio *on-line*: o *e-Recruitment* e o *e-Learning*. Um canal de B2E pode proporcionar valor aos colaboradores, valorizar talentos e competências e desenvolver recursos de conhecimento que representem factores de competitividade estratégica (Alves, 2001).

Do mesmo modo, fala-se igualmente em B2G (Business to Government) que relaciona empresas com a Administração Pública, C2C (Consumer to Consumer) que põe em contacto os vendedores e compradores, ambos particulares, de determinado produto, sem a presença de um intermediário, ou C2B (Consumer to Business) que se baseia no agrupamento de consumidores com necessidades semelhantes para conseguir vantagens na compra resultantes do maior volume.



O E2E (Exchange to Exchange) diz respeito a uma empresa da Internet que promova a interacção ou integração de dois ou mais *marketplaces* B2B, e o P2P (Peer to Peer) a uma empresa da Internet que permita aos indivíduos trocar recursos, como por exemplo ficheiros, sem passar por um sistema de controlo centralizado, entre outros.

Enquanto no comércio de retalho as transacções realizadas são geralmente ocasionais, movimentando por regra pouco dinheiro, o comércio entre empresas baseia-se normalmente em relações pré-estabelecidas, formais e duradouras, envolvendo maiores quantidades de dinheiro.

Quadro 1 – Previsões de vendas globais na Internet nos EUA  
(em mil milhões de dólares)

	2000	2003
B2C	Mais de \$61	Entre \$75 e \$144
B2B	Mais de \$184	Entre \$634 e \$3900

Fonte: United States Department of Commerce, 2000.

Alguns autores defendem que este modelo de comércio electrónico entre empresas será provavelmente uma evolução do comércio electrónico tradicional, já que é um modelo implementado com sucesso há mais de vinte e cinco anos pelas principais empresas mundiais, através do EDI sobre redes proprietárias (Silva et al, 1999).



## 1.2. Breve história do comércio electrónico

Para compreender a evolução do comércio electrónico, sobretudo daquele que se pratica na Internet, há que analisar a história da Internet. Foi há cerca de trinta anos que um sistema pioneiro conhecido como ARPAnet começou a ser usado pelo Departamento de Defesa dos EUA de modo a tornar possível a comunicação mais eficiente entre os *mainframes* dos meios académicos e governamentais. Este sistema foi bem sucedido, tendo-se tornado popular nos meios referidos, sendo o correio electrónico - introduzido em 1972 - a aplicação mais popular da rede.

A ARPAnet continha apenas quinze *sites* (vinte e três *hosts*) em 1971, enquanto em 1983 já possuía quinhentos *hosts*, isto é, máquinas ligadas permanente e dinamicamente à Internet (PwC, 2000). Recorre-se ao número de *hosts* porque é muito difícil saber o número de utilizadores da Internet, devido ao facto de a Internet ser uma rede de redes de computadores, gerida a diferentes níveis por organizações distintas. Os *hosts* podem ser máquinas do tipo de computadores pessoais, que representam um único utilizador, ou então computadores de médio ou grande porte, que fornecem acesso a dezenas, centenas ou mesmo milhares de utilizadores.

Em 1992, a Internet continha um milhão de *hosts*, e em 1993 o número ascendia a 1,3 milhões. Em 1994, continha dez mil *sites*. Em 1997, havia um milhão de *sites* e 19,5 milhões de *hosts* (PwC, 2000). Em 2000, existiam mais de 93 milhões de *hosts* (United States Department of Commerce, 2000).

De acordo com dados das empresas *Nua* e *Network Wizards* (2000), a Internet interligava em Fevereiro de 1999 cerca de 43,2 milhões de *hosts* e um número de utilizadores estimado em 153,5 milhões. Este número é estimado com base num número médio de quatro utilizadores por máquina, pois não se conhece um processo mais credível de quantificação do número de utilizadores da Internet.



Quadro 2 – Número de *sites* e de *hosts* desde o aparecimento da Internet até aos dias de hoje

	1971	1983	1992	1993	1994	1997	2000 (a)
Nº de <i>sites</i>	15				10.000	1.000.000	
Nº de <i>hosts</i>	23	500	1.000.000	1.300.000		19.500.000	93.000.000

Fontes: PriceWaterhouseCoopers (2000) e United States Department of Commerce (1999).

a) Previsão.

O TCP/IP (*Transmission Control Protocol / Internet Protocol*), que se tornou o *standard* de comunicação entre computadores na Internet, foi concebido em 1973. Só nos anos 1980, contudo, é que a moderna Internet começou a delinear-se, quando os sistemas operativos *desktop* abriram as portas ao público que não estava familiarizado com programação ou código-máquina. Assim, em 1990 a ARPAnet deixou de existir e Tim Berners-Lee desenvolveu o primeiro *software world wide web*.

O ano de 1993 foi o primeiro ano em que empresas privadas e pessoas individuais tiveram acesso à Internet. Foi nesta altura que a Internet abriu as portas ao comércio. O verdadeiro começo da economia electrónica deu-se com os serviços comerciais de *dial-up*. Estes serviços permitiram aos utilizadores não-técnicos aceder a informação e, ainda mais importante, permitiram aos utilizadores comunicar com outros independentemente da sua localização física.

Em 1992 foi estabelecida a *Internet Society* e em 1993 mais de cem países tinham uma presença *on-line*. Nesse mesmo ano, pela primeira vez, os utilizadores comerciais ultrapassaram os académicos. Foi também neste ano que as Nações Unidas passaram a estar presentes na Internet, e o ano seguinte (1994) viu a chegada dos bancos e centros comerciais.





Em meados dos anos 1990, começaram a aparecer *browsers* como o *Netscape*, *Internet Explorer*, *Yahoo* e *Lycos*, os quais forneciam serviços gratuitos aos utilizadores. Com os anunciantes a financiarem os custos das “*dot-coms*”, o comércio electrónico tornou-se atractivo para os negócios. Em 1997, praticamente todas as grandes empresas, organizações, governos e serviços noticiosos estavam presentes na Internet.

O uso da Internet, a nível mundial, deverá crescer 119% entre 2000 e 2005, embora este crescimento não deva ser constante, mas sim feito por saltos (PwC, 2000).

Quadro 3 – Número de utilizadores da Internet (em milhões)

	Utilizadores em 2000	Utilizadores previstos em 2005	Taxa de crescimento (em %)
América do Norte	151.0	231.0	+53%
<b>Europa Occidental</b>	<b>87.7</b>	<b>213.7</b>	<b>+144%</b>
Ásia-Pacífico	72.1	189.7	+163%
América Central e do Sul	19.6	56.1	+186%
Europa Oriental	10.8	45.5	+321%

Fonte: Adaptado de PwC (2000) in [www.e-business.pwcglobal.com/what/history](http://www.e-business.pwcglobal.com/what/history).

Quanto ao número de utilizadores da Internet em Portugal, um estudo do Vector 21 (2000) refere que em 1999, cerca de 13% dos lares portugueses tinham pelo menos um utilizador. Destes 13%, apenas 10 em cada 100 realizava compras *on-line*. O número de lares com utilizadores da Internet aumentou para próximo dos 14% em 2000, o que representa cerca de 452.000 lares. Destes, cerca de 13,6% realizava compras *on-line*. Refira-se que o Ministério da Ciência e da Tecnologia traçou como objectivo atingir até 2003 taxas médias de penetração da Internet na população de cerca de 50%.

A seguir apresentamos os dados apurados pelo Instituto das Comunicações de Portugal, no que se refere a número de clientes do serviço de acesso à Internet, prestadores em actividade, *hosts* e domínios, relativos aos últimos cinco anos.

Quadro 4 – Serviço de Acesso à Internet em Portugal

	1997	1998	1999	2000	2001 1ºTrim.	2001 2ºTrim.
Nº Total de Clientes	88.670	172.698	n.d. (a)	2.110.772	2.503.744	2.785.187
Taxa de penetração de mercado do Serviço de Acesso à Internet	0.9%	1.7%	n.d. (a)	21.1%	25.0%	27.8%
Nº de prestadores em actividade	8	10	24	29	31	32
Nº de <i>hosts</i>	n.d.	10.776	22.879	30.946	39.169	42.240
Nº de domínios (b)	1.981	3.581	7.067	14.042	15.482	17.949

Fonte: Instituto das Comunicações de Portugal (2001) in [www.icp.pt](http://www.icp.pt) (consulta realizada em 23-11-2001).

a) O número correcto dos clientes do Serviço de Acesso à Internet encontrava-se em apuramento, devido ao facto de o início da oferta de acessos gratuitos por parte dos ISP (*Internet Service Providers*) ter ocorrido no 3º trimestre de 1999.

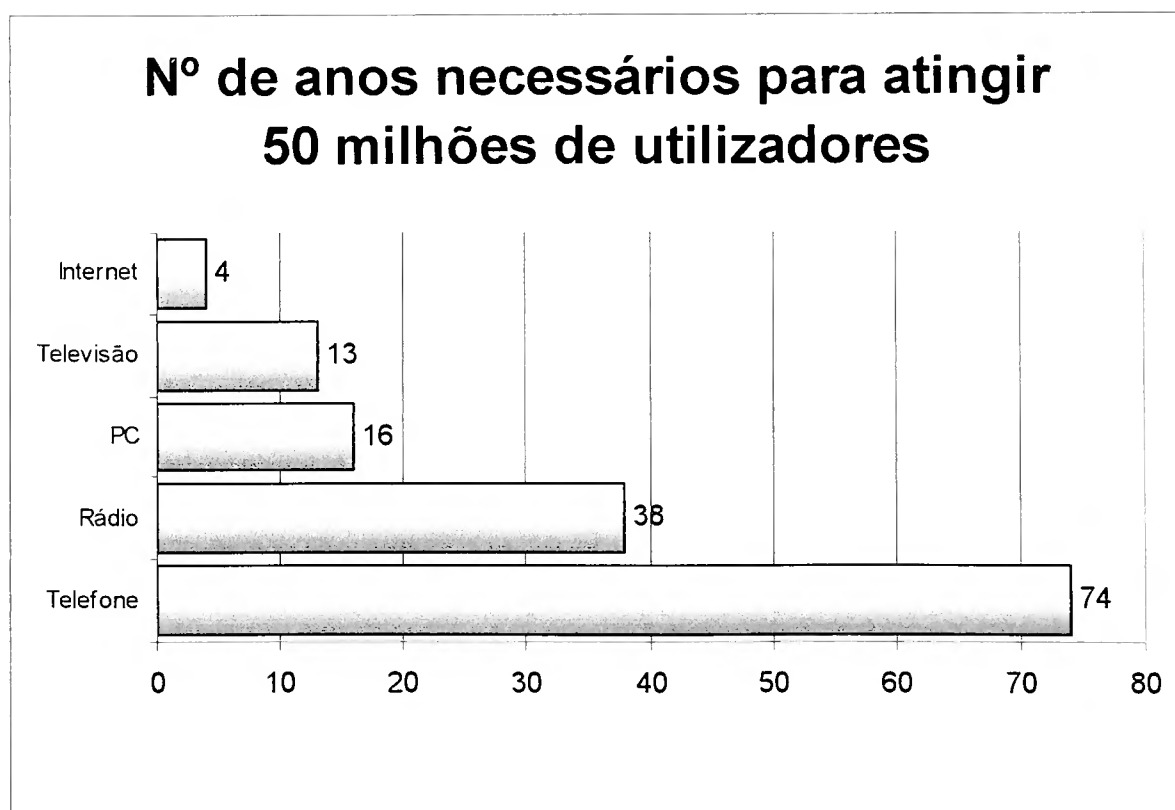
b) Inclui os domínios .pt, .com, .org, .net e outros.

No que se refere ao perfil dos utilizadores da Internet, os filhos maiores são os que mais acedem à Internet (39,5%), imediatamente seguido pelo “homem cabeça de lar” (26,8%) e pela “mulher cabeça de lar” (18,4%). Em termos etários, o utilizador médio situa-se maioritariamente abaixo dos 30 anos, com 42,6% na faixa dos 20 aos 29 anos e 20,2% na faixa dos menores de 20 anos. O utilizador médio tem ou frequenta o Ensino Superior (58%) e é Quadro Superior ou Estudante (Vector21, 2000).

No que respeita aos compradores *on-line*, o utilizador médio situa-se igualmente abaixo dos 30 anos, com a maior parcela (41%) na faixa dos 20 aos 29 anos, tem ou frequenta o Ensino Superior (75%) e é Quadro Superior (32%) ou Estudante (25%). De acordo com os dados da Vector21 (2000), apesar de se manter uma percentagem elevada no grupo dos compradores *on-line* que declara receber entre 120 e 200 contos mensais (25%), dado o peso dos estudantes na adesão ao comércio electrónico, a maioria dos compradores (31%) declara auferir um rendimento mensal líquido entre 301 e 500 contos mensais.

Como vimos, a Internet teve uma expansão astronómica quando comparada com outras tecnologias, podendo por essa razão ser considerada como uma “revolução instantânea”.

Figura 3 – Internet: uma “revolução instantânea”



Fonte: ITU Challenges to the Network 1999: Internet for Development (2000) in <http://www.oecd.org>.



Subjacente à expansão da conectividade e da inteligência electrónica está a extraordinária força da Lei de Moore: a observação feita por Gordon Moore, então presidente da Intel, de que a cada 18 meses é possível duplicar o número de circuitos transistorizados contidos num *microchip*<sup>2</sup>.

Esta lei tem-se verificado nos últimos 50 anos e, de acordo com alguns peritos, é provável que prevaleça também nos próximos 50 anos (Bell e Gray, 1997). A Lei de Moore implica que a memória e o poder de processamento cresçam 10 vezes a cada 5 anos, 100 vezes a cada 10 anos, 1000 vezes a cada 15 anos. Esta é a mais elevada taxa de progresso técnico sustentado da história.

---

<sup>2</sup> Do mesmo modo, o preço do elemento básico da revolução da informação – o *microchip* – deve cair 50% em cada 18 meses.



### 1.3. Alterações decorrentes do comércio electrónico

As comunidades *on-line* são um dos principais conceitos que surgiram no mundo dos negócios devido à Internet. As comunidades *on-line* são grupos de pessoas que se envolvem em interações *on-line* (quer as pessoas estejam a realizar compras ou vendas, ou estejam a colaborar de alguma forma ou apenas a divertir-se) do tipo muitos-para-muitos (*many-to-many*), interações estas que têm subjacente um conjunto imprevisto de ameaças e de oportunidades (Williams e Cothrel, 2000).

Podemos apontar como exemplos as comunidades de consumidores, que eliminam os hiatos de informação nos quais as empresas se baseavam tradicionalmente para manter elevadas margens de lucro (por exemplo, através de *sites* como o Deja.com, que fornece *ratings* de produtos, com base nas pontuações dadas pelos consumidores); as comunidades de empregados, formadas para os mesmos discutirem as “queixas” que têm acerca dos seus superiores hierárquicos, mas exercendo também um papel importante de mudança, na medida em que conseguem propagar mudanças muito mais eficazmente do que o fazem as ordens vindas do topo para a base (Williams e Cothrel, 2000).

As comunidades virtuais podem igualmente melhorar a coordenação de parceiros empresariais (como é o caso do VerticalNet.com) e fornecer uma fonte sem paralelo de *feedback* sobre o consumidor. Assim, as empresas podem desenvolver novas comunidades de valor acrescentado – ou gerir melhor as comunidades já existentes – para sustentar as suas estratégias de negócio (Williams e Cothrel, 2000).

Outros autores chamam ainda a atenção para o papel das comunidades de consumidores que se agrupam para conseguir preços mais baixos em *sites* Web, como o Mercata.com, o qual baixa os preços à medida que mais consumidores concordam em comprar algo (Urban et al, 2000).



É mais ou menos consensual, nos nossos dias, que as empresas têm de ser flexíveis, adaptáveis e ágeis, permanecendo num constante estado de regeneração, deitando fora velhas estratégias e estruturas, descartando antigos produtos, desenvolvendo novas capacidades. Carr (1999) afirma que na “nova economia”, um negócio que fique estagnado não tem futuro.

Do mesmo modo, espera-se que as pessoas tenham também flexibilidade e capacidade de adaptação à mudança. De acordo com o mesmo autor, o velho modelo industrial de organização – grandes grupos de pessoas que realizam tarefas especializadas sob uma coordenação central – faz cada vez menos sentido. É, assim, muito mais eficiente deixar o trabalho fluir livremente entre pequenas equipas organizadas temporariamente que podem organizar-se e coordenar-se a si próprias em resposta aos estímulos do mercado.

Enquanto muitos peritos em gestão argumentam que esta flexibilidade é benéfica para o ser humano, na medida em que é uma promessa de libertação do trabalhador, pois cada indivíduo torna-se o CEO (*Chief Executive Officer*) de um negócio individual, Sennett (1998) tem uma visão mais pessimista.

Segundo este famoso sociólogo e analista social, originalmente a flexibilidade era sinónimo da capacidade de se adaptar temporariamente à mudança sem perder a sua forma original – como uma árvore que se curva com o vento e depois volta à sua posição vertical de origem. Para Sennett (1998), hoje em dia flexibilidade significa ter capacidade de mudar de uma forma para outra, estando sempre em contínua modificação – por outras palavras, não ter qualquer forma.

Neste sentido, ser flexível significa não ter quaisquer laços. A empresa flexível deve estar sempre pronta a abandonar a sua estratégia, os seus produtos, as suas pessoas, e até os seus clientes, no sentido de se mudar para um mercado mais lucrativo ou adoptar um modo mais eficiente de realizar negócios.



Do mesmo modo, as pessoas devem estar dispostas a quebrar os seus laços. Sennett (1998) chama a atenção para o facto de que é a nossa capacidade de estabelecer e manter laços que define o nosso carácter. Citando o poeta Horácio, “o carácter de um homem depende das suas ligações ao mundo”. Ao quebrar essas ligações, a nova flexibilidade corrói o carácter; põe-nos à deriva, tornando-nos incertos sobre quem somos ou como devemos agir. Sennett (1998) vai mais longe ao afirmar que no seu todo, corrói os alicerces da sociedade. Assim, não nos ligamos aos outros, “fazemos equipa com eles”; não temos amigos, temos contactos; não somos membros de comunidades duradouras e em constante aprendizagem, somos pontos em redes utilitárias e em constante transformação.

Sennett (1998) analisa os perigos da flexibilidade, em termos sociológicos, relembando-nos que a nossa vida profissional tem influência directa na formação do nosso carácter e afirma que, quando é levada demasiado longe, a flexibilidade destrói tanto o carácter como a comunidade.

Outros autores chamam também a atenção para os problemas psicológicos e emocionais causados pela flexibilidade organizacional, defendendo que existe um limite à elasticidade individual e que, por isso, o novo mercado dará grande importância aos gestores que tenham formação nas áreas da colaboração e negociação, pois o verdadeiro desafio para os gestores será conseguir dar uma certa estabilidade aos seus empregados e simultaneamente conseguir atrair e reter pessoas motivadas para a mudança (Prahalad e Ramaswamy, 2000).

Um conceito que é digno de referência é a “nova economia da informação”. De acordo com Evans e Wurster (2000), as capacidades tecnológicas que permitem partilhar e usar informação, as quais estão em constante evolução, podem transformar a definição dos negócios e das indústrias, e a própria vantagem competitiva.



Evans e Wurster defendem que todos os negócios são negócios de informação, mesmo aqueles que à primeira vista não o parecem. Por exemplo, cerca de um terço do custo dos cuidados de saúde nos EUA – cerca de \$350 mil milhões USD – refere-se à recolha, gravação, processamento e recuperação da informação (Evans e Wurster, 2000).

Quando olhamos para uma cadeia de valor ou para uma cadeia de abastecimento (“*supply chain*”, que liga empresas fornecedoras e empresas clientes, definindo uma indústria), temos tendência para visualizar um fluxo linear de actividades físicas.

Mas, de acordo com Evans e Wurster (2000) é a informação que flui entre as várias actividades da cadeia e as que gera a maior parcela da vantagem competitiva da organização. É a informação e os mecanismos que permitem trabalhá-la que são responsáveis pela definição das fronteiras dos negócios, que estabilizam a estrutura das indústrias, que dão forma às organizações e que estão na base da sua vantagem competitiva.

Apesar da reconhecida importância da informação, a segurança dos dados e dos sistemas informáticos parece não constituir, muitas vezes, uma prioridade para os gestores e administradores das empresas. No Reino Unido, por exemplo, apenas 1/3 das empresas de serviços financeiros dispõe de um sistema actualizado de prevenção e segurança informática (Neto, 2001), o que claramente revela a pouca atenção dispensada à segurança informática.

De acordo com Evans e Wurster (2000), a onda de conectividade universal está a derreter a “cola” que liga as actividades económicas e acabará por separar o fluxo de informação do fluxo de actividades físicas, permitindo que cada um tenha as suas próprias regras económicas.





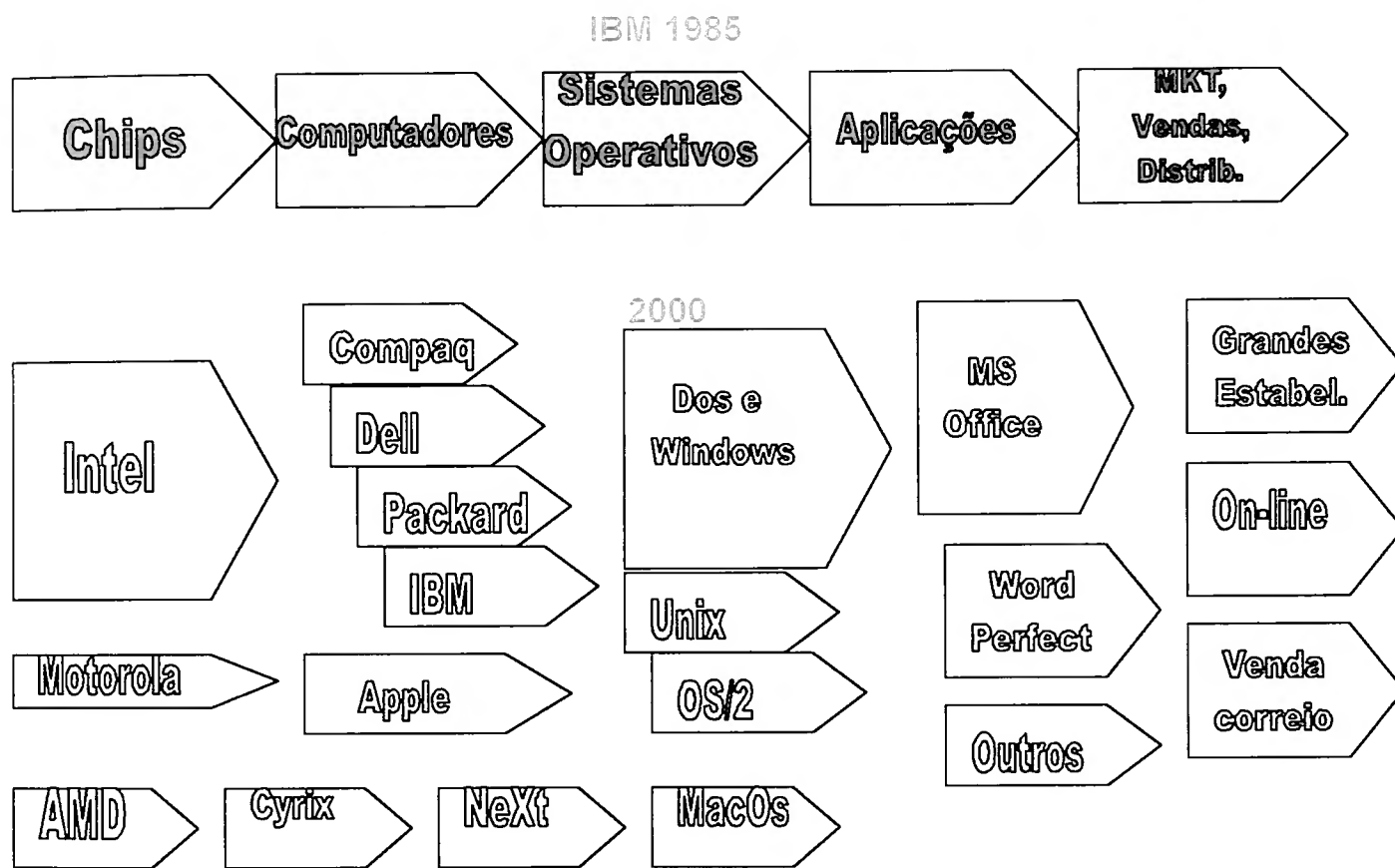
Segundo estes autores, existe uma “economia da informação” e uma “economia das coisas”, cada uma com regras próprias. Tradicionalmente ligadas entre si, estas duas realidades estão a separar-se à medida que se desenvolvem novos meios de difusão da informação. O laço tradicional entre o meio e a mensagem, entre o fluxo de informação sobre o produto e o produto em si, entre a cadeia de valor informacional e a cadeia de valor física, entre a economia da informação e a economia das coisas, deixou de existir (Evans e Wurster, 2000).

Esta separação permite libertar um enorme valor económico potencial. Por exemplo, as prateleiras numa loja servem um propósito informacional (dizendo aos consumidores aquilo que precisam de saber para poderem seleccionar os produtos) e um propósito físico (o *stock* de bens que circulam desde o produtor até ao consumidor final). A separação da “economia das coisas” da “economia da informação” (permitindo, por exemplo, fazer uma pesquisa electrónica dos bens, independentemente da sua existência física em armazém) liberta um grande valor, pondo em causa os modelos de negócio tradicionais e, simultaneamente, oferecendo às empresas a oportunidade de capitalizarem numa das vertentes económicas referidas (Evans e Wurster, 2000).

Um novo concorrente pode, pois, concentrar-se numa parcela vulnerável da actual cadeia de valor, onde o *player* mais antigo está em desvantagem competitiva, ou onde este obtem a maior parcela de lucro, e apropriar-se apenas dessa parte da cadeia (Evans e Wurster, 2000).

Um exemplo deste novo modelo é proporcionado pela indústria informática. Este modelo assente em soluções dirigidas aos clientes e horizontalmente integradas está a provocar uma drástica redução dos preços e um maior poder do cliente (Banha, 2001).

Figura 4 – Desintegração do sector informático



Fonte: Boston Consulting Group, citado em Banha (2001).

Na década de 1980 a IBM dominava o mercado informático, através de um modelo de negócios vertical em que o fabricante fornecia a maior parte do *hardware* e *software*, tornando difícil integrar no seu processo as soluções dos outros concorrentes. A IBM viu-se então perante um novo modelo de negócios horizontal, desenvolvido à volta do PC, no qual um conjunto de fornecedores compete em cada uma das áreas, potenciando o avanço das tecnologias independentemente das restantes áreas (Banha, 2001).

Porter (2001) argumenta que as empresas têm necessariamente de definir uma estratégia e seguir o caminho definido, mesmo em tempos de grande incerteza e convulsão, o que implica configurarem uma cadeia de valor - isto é, a série de actividades necessárias para produzir e entregar um produto ou serviço – à sua medida, que lhes permita proporcionar aos seus clientes um valor único.



Este autor defende, assim, que a cadeia de valor deve ser integrada, pois quando as actividades de uma empresa encaixam como um sistema que se reforça a si próprio, os concorrentes que pretendam imitar uma estratégia terão de duplicar todo o sistema em vez de copiar apenas uma ou duas características do produto ou modos de desempenhar determinadas actividades.

Como é sabido, a concorrência tem desempenhado o papel principal do pensamento estratégico dos últimos vinte anos. Na lógica das vantagens competitivas, a empresa precisa de alguma vantagem sobre a concorrência para sobreviver no mercado. Contudo, alguns autores argumentam que quando as empresas tentam obter vantagens competitivas, apenas avaliam o que os restantes *players* estão a fazer, tentando depois superá-los, e com isto frequentemente mais não conseguem do que uma melhoria incremental, ou seja, imitação e não inovação (Kim e Mauborgne, 1999).

Kim e Mauborgne (1999) ilustram esta situação com o exemplo da batalha travada entre a IBM e a Compaq, no mercado de PCs, desde meados dos anos 1980, em que as duas empresas se tentaram superar mutuamente criando sofisticados melhoramentos quando na realidade existia um mercado emergente de PCs no qual os factores críticos de sucesso não eram o último avanço tecnológico, mas sim o baixo preço e a “*user-friendliness*”. As duas empresas, cegas pela batalha que travavam entre si, perderam pois a oportunidade de explorar este novo mercado que estava a surgir.

De acordo com um estudo dos mesmos autores, as empresas com uma história de crescimento sustentado – tanto em termos de receitas como de lucros – têm uma abordagem estratégica diferente, pois a sua referência estratégica não é a concorrência.



Assim, em vez de construir vantagens em relação aos concorrentes, estas empresas procuram tornar a concorrência irrelevante, possibilitando aos seus compradores um salto qualitativo em termos de valor. É o que os referidos autores designam por inovação de valor (“*value innovation*”).

Segundo Kim e Mauborgne (1999), a ênfase no valor coloca o comprador – e não a concorrência – no centro do pensamento estratégico; a ênfase na inovação força os gestores a irem além de melhorias incrementais, obrigando-os a alcançarem maneiras radicalmente novas de fazer as coisas.

Os autores apontam como exemplos de inovadores de valor a SAP ou a Microsoft, cujos valores de mercado eram à data de elaboração do artigo muito elevados, embora os seus activos físicos e fiscais não fossem muito grandes. Argumentam, assim, que os investidores valorizam sobretudo o elevado *stock* de conhecimento da empresa, que pressagia um tremendo potencial de criação de riqueza. Ao contrário dos tradicionais factores de produção – terra, trabalho e capital – que são finitos, o conhecimento e as ideias são bens económicos infinitos que podem gerar rendimentos crescentes através do seu uso sistemático.

A transição de uma economia de produção para uma economia do conhecimento cria assim um potencial de rendimentos crescentes e um potencial do que os autores denominam “*free-riding*”, na medida em que o conhecimento é um bem não-rival (o seu uso por uma empresa não limita o seu uso por outras) e não passível de ser excluído (uma vez geradas as ideias, elas podem passar livremente para outras empresas, não se podendo evitar essa situação através de protecção de patentes ou outra).

Kim e Mauborgne (1999) propõem desta forma um novo enfoque estratégico, conforme ilustrado no quadro 5.

Quadro 5 – Comparação do enfoque estratégico tradicional e do novo enfoque da inovação de valor

<b>Três componentes básicos da estratégia</b>	<b>Enfoque Tradicional</b>	<b>Enfoque da Inovação de Valor</b>
<b>Concorrência</b>	Superar a concorrência	Procurar um valor radicalmente superior para tornar irrelevante a concorrência
<b>Clientes</b>	Retêr e tentar satisfazer os clientes actuais	Ter como alvo todos os compradores, seguindo de perto os não-clientes, e perder deliberadamente alguns dos clientes actuais
<b>Capacidades da Empresa</b>	Alavancar e aumentar as capacidades actuais	Disponibilidade para combinar as capacidades da empresa com as capacidades de outras empresas

Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (1999).



## 1.4. O comércio electrónico na Internet actualmente

### 1.4.1. Dados gerais relativos ao comércio electrónico na Internet

Em termos monetários, a componente mais importante do comércio electrónico encontra-se actualmente no comércio entre empresas (B2B), sendo o comércio electrónico de retalho (B2C) geralmente um negócio ainda pouco rentável, embora de grande visibilidade pública (IDC, 2000).

O relatório do Departamento de Comércio dos EUA refere a este propósito que o valor das transacções do comércio electrónico, embora ainda apresente uma dimensão reduzida quando comparado com a dimensão da economia, continua a crescer a uma taxa verdadeiramente notável (United States Department of Commerce, 1999).

O mesmo relatório acrescenta que mais significativo do que a quantia gerada por essas transacções, em termos monetários, são os novos processos de negócio que o comércio electrónico está a fazer surgir e os novos modelos de negócio que está a gerar. Tanto as novas empresas baseadas na Internet como os tradicionais produtores de bens e serviços estão a transformar os seus processos de negócio criando processos de comércio electrónico, num esforço para reduzir custos, melhorar o serviço ao cliente e aumentar a produtividade (United States Department of Commerce, 1999).

Além das comparações de preços de produtos concorrentes, disponibilizadas por certos *sites*, um novo modelo surgido com a Internet consiste em permitir que o consumidor ofereça o preço exacto que pretende e a empresa decida se está disposta ou não a fornecer esse produto/serviço. É o caso da Priceline.com.



No modelo tradicional de comércio, o vendedor faz uma oferta de uma unidade de produto no mercado a um determinado preço e o consumidor só pode aceitar ou recusar. A Priceline deu uma volta de 180° nesse modelo, ao permitir que o comprador publicite uma unidade de procura a um grupo de vendedores e estes decidam então se vão ou não satisfazer a procura (Walker, 1999).

O fundador da Priceline defende ainda que muitos consumidores não têm lealdade à marca, mas apenas preferência pela marca. A um determinado preço, estão dispostos a sacrificar a sua preferência e mudar de marca, como o provam os clientes da Priceline. Quando um cliente faz uma oferta para adquirir, por exemplo, um bilhete de avião, anuncia o preço que está disposto a pagar por um serviço genérico – ir do ponto A ao ponto B em determinado dia. O cliente não pode especificar a companhia aérea pretendida, nem a rota, nem as horas de partida e chegada.

O que se verifica é que o cliente tem preferência por determinada companhia aérea, por exemplo, mas se pagar uma quantia inferior está disposto a voar com outra companhia. A Priceline consegue tirar esta conclusão ao permitir que os clientes revelem o preço ao qual estarão dispostos a mudar de marca, isto é, que revelem a sua curva de elasticidade pessoal para um produto específico.

Este modelo revela também que enquanto no passado o produto e o respectivo preço eram uma unidade indivisível, a Internet está a fazer com que produto físico e preço se tornem realidades sepadas.

Além deste modelo de negócio, podemos apontar alguns exemplos de outros novos modelos que surgiram com a Internet (Sahlman, 1999):

- a FreeMarkets On-line desenvolveu um software que permite aos grandes compradores industriais organizarem leilões *on-line* para fornecedores qualificados de componentes estandardizados



- serviços tais como a compare.net ou MySimon.com procuram em toda a Web o preço mais baixo do artigo solicitado pelo consumidor
- há mesmo casos de empresas que fornecem artigos gratuitamente, como por exemplo a FreePC.com que em 1999 deu um computador aos primeiros 10.000 clientes que se inscrevessem no *site* (o que deu origem a 1 milhão de inscrições). Refira-se que o modelo de negócios desta empresa baseava-se na venda de publicidade inserida nos “computadores gratuitos”, assim como na venda de informações relativas aos seus clientes a empresas terceiras.

Alguns investigadores afirmam mesmo que, para além de oferecerem produtos e serviços gratuitamente, é provável que as empresas comecem a pagar aos utilizadores para usarem esses mesmos produtos e serviços (Sahlman, 1999). Como exemplo temos o AllAdvantage.com, que transmite pagamentos dos anunciantes aos consumidores só para estes manterem um “*banner*” (anúncio activo) aberto enquanto navegam na Internet.

Michael Porter (2001) critica, contudo, esta (falta de) estratégia da maioria das empresas que actuam na Internet, argumentando que em vez de se concentrarem nos lucros, estas empresas procuraram maximizar as receitas e a quota de mercado a todo o custo, procurando atrair clientes indiscriminadamente através de descontos, brindes, promoções, incentivos e publicidade massiva. Em vez de procurarem proporcionar valor real aos clientes, procuraram receitas indirectas através de fontes como publicidade e taxas (“*click-through fees*”) cobradas aos seus parceiros. Em vez de desenharem uma cadeia de valor única, imitaram as actividades dos seus concorrentes. Além disso, o preço foi considerado como a principal - se não a única - variável competitiva, minando a estrutura das respectivas indústrias.





Mas como pode então a Internet ser utilizada para criar valor económico? De acordo com Porter (2001), temos de olhar para os dois factores fundamentais que determinam a rentabilidade: a estrutura da indústria (que determina a rentabilidade do concorrente médio) e a vantagem competitiva sustentável (que permite a uma empresa superar o concorrente médio). A Internet terá alterado a relação de forças existentes, nomeadamente aumentando o poder negocial dos clientes, reduzindo barreiras à entrada, criando novos substitutos, e aumentando a rivalidade entre os concorrentes assim como o poder negocial sobre os fornecedores. Assim, ao mesmo tempo que a Internet pode aumentar a dimensão do mercado, muitas vezes isso acontece à custa de uma diminuição da rentabilidade média da indústria.

Para manter uma vantagem competitiva, a empresa deve ter menores custos, um preço de venda mais elevado, ou ambos. Tal consegue-se através da eficiência operacional (fazer as mesmas coisas que os concorrentes mas fazê-las melhor) ou de um posicionamento estratégico (fazer as coisas de maneira diferente dos concorrentes de modo a proporcionar aos clientes um valor único). Enquanto a Internet torna mais difícil que as empresas detenham vantagens operacionais, abre novas oportunidades para alcançar um posicionamento estratégico distintivo (Porter, 2001).

Porter (2001) defende ainda que as principais vantagens competitivas surgirão das forças tradicionais tais como produtos únicos, conteúdos exclusivos, actividades físicas distintivas, conhecimentos superiores e serviços personalizados e relacionamentos fortes. A Internet poderá fortalecer essas vantagens, ao ligar as actividades de uma empresa de maneira distintiva, mas não constituirá uma vantagem por si só.

Relativamente ao valor global das transacções electrónicas baseadas na *Web*, as previsões variam consideravelmente, pelo que apresentamos um estudo da OCDE que refere as estimativas feitas por várias empresas.



Quadro 6 – Estimativas do comércio electrónico a nível mundial

	<b>1999</b> (mil milhões USD)	<b>2003</b> (mil milhões USD)	<b>Crescimento médio anual (%)</b>
e-Marketer	98.4	1244	89
IDC	111.4	1317	85
ActivMedia	95	1324	93
Forrester Low	70	1800	125
Forrester High <sup>3</sup>	170	3200	108
BCG	1000	4600	46

Fonte: e-Marketer e BCG, citado em Coppel (2000).

Apesar deste crescimento do volume de negócios, em 1998 só 30% dos *sites Web* mundiais eram rentáveis<sup>4</sup>. Ao que parece, a Internet, além de estar a crescer, está a ser usada para outros fins diversos. Em termos mundiais, verifica-se que os países com menor rendimento têm menores taxas de acesso à Internet quando comparados com os países de maior rendimento. Dentro dos EUA, está a aumentar o hiato entre os níveis de rendimento mais elevados e os mais reduzidos, assim como entre as áreas urbanas e as rurais, no que se refere ao acesso à Internet (United States Department of Commerce, 1999).

Quanto aos fins para os quais a Internet é utilizada, há apenas cinco anos (1996), os *sites* educativos dominavam a lista dos quinze *sites* mais visitados. Nesse ano, o top 15 não incluía qualquer *site* de comércio electrónico. Hoje em dia, quase todos os *sites* mais visitados oferecem conteúdos, comunicações, comunidade e comércio. A obtenção de informação sobre *hobbies*, notícias gerais e informação de gestão continuam a ultrapassar as compras *on-line* (United States Department of Commerce, 1999).

<sup>3</sup> Inclui o EDI baseado na Internet.

<sup>4</sup> ActivMediaInc. em 29/12/1998, citado em Silva et al (1999).



### 1.4.2. O mercado electrónico europeu

O mercado electrónico europeu representa apenas um décimo do mercado dos EUA, no que se refere à componente B2C. Em 1999, o mercado europeu alcançou 3,5 mil milhões de euros, o que representa 0,2% das vendas a retalho na Europa. No mesmo ano, o mercado dos EUA alcançou 36 mil milhões de euros, representando 1,2% do total das vendas a retalho<sup>5</sup>. Isto significa que o comércio electrónico a retalho na Europa está atrasado em relação aos EUA, em média, cerca de 1,5 a 2 anos. Obviamente este atraso não é igual para todos os países europeus, variando de cerca de meio ano na Suécia a quase três anos em Itália, Espanha e Portugal<sup>6</sup> (BCG, 2000).

Quadro 7 – Mercado electrónico em Portugal, Europa e EUA (B2C)

	<b>Portugal</b>	<b>Europa</b>	<b>EUA</b>
<b>Dimensão do mercado<sup>7</sup></b>	4 milhões de euros	3,5 mil milhões de euros	36 mil milhões de euros
<b>Percentagem do total de vendas a retalho</b>		0,2 %	1,2 %

Fonte: BCG, 2000.

<sup>5</sup> Estes números referem-se a vendas do comércio a retalho a consumidores, para todas as categorias de produtos e serviços, excluindo apenas os serviços bancários electrónicos.

<sup>6</sup> Os mercados português e espanhol são considerados em conjunto neste estudo do BCG, pois “apesar de serem independentes apresentam traços comuns(...) As únicas diferenças consistem no facto do mercado espanhol estar cerca de um ano mais adiantado que o português, bem como no facto de as empresas portuguesas ainda não terem começado a aproveitar as oportunidades de internacionalização” (BCG, 2000).

<sup>7</sup> A dimensão do mercado refere-se às vendas de retalhistas e importadores electrónicos (no caso da Europa, importadores que operam fora da Europa). O mercado europeu não inclui as vendas da Minitel em França (o valor de 3,5 mil milhões aumentaria para 4,8 mil milhões de euros se se incluíssem estas vendas).



Alguns autores chamam, contudo, a atenção para o facto de a Europa possuir algumas condições favoráveis ao crescimento do comércio electrónico, como sejam a dimensão do mercado (cerca de 370 milhões de pessoas, a maioria das quais com educação e riqueza acima dos padrões internacionais), o facto de possuir indústrias sólidas, redes de comunicação abrangentes e um historial de progressos científicos e tecnológicos, a introdução da moeda única, o facto de ser líder no campo das comunicações móveis, a aposta na televisão digital (prevê-se que a Europa possa ultrapassar os EUA nesta área em 2002) e o facto de também ser líder na produção e utilização de cartões inteligentes (Figueiredo et al, 2000).

Apesar das diferenças existentes nos vários países europeus no que se refere ao comércio electrónico, nomeadamente em relação à penetração da Internet, taxas de crescimento do comércio, custos de acesso à Internet e tipos de pagamento mais utilizados, podem ser identificados quatro *clusters* distintos: “empreendedores iniciais”, “gigantes adormecidos”, “pesos-médios” e “os restantes” (BCG, 2000).

De acordo com esta classificação proposta pelo Boston Consulting Group, Portugal é um “peso-médio”, a par de Espanha, Itália e França, apresentando uma baixa taxa de penetração do comércio electrónico e um mercado de dimensões médias. Prevê-se, contudo, que estes países se tornem importantes mercados à medida que avancem para posições mais vantajosas nos dois aspectos analisados (BCG, 2000).

Os outros *clusters* identificados pelo Boston Consulting Group são:

- os “gigantes adormecidos” (Reino Unido e Alemanha), com um grande mercado e uma taxa de penetração do comércio electrónico média
- os “empreendedores iniciais” (Suécia), com um pequeno mercado e uma taxa de penetração do comércio electrónico elevada



- e os “restantes” (Holanda, Suíça, Noruega, Finlândia, Dinamarca, Áustria e Bélgica) com um pequeno mercado e uma taxa de penetração do comércio electrónico média.

O comércio B2C está neste momento concentrado num pequeno número de categorias, sobretudo viagens, *hardware* e *software* para computadores, livros e corretagem financeira. Estas categorias são responsáveis por quase 75% do mercado electrónico europeu (BCG, 2000).

De todas as categorias, os serviços financeiros têm a maior taxa de penetração tanto na Europa como nos EUA (5.3% e 15.2%, respectivamente), registando neste caso a Europa um atraso médio de pouco mais de um ano em relação ao mercado norte-americano. Estes serviços financeiros são accionados na Europa por um pequeno número de investidores privados, uma cultura de investimento fraca e um baixo nível de confiança dos consumidores em efectuarem transacções electronicamente. Assim se compreende que os leilões privados electrónicos tal como os realizados pela “eBay”, que tiveram um enorme sucesso no mercado norte-americano, não tenham ainda arrancado na Europa (BCG, 2000).

Tanto os serviços financeiros como o *hardware* e *software* para computadores (este com taxas de 3,5% e 9,2% na Europa e EUA, respectivamente) atingiram já taxas de penetração que tornam o negócio electrónico uma parte importante de toda a categoria (a média de todas as categorias cifra-se nos 0,2% na Europa e nos 1,2% nos EUA). Prevê-se que as taxas de penetração aumentem muito rapidamente, especialmente nas categorias onde os produtos e serviços podem ser entregues por via electrónica (BCG, 2000).



## CAPÍTULO II

# O COMÉRCIO ELECTRÓNICO NO SECTOR BANCÁRIO

## II.1. Caracterização geral do sector bancário

Entende-se como instituição bancária uma empresa que exerce actividades de intermediação financeira (na colecta de depósitos e distribuição de crédito, por um lado, e nas operações de títulos nos diversos mercados de capitais, por outro) e de prestação de serviços a clientes, através de uma gama de produtos e serviços como os meios de pagamentos, a conservação e gestão de valores mobiliários e as operações de câmbios, entre outros (Courssergues, 1996).

No que se refere ao mundo electrónico, os produtos financeiros têm vindo a provar ser particularmente adequados a este meio, pois baseiam-se em informação e podem ser distribuídos através da Internet.

A realização de transacções financeiras *on-line* é apelativa para os consumidores que possuem o dinheiro necessário para investir no acesso à Internet, mas que também dão valor à conveniência da sua utilização, a comissões de transacção mais baixas e às informações disponibilizadas pelos fornecedores de serviços financeiros. Por seu lado, as empresas de serviços financeiros vêem como vantajoso as poupanças que decorrem dos menores custos de processamento e, sobretudo, a oportunidade de construir toda uma nova base de clientes numa indústria tendencialmente estática (BCG, 2000).

De acordo com Venkatraman (2000), o custo de uma transacção bancária realizada pela Internet é cerca de 1/5 do custo de uma transacção realizada por um funcionário, por meios tradicionais. A redução de custos é ainda maior, de acordo com Chetwood (1998), como se pode observar pelo quadro em seguida.



Quadro 8 – Custo médio por transacção nos vários canais de distribuição (em USD)

Agência	\$1.08
Telefone	\$0.54
PC	\$0.26
Internet	\$0.13

Fonte: Chetwood (1998).

De acordo com Diniz (1998) os bancos norte-americanos estão a usar a Internet para aproveitar três grandes tipos de oportunidades: para transmitir informação, para realizar transacções (usando a Internet como um canal adicional), e para melhorar a relação com os clientes (proporcionando aos clientes *e-mail* para fazer sugestões e reclamações, disponibilizando ferramentas de apoio ao cliente para este tomar decisões financeiras, e fazendo recolha e tratamento de informação sobre os clientes).

Na Europa, os serviços bancários *on-line* estão relativamente avançados, apresentando a mais elevada taxa de penetração relativamente a outros serviços e produtos. Em 1999, 2% dos clientes dos mais importantes bancos da Europa efectuavam as suas transacções financeiras *on-line*. A corretagem financeira *on-line* é um dos produtos financeiros com maior sucesso *on-line*, oferecendo aos seus clientes menores custos de transacção e funcionalidades avançadas (BCG, 2000).

Verificam-se aqui, como na maioria dos aspectos, grandes diferenças entre os países europeus, com os países nórdicos a ocupar uma posição de destaque (o Banco Merita na Finlândia detem mais de 50% dos seus clientes *on-line*, e o SEB na Suécia, 35%). Fora da Escandinávia, as taxas decrescem abruptamente, com o Deutsch Bank e o Hypovereins Bank da Alemanha a deterem apenas 5-7% dos seus clientes *on-line*, e caindo para 2% ou menos nas grandes instituições financeiras do Reino Unido, França e Itália (BCG, 2000).





Na Península Ibérica, a banca *on-line* tinha alcançado até ao Outono de 1999 um desenvolvimento relativamente elevado, sobretudo em Espanha, ainda que se limitasse a representar um papel auxiliar de complemento à rede de sucursais. Quanto ao número de clientes electrónicos da banca portuguesa, este aumentou 5% entre 1998 e 1999, e a intensidade de utilização passou, no mesmo período, de 11 para 15 transacções por cliente/mês (BCG, 2000).

Em Portugal, o BES (Banco Espírito Santo) anunciou em Outubro de 2001 ter atingido 300 mil clientes utilizadores de *Internet banking*, o que corresponde a uma penetração de 26% da base de clientes activos, correspondendo na altura também à liderança. O BESnet suplantou as ordens de Bolsa do BES efectuadas *off-line*, chegando neste mês aos 65%<sup>8</sup>.

O volume de negócios electrónicos na banca tem tendência para aumentar, sobretudo devido à incorporação recente de novas funcionalidades, como a compra e venda de acções ou a contratação de empréstimos através da Internet, assim como ao aparecimento de novos concorrentes que operam exclusivamente através da Internet e à melhoria da experiência de compra do cliente – através do acesso ao serviço durante 24 horas por dia, assim como o acesso a informação integrada e até mesmo ao aparecimento de portais financeiros para a captação de tráfego (BCG, 2000).

Devido à experiência com os serviços telefónicos bancários, os bancos foram dos primeiros a interessarem-se pela gestão de canais *on-line* e *off-line*, e deverão utilizar esta sua experiência para gerirem a sua transição para a Internet. Como já detêm bases de dados de clientes, nomes sólidos no mundo financeiro e um nível de confiança construído ao longo de vários anos, os bancos poderão evoluir para agregadores ou infomediários, funcionando como portais financeiros ou mesmo de compras (BCG, 2000).

---

<sup>8</sup> In Jornal Expresso, 2º Caderno “Economia”, edição nº 1512, de 20 de Outubro de 2001.



O modelo de negócio actual da banca de retalho assenta numa cadeia de valor integrada tanto vertical como horizontalmente: diversos produtos são criados, processados e vendidos (por vezes com recurso a *cross-selling*) através de um conjunto comum de canais de distribuição próprios. Estes canais têm elevados custos fixos e substanciais economias de utilização e de escala (Evans e Wurster, 2000).

A unidade de valor fundamental é a relação com o cliente. Os sistemas de distribuição são optimizados com vista a servir essa relação. Alguns produtos são vendidos com margens muito baixas ou mesmo negativas com o objectivo de criar relações com novos clientes. Outros produtos são então vendidos cruzadamente com elevadas margens para obter valor dos relacionamentos estabelecidos. Todos contribuem para os custos comuns de um sistema de distribuição integrado (Evans e Wurster, 2000).

O *home banking* pode ser visto apenas como mais um canal de distribuição, embora com custos mais reduzidos, dado que não apresenta os elevados custos dos canais físicos. Assim se explica que alguns bancos ofereçam *software* proprietário que suporta o *home banking*, e que ofereçam transacções electrónicas gratuitas (Evans e Wurster, 2000).

Contudo, para estes autores a banca electrónica é muito mais do que um novo canal de distribuição para as empresas já estabelecidas, na medida em que os clientes podem agora aceder a informação e fazer transacções de maneiras completamente diferentes. Uma das formas é através de *software* financeiro de gestão pessoal.



Até há pouco tempo, o consumidor via-se perante um *trade-off* entre riqueza e alcance (*richness vs. reach*): ou acedia a serviços ricos do seu banco, através de *software* proprietário ou outro<sup>9</sup>, ou acedia aos *sites* Web das instituições financeiras que, embora tivessem um grande alcance, ofereciam informação muito pouco elaborada (descrição de produtos e serviços, relatório anual e lista de contactos, entre outros).

Este *trade-off* é, no entanto, inteiramente artificial, na perspectiva de Evans e Wurster (2000) pois, uma vez estabelecida a conectividade, há múltiplos incentivos para os concorrentes criarem *standards* que permitirão aumentar a riqueza em todas as instituições.

O SSL, o SET (*Secure Electronic Transaction*) e outro conjunto de *standards* de encriptação resolveram em grande medida o problema da segurança. A Microsoft e a Intuit estão a seguir estratégias de conversão dos seus produtos (antigamente baseados no conceito de *desktop*) em “*browsers* de valor acrescentado” que conseguem aceder a informação na Web e depois integrá-la no *desktop*.

Evans e Wurster (2000) chamam também a atenção para o facto de os principais concorrentes terem chegado a acordo sobre um conjunto de *standards* que suporta pagamentos, transferências e *queries* na Web (é o caso do OFX), prevendo-se que as futuras versões destes *standards* venham também a suportar a apresentação de contas e transacções de corretagem, entre outras.

---

<sup>9</sup> Na altura em que os referidos autores escreveram “Blown to Bits”, cerca de 12 milhões de lares nos EUA usavam regularmente *software* financeiro como o *Quicken* da Intuit ou o *Microsoft Money*, para fazer a gestão dos seus livros de cheques e integrar os seus assuntos financeiros pessoais. Estes programas usam *modems* para aceder a “*switches*” electrónicos que, por sua vez, transmitem instruções ao banco do utilizador. Estes podem, assim, pagar contas, fazer transferências, entre outros. Ora os banqueiros não vêem esta medida com bons olhos, dado que não podem controlar o que o cliente vê no seu ecrã e, além disso, é um princípio geral da estratégia não permitir que empresas como a Intuit ou a Microsoft se intrometam entre o banco e os seus clientes.



Evans e Wurster (2000) argumentam que desaparecerá, pois, o *trade-off* entre riqueza e alcance, na medida em que os clientes poderão contactar qualquer instituição financeira para qualquer tipo de serviço ou informação. Poderão, assim, manter um balanço no seu *desktop*, baseado em dados de **várias** instituições. Poderão comparar ofertas alternativas de produtos e percorrer vários fundos automaticamente entre contas de diferentes instituições. Poderão expressar quais os requisitos que pretendem para os seus produtos e aceitar licitações. Poderão fazer comparações sofisticadas entre várias ofertas de produtos e serviços.

Isto poderá criar a necessidade de haver um outro intermediário no processo, um agente que desempenhe o papel de navegador ou facilitador. Algumas empresas podem, assim, criar (ou tornar acessíveis) bases de dados sobre taxas de juros, *ratings* de risco, entre outros. Outras empresas poderão criar “calculadoras” de seguros e hipotecas ou *software* inteligente que permitirá procurar e avaliar diferentes ofertas de produtos. Outras poderão autenticar a identidade das partes envolvidas ou actuar como garantes do desempenho, confidencialidade e credibilidade (Evans e Wurster, 2000).

Por outro lado, à medida que aumentar a facilidade de os clientes fazerem comparações e até mesmo trocarem de banco, o próprio significado da relação bancária poderá tornar-se problemático. Evans e Wurster (2000) defendem que o valor competitivo das relações estabelecidas com os clientes diminuirá drasticamente, o *cross-selling* tornar-se-á mais difícil, as informações disponíveis acerca do comportamento do consumidor e suas preferências ficarão mais dispersas entre as várias instituições concorrentes, e o cliente deixará de eleger um banco, passando a escolher o banco que lhe faz a melhor oferta para um produto ou serviço específico. A vantagem competitiva será, pois, determinada produto a produto e, assim, aqueles que oferecem uma vasta linha de produtos perderão terreno para os que se especializam em produtos específicos, argumentam Evans e Wurster (2000).



Evans e Wurster (2000) prevêem também modificações a nível da distribuição e a nível de toda a cadeia de valor, na medida em que a distribuição será feita por telefone ou cabo, os extractos de contas pelo *software* de gestão financeira pessoal, a navegação por diferentes tipos de *software*, bases de dados e consultores (“*advisers*”), e a criação dos produtos por diferentes tipos de especialistas em produtos específicos.

A cadeia de valor da banca de retalho, integrada tanto vertical como horizontalmente poderá, pois, ser “desconstruída”, mas não destruída. As antigas funções continuarão a ser desempenhadas, mas aparecerão também algumas novas funções. Os bancos não se tornarão obsoletos, mas as suas actuais definições de negócio sim. As instituições com maior visão transformar-se-ão, pois, em navegadores ou em especialistas em determinados produtos (Evans e Wurster, 2000).

Ao argumento de muitos banqueiros que defendem que os consumidores não mudarão facilmente a sua conta de um banco para outro, só por ser tecnicamente possível, visto que o custo de mudança continua a ser elevado, Evans e Wurster (2000) contrapõem que o real custo de mudança será o custo de mudar o *software* de gestão financeira pessoal, por isso se alguém detem uma relação privilegiada com o consumidor, esse alguém será a empresa que fornece o *software*.

Os banqueiros também argumentam que algumas funções bancárias são necessariamente físicas, tais como o levantamento de dinheiro ou o seu depósito. Dadas as tecnologias actuais, é difícil imaginar como estas funções poderão ser desempenhadas sem algum tipo de infraestrutura de distribuição. De qualquer modo, Evans e Wurster (2000) afirmam que é difícil ver como a infraestrutura de distribuição dos bancos (ATMs à parte) pode ser justificada por estas actividades de pequena dimensão e que frequentemente não implicam qualquer retorno.



Num mundo em “desconstrução”, onde estes negócios são vistos como negócios separados, outros *players* podem ter mais vantagem em detê-los (por exemplo, os supermercados).

Os banqueiros defendem ainda que só uma minoria dos consumidores que detêm PCs os usam no *home banking*. No entanto, argumentam Evans e Wurster (2000), os utilizadores do *software* de gestão financeira pessoal representam uma minoria de clientes que proporcionam um elevado lucro, pois têm tendência a ter um rendimento acima da média e a fazer um maior número de transacções. De facto, os 12% de lares que à data de publicação do livro usavam *software* de gestão financeira pessoal nos EUA eram responsáveis por cerca de  $\frac{3}{4}$  dos lucros do sistema bancário (Evans e Wurster, 2000).

O comércio electrónico pela Internet permite que os *players* desempenhem vários tipos de actividades. Stamoulis (2000) afirma que os participantes neste comércio, incluindo os bancos, podem desempenhar quatro tipos de papéis:

- Fornecedores de tecnologia (de acordo com Stamoulis, alguns bancos estão a considerar utilizar os seus recursos tecnológicos nesta área para iniciarem um novo negócio como fornecedores de tecnologia Internet)
- Fornecedores de conteúdos, que se agrupam em quatro categorias:
  - Produtores, proprietários, fabricantes e retalhistas (possuem um bem, serviço ou informação que pretendem anunciar, promover, vender, distribuir pela Internet; é o caso da maior parte dos bancos que tem um *site* com um catálogo dos seus produtos e serviços, permitindo aos clientes realizar transacções)



- Corretagem electrónica (pode ser um agente que apresenta um conjunto de produtos, os ordena segundo determinado critério, faz sugestões e facilita a sua aquisição, como por exemplo, o [www.e-loan.com](http://www.e-loan.com), pode ser um meio de negociar, como por exemplo, o [www.e-trade.com](http://www.e-trade.com) ou ainda um tipo específico de corretagem, a corretagem de informação, como o [www.cordis.lu](http://www.cordis.lu))
  - Fornecedores de serviços electrónicos (fornecem serviços aos utilizadores da Internet, como o [www.searchpositioning.com](http://www.searchpositioning.com), ou no extremo são organizações virtuais, como o [www.electronicbanker.com](http://www.electronicbanker.com))
  - Fornecedores de materiais publicitários (os bancos anunciam os seus produtos através de *banners* ou outros métodos nas páginas Web de outras entidades pagando para tal uma taxa)
- Fornecedores de contextos, como os detentores de *e-marketplaces*<sup>10</sup> (um exemplo de um banco que tem no seu *site* um *e-mall* é o [www.barclaysquare.com](http://www.barclaysquare.com), que usa o seu nome como um garante da confiança para a realização de compras *on-line*)
  - Capacitadores, que permitem a realização de transacções *on-line*, como por exemplo empresas que permitem a realização de pagamentos (os bancos estão cada vez mais a construir infra-estruturas de pagamentos, recorrendo a mecanismos de segurança como o SSL, SET e outros, uma vez que existe um grande potencial de lucro à medida que se realiza um maior número de pagamentos pela Internet; como exemplo, pode-se referir o [www.endorse.co.uk](http://www.endorse.co.uk)).

---

<sup>10</sup> Mercados electrónicos que ligam compradores e vendedores, podendo ser controlados por vendedores, por compradores, ou por uma terceira parte neutra.



Ao contrário daqueles que defendem que os canais de distribuição virtuais irão substituir os canais tradicionais, devido às vantagens de custo que apresentam, outros afirmam que a experiência de um cliente com uma empresa é em grande medida influenciada pelo ambiente no qual ocorre; espera-se, assim, que os canais de distribuição tradicionais evoluam e não que desapareçam (Prahalad e Ramaswamy, 2000).

Apesar de os bancos pouparem 80% dos custos quando os seus clientes fazem negócios através de um PC, escrevem Prahalad e Ramaswamy (2000), é significativo que cerca de 2/3 dos clientes de Charles Schwab ainda sejam recrutados nos balcões físicos, onde se podem envolver em discussões personalizadas.

Estes investigadores afirmam ainda que embora se preveja que cada vez mais clientes comecem a usar ATMs, PCs e telefones móveis para realizar as suas transacções bancárias, continua a haver espaço para a existência de redes de balcões, como clubes privados para reformados ricos ou simplesmente como “refúgios” para os mais idosos.

Defendem, deste modo, que muitas empresas irão provavelmente descobrir que têm de gerir e integrar vários canais de distribuição, assim como terão de desenvolver as infraestruturas necessárias para sustentar uma rede de distribuição multi-canal.

Para conseguir um baixo custo de distribuição na “nova economia”, as empresas terão, pois, de combinar as suas infraestruturas de telecomunicações e de Internet com uma infraestrutura de logística e serviços, o que representa uma complexidade que poucas empresas da Internet podem suportar (Prahalad e Ramaswamy, 2000).





Na mesma linha de raciocínio, Porter (2001) afirma que tem-se assumido que a Internet irá substituir todos os modos convencionais de fazer negócios, mas que esta assunção é um exagero, na medida em que existem *trade-offs* mas estes são modestos na maior parte das indústrias. Assim, pode-se esperar que a Internet substitua certos elementos da cadeia de valor de uma indústria, mas a total canibalização da cadeia de valor será muito rara.

Do mesmo modo, o risco de conflito entre os diversos canais terá sido igualmente empolado e a ameaça de desintermediação parece muito menor do que inicialmente se pensou (Porter, 2001). Em muitos casos, podemos esperar que a Internet complemente as actividades tradicionais das empresas e não que as canibalize. Porter aponta como exemplo a Walgreens, a cadeia farmacêutica de maior sucesso nos EUA, pois 90% dos clientes que fazem as encomendas pela Internet preferem deslocar-se à loja física para levantar as suas receitas do que recebê-las pelo correio.

Assim, as actividades virtuais não eliminam a necessidade de actividades físicas; pelo contrário, muitas vezes aumentam a sua importância, porque as aplicações *on-line* geralmente colocam maior pressão em certas actividades físicas noutras fases da cadeia de valor (por exemplo, a encomenda *on-line* torna o armazenamento e a distribuição mais importantes), e porque a Internet tem também os seus limites e insuficiências em relação aos métodos convencionais.

Daí, as duas actividades poderem beneficiar uma da outra, como por exemplo, a força de vendas poder compensar os limites do *site* proporcionando aconselhamento personalizado e serviços pós-venda, e o *site* poder automatizar a troca de informações no seio da força de vendas (Porter, 2001).



Deste modo, as estratégias que integrem a Internet, por um lado, e vantagens competitivas e modos de competir tradicionais, por outro, devem ter êxito em muitas indústrias. Do lado da procura, muitos compradores valorizarão uma combinação de serviços *on-line*, serviços pessoais, e lojas físicas. Valorizarão, pois, poder seleccionar de entre um conjunto de canais, ter várias opções de entrega e vários modos de se relacionarem com as empresas. Do lado da oferta, a produção e o *procurement* serão mais eficazes se envolverem uma combinação de métodos tradicionais e *on-line*, ajustados à estratégia (Porter, 2001).

Isto não quer dizer, no entanto, que as empresas se devem limitar a copiar as suas práticas de negócio tradicionais para a Internet, sem qualquer adaptação. Devem sim utilizar a tecnologia Internet para reconfigurar as actividades tradicionais ou encontrar novas combinações de abordagens tradicionais e *on-line*. Aliás, as empresas estabelecidas estão a ganhar vantagem relativamente às actividades da Internet em áreas como o retalho, informação financeira, *marketplaces* digitais, corretagem e banca comercial (Porter, 2001).

Porter (2001) defende, assim, que não faz sentido falar em “nova economia” e “velha economia”, porque a velha economia de empresas estabelecidas e a nova economia de “*dot-coms*” estão a fundir-se e, embora a Internet seja um novo meio de negociar, os princípios da concorrência permaneceram inalterados. Só integrando a Internet na estratégia global é que esta nova tecnologia poderosa se tornará uma força importante para obter vantagem competitiva, sendo assim previsível que o próximo passo na evolução da Internet envolva uma mudança de pensamento de “negócio electrónico” para “negócio” e de “estratégia electrónica” para “estratégia”.

Nos serviços financeiros, assim como nas categorias de viagens e acessórios, predomina claramente, no momento actual, uma política de comércio a retalho multi-canal (coexistência de vendas físicas e virtuais, que representa a geração dos retalhistas incumbentes), dada a estratégia dos retalhistas tradicionais fortes de entrarem no mercado electrónico para aumentarem as suas capacidades. Noutras categorias, tais como os livros, música/vídeo e leilões, tem tido maior sucesso o comércio realizado apenas *on-line*, devido às baixas barreiras existentes e à relativa falta de iniciativa dos investidores tradicionais nessas áreas (BCG, 2000).

As aproximações estratégicas apresentam claras diferenças entre incumbentes e aqueles que actuam apenas no negócio electrónico. Os primeiros gozam de um nome reconhecido, o que lhes dá uma clara vantagem para atrair os clientes aos seus *sites* e criar altos níveis de confiança. O comércio puramente electrónico, por seu lado, enfrenta o desafio de criar um elevado nível de confiança e fidelidade, recorrendo para isso ao investimento em marketing e publicidade (BCG, 2000).

Contudo, os incumbentes europeus podem estar a colocar em risco a sua vantagem de deter marcas reconhecidas pois, em média, investem apenas 8% das suas receitas electrónicas em publicidade, uma taxa muito baixa quando comparada com os 47% de receitas investidas em publicidade pelos *players* que apostam apenas no comércio electrónico. Mesmo estes investem significativamente menos do que os norte-americanos, cuja taxa atinge os 76% (BCG, 2000).

A vantagem das marcas conhecidas é confirmada pela forma como os clientes chegam aos *sites* dos retalhistas multi-canal, com uma média de 61% dos clientes que visitam o *site* simplesmente digitando a morada em URL; apenas 46% dos clientes consultam da mesma forma os *sites* dos retalhistas que existem apenas *on-line* (BCG, 2000).



Além dos exemplos de incumbentes que se lançaram no mundo *on-line*, existem também casos de empreendedores da Internet que, após terem uma presença puramente *on-line* sentiram necessidade de ter uma presença física no mundo dos negócios. É o caso da corretora de valores portuguesa BIGcorretora que acabou por abrir sucursais em Lisboa e no Porto de forma a permitir aos seus clientes fechar contratos, resolver dúvidas e efectuar operações de serviços que tinham sido unicamente concebidos para a Internet. A decisão de abertura destas agências físicas foi a resposta a sugestões dos seus clientes (BCG, 2000).

Actualmente, a maior parte dos retalhistas *on-line* europeus tem um conhecimento muito limitado dos seus clientes. Mais de metade não sabe quantos visitantes tem por ano e apenas um terço está consciente do número de compradores que repetem a experiência de compra (BCG, 2000). Ora, este potencial de análise de dados (que permite um conhecimento detalhado do comportamento dos clientes) e de interacção com os clientes, proporcionado pela Internet, não pode ser desperdiçado, sob pena de se perder a grande vantagem das vendas electrónicas.

Por outro lado, as receitas suplementares, como publicidade, quotas, adesão dos clientes, podem representar oportunidades de rentabilidade no futuro (tipicamente, estas receitas têm margens muito elevadas, na ordem dos 70 a 80%). Também estas receitas não estão a ser aproveitadas pelos retalhistas europeus, que utilizam os *sites* essencialmente para vender os produtos e serviços, enquanto os norte-americanos já obtêm, em média, 5% das suas receitas através destas receitas suplementares (BCG, 2000).

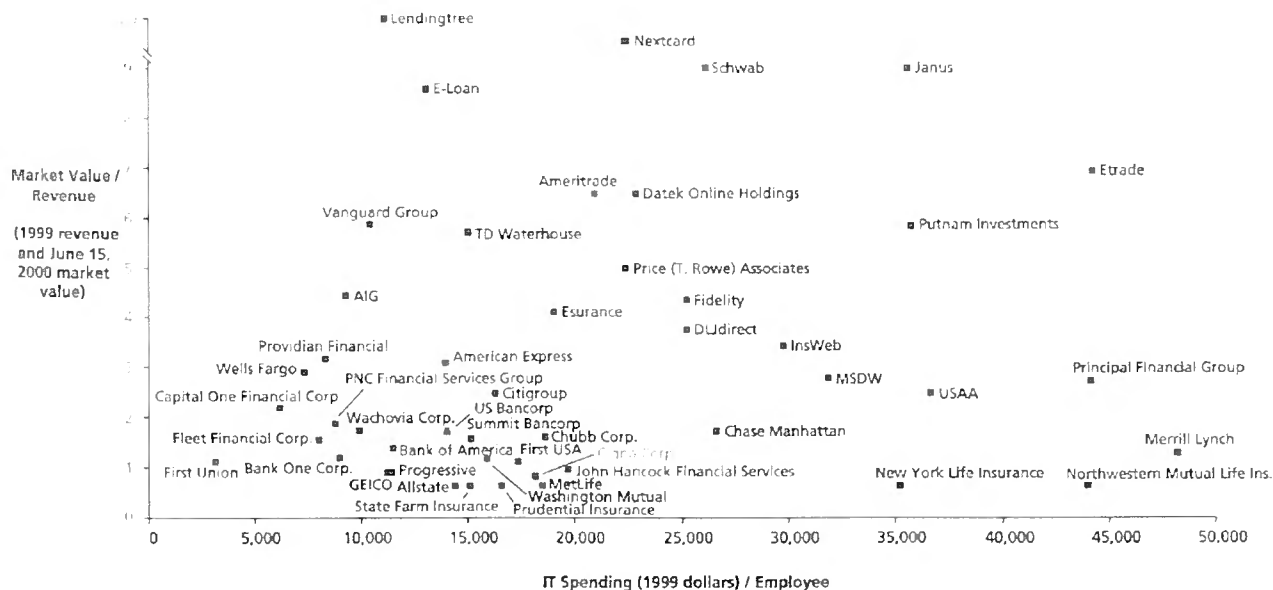
Alguns autores começam a chamar a atenção para o facto de os grandes investimentos feitos em tecnologias de informação não se traduzirem necessariamente em valor para os clientes e para os accionistas.



Um relatório da Mercer Management Consulting revela que no ano fiscal de 1999, empresas como o Bank of America, Citigroup, AIG e Allstate declararam ter gasto entre 1% e 4% das suas receitas em actividades relacionadas com *e-business* (Riley, Laiken e Williams, 2000). Na indústria dos serviços financeiros os gastos com Internet atingiram \$41.1 mil milhões USD em 2000, contra \$29.5 mil milhões em 1999.

Contudo, o aumento dos investimentos em tecnologias de informação não se traduziu em aumento do lucro ou do valor das empresas. Conclui, assim, que não existe qualquer correlação entre os gastos com TI e o valor de mercado das empresas de serviços financeiros.

Figura 5 – Relação entre os gastos com Tecnologias de Informação e o valor de mercado das empresas de serviços financeiros



Fonte: Riley, Laiken e Williams (2000).



As razões apontadas para a inexistência da referida correlação são (Riley, Laiken e Williams, 2000):

- o facto de algumas empresas se terem apressado a ter uma presença na Web e a instalar tecnologias relacionadas com a Web sem se terem questionado antes se este passo daria resposta às questões mais importantes do seu negócio ou se as ajudaria a aproveitar oportunidades específicas do seu negócio
- o facto de a maior parte das empresas de serviços financeiros terem-se limitado a desenvolver uma presença *on-line* - o que, por si só, é irrelevante - em vez de tentar transformar o negócio. Nesta indústria, à semelhança de outras, a capacidade da Internet para transformar negócios e mercados, deriva em grande parte do poder que coloca nas mãos dos consumidores (poder para comparar, rápida e amplamente, preços e produtos, para configurar produtos e serviços ao gosto de cada um e para realizar compras sempre que se queira). Esta transferência de poder para o consumidor pode também diminuir os custos de transacção.

De acordo com estes autores, para que os serviços financeiros se tornem verdadeiramente digitais<sup>11</sup> não basta ter uma presença *on-line*, automatizar processos, ou abrir novos canais para o cliente. Em vez disso, há que expandir as opções estratégicas da empresa.

---

<sup>11</sup> Um negócio digital é, na acepção de Slywotzky et al (2000), um negócio no qual as opções estratégicas foram transformadas e ampliadas pela utilização de tecnologias digitais. Trata-se, pois, de um negócio que usa tecnologias digitais para atingir novas proposições de valor para os clientes e para a empresa, para inventar novos métodos de criar e atrair lucros e para alcançar o verdadeiro objectivo da diferenciação estratégica: ser único.



O desafio que se coloca às empresas de serviços financeiros nos nossos dias é focalizar os seus investimentos em Tecnologias de Informação de modo a fornecer novas proposições de valor aos clientes, inventar novos métodos de criar e reter lucros e, em última análise, conseguir desenvolver um modelo de negócio não só superior mas também único (Riley, Laiken e Williams, 2000).

Estes autores analisam três segmentos da indústria de serviços financeiros, na medida em que cada um enfrenta desafios próprios: corretagem, banca e seguros. No que concerne à banca, argumentam que o grande desafio estratégico na era da Internet tem sido determinado pelo facto de os “*drivers*” das receitas (níveis de activo e passivo) não estarem ligados aos “*drivers*” dos custos (volume de transacções). Assim, embora a banca tenha inicialmente concentrado as estratégias para as suas operações *on-line* na gestão dos custos de transacção, os *players* mais inovadores estão a apostar agora na melhoria das receitas que advêm da gestão das relações com os clientes (Riley, Laiken e Williams, 2000).

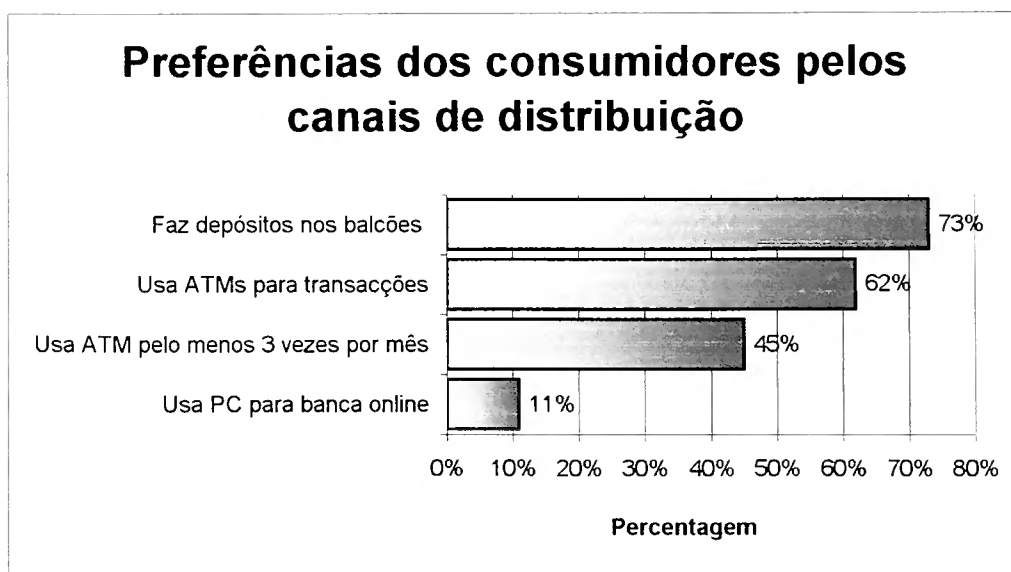
Como exemplo estes autores referem a Wells Fargo, cujo *site* evoluiu para um portal de informação financeira, proporcionando aos clientes a “fotografia” dos produtos da empresa assim como produtos de outras empresas, divididos em três segmentos distintos: pequenas empresas, particulares e grandes empresas. Esta estratégia permitiu à Wells Fargo aprofundar as relações com os seus clientes, o que se reflectiu na quadruplicação do número de utilizadores do *site* (durante o ano que encerrou em Junho de 2000) e no facto de 68% dos utilizadores *on-line* que visitaram o *site* num mês terem voltado no mês seguinte. A Wells Fargo não ofereceu qualquer aplicação bancária com uma utilidade adicional para o utilizador. O que os utilizadores valorizaram foi a amplitude de produtos e serviços e mostraram-se dispostos a pagar por isso (Riley, Laiken e Williams, 2000).



Contudo, a banca permanece um negócio multi-canal o que é confirmado, por exemplo, pelo facto de apenas 3% dos lares dos EUA recorrerem à banca *on-line*. Apesar de a maioria dos bancos ter neste momento alguma forma de banca *on-line*, os consumidores ainda preferem claramente usar os balcões, os *call centers* e as ATMs<sup>12</sup>.

Até mesmo os consumidores que utilizam a banca *on-line* continuam a realizar transacções nos canais físicos. Assim como se prevê que os utilizadores serão lentos na adopção da banca *on-line*, o mesmo deverá acontecer nos seguros, neste caso sobretudo devido à complexidade dos produtos (Riley, Laiken e Williams, 2000).

Figura 6 – Preferências dos consumidores relativamente aos vários canais de distribuição



Fonte: Riley, Laiken e Williams (2000).

<sup>12</sup> Refira-se que as ATMs gozam de uma situação especial no nosso país, em que há uma ligação de todo o sector bancário pela SIBS (Sociedade Interbancária de Serviços) e uma relação de cooperação entre os bancos e a SIBS. As ATMs em Portugal têm, pois, condições quase únicas a nível mundial.

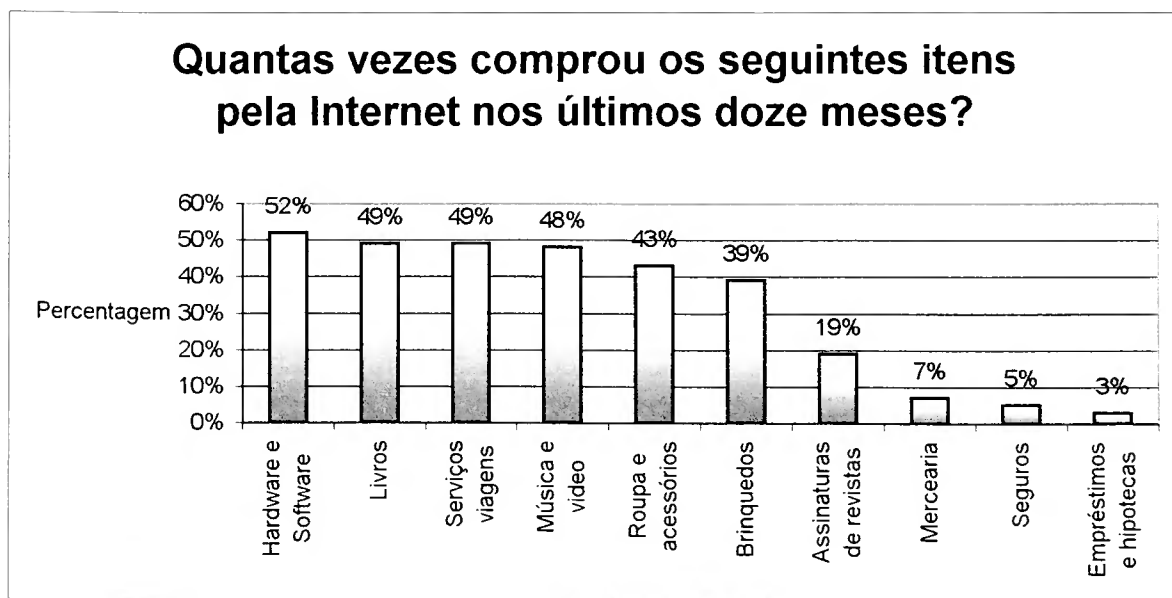




Os *players* já estabelecidos nos serviços financeiros têm claramente algumas vantagens em relação aos novos *players*, sobretudo no que se refere à banca e aos seguros, na medida em que são sectores caracterizados por uma baixa aceitação do *e-business* por parte dos clientes, o que já não se passa com a corretagem. Os *players* já estabelecidos detêm os activos físicos que representam uma grande barreira à entrada para os novos concorrentes estando, por isso, em posição de criar novo valor para os consumidores.

Além do mais, as empresas que permitem que os seus clientes escolham entre canais físicos e virtuais estarão particularmente bem posicionadas. As empresas que operam apenas na Internet ficarão provavelmente relegadas ao papel de educar os consumidores, enquanto observam esses mesmos consumidores a realizar as suas transacções através de um concorrente que possui canais físicos (Riley, Laiken e Williams, 2000).

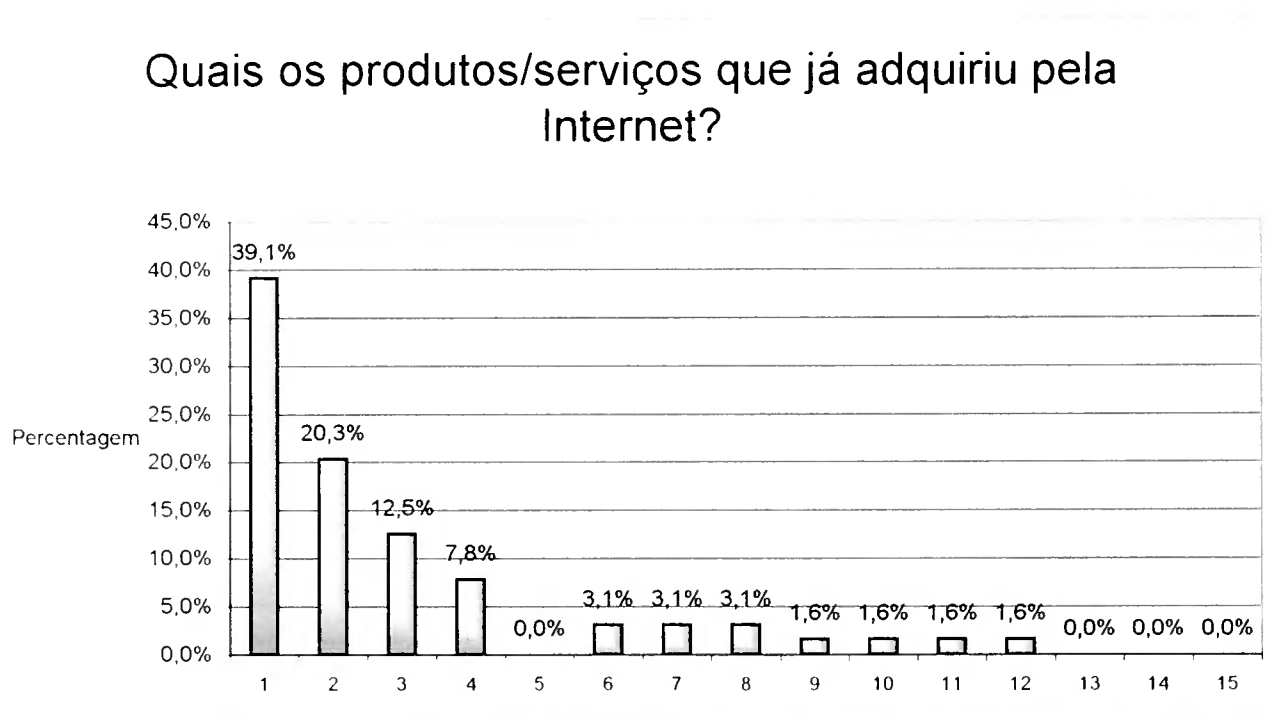
Figura 7 – Frequência de compra de vários itens através da Internet



Fonte: Riley, Laiken e Williams (2000).

Em Portugal, o cenário é semelhante, como observamos pelos itens que são geralmente adquiridos através da Internet.

Figura 8 – Itens adquiridos através da Internet

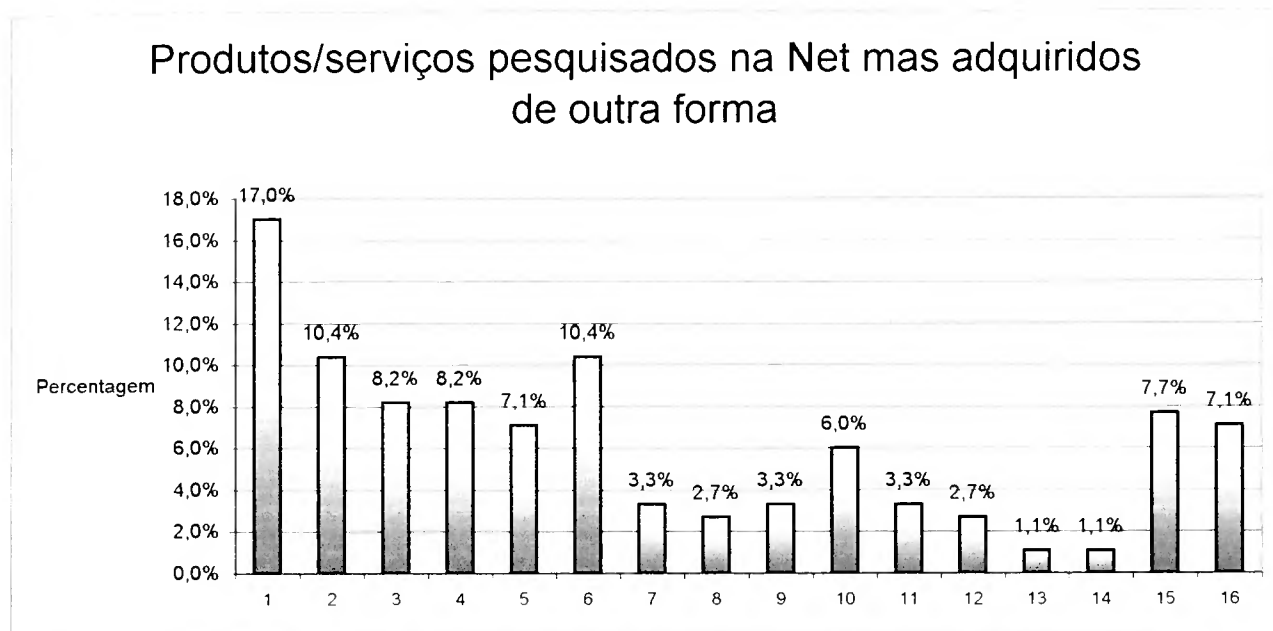


Fonte: Vector21 (2000).

Legenda: 1.Livros 2.CDs/Cassettes 3.Produtos Informáticos 4.Roupa e acessórios 5.Outros 6.Reservas viagens 7.Assinaturas de publicações 8.Prendas entregues pelo correio 9.Investimentos ou serviços financeiros 10.Automóveis/Barcos 11.Bens domésticos grande dimensão 12.Filmes/Outros vídeos 13.Alimentação e bebidas 14.Ohrs de arte 15.Consumíveis electrónicos.

Como já vimos, existem produtos e serviços que são pesquisados na Internet, mas são adquiridos *off-line*. Em relação aos serviços financeiros, vemos que em Portugal este valor representa 3,3%.

Figura 9 – Itens pesquisados na Internet mas adquiridos de outra forma



Fonte: Vector21 (2000).

Legenda: 1.Livros 2.CDs/Cassettes 3.Produtos Informáticos 4.Roupa e acessórios 5.Outros 6.Reservas viagens 7.Assinaturas de publicações 8.Prendas entregues pelo correio 9.Investimentos ou serviços financeiros 10.Automóveis/Barcos 11.Bens domésticos grande dimensão 12.Filmes/Outros vídeos 13.Alimentação e bebidas 14.Obras de arte 15.Consumíveis electrónicos 16.Nenhum.

O mercado para os *players* que actuem apenas *on-line* é, pois, limitado no que se refere aos serviços financeiros, dada a baixa aceitação por parte dos consumidores. As empresas do sector devem, assim, dirigir-se a utilizadores cuidadosamente segmentados e oferecer proposições de valor adequadas aos clientes de maior valor (Riley, Laiken e Williams, 2000).

Os bancos precisarão de se reposicionar como "*relationship managers*". Enquanto este papel de gestor de relacionamentos não é novo, o que está a emergir é o papel de agregador de contas, que permite aos consumidores consolidar informação contabilística de diferentes empresas para obter uma visão integrada das suas finanças.



Este papel é desempenhado hoje em dia no mercado norte-americano pela OnMoney, por exemplo, que consolida informação de empresas como a Schawb, Fidelity, Merrill Lynch e Chase, entre outras. Os bancos devem também aproveitar esta oportunidade de se tornarem agregadores financeiros, fornecendo aos seus clientes serviços de valor acrescentado (como aconselhamento e apoio nas transacções) e acesso a um leque amplo de produtos financeiros, o que permitirá oferecer aos clientes mais do que uma plataforma para movimentar dinheiro (Riley, Laiken e Williams, 2000).

Uma questão que se coloca é se é benéfico transformar todas as actividades-chave da empresa, abandonando os processos feitos em papel e adoptando os processos digitais (geralmente processos *on-line*). Slywotzky et al (2000), embora advoguem os negócios digitais, chamam a atenção para o facto de a transição para processos digitais não ser um fim em si próprio; em muitos casos, 100 por cento digital não é o que os clientes querem. Estes autores aconselham as empresas a medir o seu "rácio digital", perguntando qual a percentagem de cada um dos seguintes aspectos que é realizada *on-line*: vendas, entregas, cadeia de abastecimento, serviço ao cliente, facturação, compras, recrutamento, formação, finanças, I&D, produção e marketing. Afirmam, contudo, que o objectivo não é necessariamente ser 100 por cento digital, mas sim oferecer as soluções que os clientes pretendem. Além do mais, a fórmula ideal provavelmente mudará ao longo do tempo (Slywotzky et al, 2000).

De acordo com o vice-presidente do Wells Fargo Bank, Clyde W. Ostler, a primeira fase dos serviços financeiros *on-line* centrou-se em colocar os serviços na Internet e em construir uma base de clientes; o próximo estágio centrar-se-á na integração dos serviços *on-line* e *off-line* para um vasto conjunto de clientes, incluindo tanto pequenas empresas como empresas de grande dimensão (Jupiter Media Metrix, 2001a).



Nos serviços financeiros e seguradoras, as vendas baseiam-se essencialmente no conceito de confiança (Urban et al, 2000). Estes investigadores defendem que actualmente os consumidores têm de tomar muitas decisões de pesquisa e compra *on-line* quase exclusivamente com base na confiança, e que à medida que os consumidores se tornam mais sofisticados no que diz respeito à Internet, a confiança que o *site* Web inspira tornar-se-à um diferenciador chave que determinará o sucesso ou insucesso de muitas empresas de retalho que operam na Internet.

Estes autores afirmam que para criar confiança num *site* Web, a empresa deve:

- maximizar as “deixas” que criam confiança no *site*
- usar tecnologia que permita dispor de um “*virtual-advisor*” para ganhar a confiança do consumidor
- fornecer informação imparcial e completa
- incluir produtos competitivos
- manter as promessas.

A confiança é construída num processo cumulativo, composto por três estádios (Urban et al, 2000):

1. confiança na Internet e no *site* Web em particular
2. confiança na informação apresentada
3. satisfação na entrega e no serviço.



O primeiro estágio baseia-se essencialmente em assegurar a privacidade do consumidor, nomeadamente não usando “cookies”<sup>13</sup> a menos que o consumidor aprove explicitamente o seu uso. Por outro lado, a empresa deve-se assegurar que os pagamentos *on-line* são seguros, por exemplo, através da certificação por entidades reconhecidas. Outras pistas importantes neste estágio são a construção de uma forte identidade de marca e a criação de comunidades de consumidores que apresentem *feedback* dos utilizadores (contactos de outros utilizadores, as suas impressões na relação que mantêm com o *site*, entre outras).

A criação de confiança na informação implica que a mesma seja completa e precisa, e além disso que se forneça não só informação dos próprios produtos mas também dos produtos concorrentes, o que permite que os consumidores possam fazer comparações justas (se o próprio *site* não fornecer esta informação, o consumidor facilmente tem acesso a ela através de *sites* que fazem comparações, como é o caso do CarPoint.com ou do CarDirect.com, que têm informação sobre todos os modelos de carros; o consumidor pode ainda fazer comparações de preços, pois *sites* como o DealTime.com mostram os preços de todos os produtos disponíveis na Internet).

O último estágio é o mais importante, na medida em que só indo de encontro às expectativas se cria confiança. É, pois, importante que se entregue o produto certo na altura definida, assim como é essencial ter um bom serviço e facturação sem erros, entre outros. Quando surge algum problema numa das áreas referidas, há que o resolver prontamente através de linhas telefónicas para o efeito, por exemplo.

---

<sup>13</sup> Muitas páginas Web usam “cookies” para guardar informação da actividade de um consumidor na Internet, o que é usado para activar anúncios (“banner ads”). Assim, as empresas constroem perfis dos consumidores que podem depois ser vendidas a outras organizações de marketing, o que põe claramente em causa a privacidade do consumidor individual.



Uma nova e poderosa ferramenta para criar confiança poderá ser o uso de “*virtual advisors*”, isto é, conselheiros virtuais programados para imitar o comportamento de um vendedor numa loja (Urban et al, 2000). Este programa de *software*, em substituição de um conselheiro real que implica muitas vezes custos proibitivos, pode colocar questões e gravar as respostas, com base nas quais vai propor recomendações.

Na mesma linha de raciocínio, Prahalad e Ramaswamy (2000) afirmam que nos últimos anos os investigadores, assim como os gestores, têm-se centrado na dinâmica de mudança da gestão, falando sobretudo em alianças, redes e colaboração entre empresas, ignorando o consumidor. Segundo estes autores, é o consumidor que está a transformar radicalmente o sistema industrial tal como o conhecemos.

O mercado tornou-se um forum no qual os consumidores desempenham um papel activo na criação de valor. O consumidor torna-se, pois, uma fonte de competência para a empresa, função do conhecimento e habilidades que possui, da sua vontade de aprender e experimentar e da sua capacidade de estabelecer um diálogo activo com a empresa (Prahalad e Ramaswamy, 2000).

O conceito de competência como fonte de vantagem competitiva teve origem em estudos sobre a empresa diversificada<sup>14</sup>. Os gestores começaram a olhar para a empresa como um conjunto de competências em vez de um *portfolio* de unidades de negócio, o que teve implicações ao nível da importância dada aos activos intelectuais da empresa, assim como às competências dos parceiros da empresa na sua cadeia de valor. Durante a última década, os gestores ampliaram ainda mais a busca de competências, atraindo para o efeito uma ampla rede de fornecedores e distribuidores.

---

<sup>14</sup> Ver Hamel, Gary e C. K. Prahalad, The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June 1990.



Assim, com o tempo, a unidade de análise estratégica deslocou-se da simples empresa para uma família de negócios, e finalmente para a denominada “*extended enterprise*”, que consiste numa empresa central sustentada por uma constelação de fornecedores.

Contudo, o reconhecimento de que os consumidores são uma das fontes de competência força os gestores a lançar uma rede ainda mais ampla: a competência é agora função do conhecimento colectivo disponível para todo o sistema – uma rede melhorada dos tradicionais fornecedores, produtores, parceiros e investidores, mas também dos consumidores (Prahalad e Ramaswamy, 2000).

Como exemplo de uma empresa que atraiu as competências dos consumidores, Prahalad e Ramaswamy apontam a Microsoft, argumentando que na indústria do *software*, em vez de testarem os seus produtos em “laboratórios”, as empresas passaram a testá-los nos próprios ambientes dos seus clientes.

Uma versão beta do Windows 2000 da Microsoft foi, assim, testada por mais de 650.000 utilizadores, os quais transmitiram depois ao gigante do *software* as suas sugestões para mudar algumas das funcionalidades do produto. Por um lado, este teste permitiu aos consumidores compreenderem de que forma poderia o Windows 2000 criar valor nos seus negócios. Por outro, o valor do investimento em I&D colectivo realizado pelos consumidores que “co-desenvolveram” o *software* foi estimado em mais de \$500 milhões USD relativos ao tempo, dedicação e “*fees*”.





## 11.2. O sector bancário em Portugal

O sector bancário em Portugal sofreu grandes alterações, particularmente nas duas últimas décadas, sobretudo devido à liberalização da actividade financeira, com todas as consequências daí decorrentes em termos da relação de forças entre a concorrência e de toda a dinâmica competitiva do sector, o que levou nomeadamente a uma grande concentração bancária.

Enquanto no passado a actividade bancária portuguesa assentava essencialmente na sua função de intermediação financeira, a evolução decrescente das taxas de juro levou à oferta de produtos substitutos por parte de todas as instituições, o que permitiu que a diminuição da margem decorrente da intermediação financeira seja compensada pelo aumento das comissões dos produtos e serviços (Duarte, 1999).

O sector bancário esteve recentemente sujeito a uma vaga de aquisições associadas a uma expansão geográfica, numa economia como a portuguesa que se pode caracterizar por ser uma pequena economia aberta com um mercado de capitais emergente (Gonçalves, Reis e Duque, 2000). A reorganização do sector concentrou 70% do mercado nas mãos de quatro instituições: Caixa Geral de Depósitos, Banco Comercial Português, Banco Português de Investimento e Banco Espírito Santo (ICEP, 2001).

De acordo com Gonçalves, Reis e Duque (2000) dois grandes factores podem explicar o desempenho económico das empresas: a envolvente de negócios (composto pelos custos do negócio, disponibilidade de trabalho e hostilidade competitiva) e as opções estratégicas. Em relação a este último factor, ele pode ser decomposto nas sub-variáveis adopção de tecnologia, alianças estratégicas, estratégias de natureza geográfica e atenção centrada nos aspectos competitivos.



Um estudo realizado no início de 2000 concluía que embora o cenário português fosse bastante negativo no aspecto da personalização dos conteúdos, produtos e serviços oferecidos *on-line*, a banca constituía a excepção. Dado que na banca virtual os serviços prestados são individuais, este sector é visto como dispondo de soluções exemplares, constituindo uma referência neste aspecto (Figueiredo et al, 2000).

O canal de distribuição tradicional, isto é, a agência, que foi durante décadas o único canal de contacto com o cliente, tem sido complementado com outros canais. Dentro da política de distribuição bancária, a distribuição multi-canal deverá ser a resposta para os padrões de procura dos consumidores, que tornam a facilidade, acessibilidade e tempo bastante importantes. Por outro lado, os canais remotos têm uma utilização cada vez mais intensa, pois permitem que o banco e os clientes interajam “a qualquer hora, em qualquer lugar e de qualquer forma”. Deve-se, pois, providenciar um leque completo de canais de distribuição necessários à flexibilidade e conveniência da oferta bancária (Duarte, 1999).

Segundo Duarte (1999) podemos dividir os canais de distribuição bancária distinguindo a distribuição pessoal, baseada no atendimento com presença humana e efectuado através de um ponto de venda físico, da distribuição remota. Temos assim:

1. Distribuição pessoal:
  - 1.1. Agência
  - 1.2. Loja bancária
2. Distribuição remota:
  - 2.1. Canal electrónico:
    - 2.1.1. Internet
    - 2.1.2. *Home banking*
    - 2.1.3. TV



## 2.2. Canal directo:

### 2.2.1. Telemarketing

### 2.2.2. Banco directo

## 2.3. Canal automático:

### 2.3.1. Quiosque

### 2.3.2. ATM.

Refira-se que no *home banking* ou *PC banking* os clientes utilizam PCs para aceder às suas contas no sentido de realizar transacções, através do sistema proprietário de *software* da Intranet do banco. Já no *Internet banking* deixa de ser necessário *software* proprietário para realizar transacções bancárias *on-line*, pois passa a ser utilizada a Internet. Quanto aos quiosques multimédia, trata-se de centros automatizados de *self-banking*, com ATMs, banca telefónica e terminais com videoconferência, entre outros.

A introdução das ATMs pode ser considerado como o primeiro exemplo de emergência da banca electrónica, seguida pela introdução da banca telefónica e depois pelo *home banking* e *Internet banking*. A revolução electrónica na banca centra-se basicamente em alterações nos canais de distribuição das instituições financeiras, resultante da própria evolução do conceito de dinheiro, desde a necessidade de existência de bens para realizar trocas, até aos dias de hoje, em que a capacidade de um indivíduo para pagar bens ou serviços se reflecte simplesmente nos registos das contas do seu banco. Por outras palavras, o dinheiro como é definido hoje é apenas informação, que pode ser transmitido electronicamente para permitir transacções electrónicas.

De acordo com Gonçalves e Duarte (2000), existem três tipos de sistemas de distribuição, designadamente, sistema de distribuição de canal principal, sistema de distribuição de integração simples dos canais e sistema de distribuição de integração conjunta dos canais, sendo o primeiro o sistema dominante em Portugal.



Contudo, com a reestruturação dos canais de distribuição, algumas das principais instituições bancárias começam a disponibilizar uma oferta através de sistemas integrados que visam alterar a forma de abordagem e de gestão do cliente.

No sistema de distribuição de canal principal existe um sistema dominante (caso da rede de agências tradicionais), sendo os novos canais adicionados para aumentar a capacidade de oferta, baseando-se esta em novos serviços com baixo custo de exploração. No sistema de distribuição de integração simples existe um canal predominante (a agência) com uma repartição dos papéis e actuações entre os diferentes canais numa relação custo para a instituição/valor para o cliente. Já o sistema de distribuição de integração conjunta implica um conjunto de ofertas específicas em cada canal assim como marcas específicas, sendo partilhados e integrados no máximo os *back-offices* e os sistemas de informação.

De acordo com Gonçalves e Duarte (2000), no período entre 1990 e 1998 os grupos bancários que obtiveram crescimentos e desempenhos superiores (em termos de rendibilidade do activo) apresentavam evoluídos sistemas de distribuição multi-canal integrados.

De acordo com Efma e Gemini (1998) ao gerir um sistema de distribuição multi-canal há que ter em consideração quatro aspectos fundamentais:

- efectuar a gestão integrada do sistema de distribuição
- implementar modificações nas agências tradicionais e na sua organização
- utilizar os canais de modo a maximizar a oferta disponível
- utilizar os canais de forma a obter um relacionamento bancário mais próximo do cliente e uma melhor rentabilidade no sistema de distribuição.



## 2ª PARTE

A segunda parte da Dissertação corresponde à apresentação do estudo empírico realizado junto dos bancos presentemente a operar em Portugal, com o objectivo de determinar o panorama actual do *Internet banking* no nosso país. É constituída por um único capítulo – Capítulo III – *Internet banking* em Portugal: Um Estudo Empírico.



## CAPÍTULO III

# *INTERNET BANKING EM PORTUGAL: UM ESTUDO EMPÍRICO*



## III.1. O estudo empírico - características

### III.1.1. O universo do estudo

Para determinarmos o universo do estudo, baseámo-nos nas quarenta e quatro instituições bancárias registadas no Banco de Portugal, em Agosto de 2001 (que não inclui as Caixas de Crédito Agrícola Mútuo), como consta do quadro 9, tendo excluído da análise os bancos de investimento, pois o nosso objectivo era centrarmo-nos na vertente B2C da banca comercial<sup>16</sup>.

A nossa análise ficou, deste modo, circunscrita a trinta e uma instituições, em vez das quarenta e quatro referidas inicialmente, como consta do quadro 10.

---

<sup>16</sup> Canals (1993) propõe para a banca a seguinte classificação: banco universal, banco comercial, banco de poupança, banco de investimento e instituições especializadas (como por exemplo, crédito à habitação). Contudo, o Decreto-Lei nº 298/92 de 31/12 veio eleger o modelo de banca universal na delimitação do âmbito de actividade dos bancos, acabando assim com as distinções entre os vários tipos de instituições. Os bancos passaram, pois, a ser livres de se concentrarem nas actividades que lhes parecerem mais atractivas, independentemente dessas actividades serem tradicionalmente consideradas como características de bancos de investimento, comerciais ou de poupança.



### Quadro 9 – Bancos registados no Banco de Portugal em Agosto de 2001

SANPAOLO IMI BANK (INTERNATIONAL), SA	BNC - BANCO NACIONAL DE CRÉDITO IMOBILIARIO, SA
BANCO ESPÍRITO SANTO, SA	BANCO ESPÍRITO SANTO DE INVESTIMENTO, SA
BANCO BPI, SA	BANCO FINANTIA, SA
BANCO COMERCIAL DOS AÇORES, SA	BANCO DE INVESTIMENTO IMOBILIÁRIO, SA
BANCO NACIONAL ULTRAMARINO, SA	BANCO MADESANT - SOCIEDADE UNIPessoal, SA
BANCO ALVES RIBEIRO, SA	BANCO DE INVESTIMENTO GLOBAL, SA
CREDEFIN - BANCO DE CRÉDITO AO CONSUMO, SA	BANIF – BANCO DE INVESTIMENTO, SA
BANCO TOTTA & AÇORES, SA	BANCO PORTUGUÊS DE GESTÃO, SA
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA (PORTUGAL), SA	BEST - BANCO ELECTRÓNICO DE SERVIÇO TOTAL,, SA
CREDIT LYONNAIS PORTUGAL, SA	BANCO RURAL EUROPA, SA
CRÉDITO PREDIAL PORTUGUÊS, SA	BANCO MAIS, SA
BANCO ACTIVOBANK (PORTUGAL), SA	INTERBANCO, SA
CAIXA – BANCO DE INVESTIMENTO, S.A.	FINIBANCO, SA
CAIXA ECONÓMICA MONTEPIO GERAL, S.A.	BCP INVESTIMENTO - BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS DE INVESTIMENTO, SA
BANCO PORTUGUÊS DE INVESTIMENTO, SA	BPN - BANCO PORTUGUÊS DE NEGÓCIOS, SA
BANCO SANTANDER PORTUGAL, SA	BSN - BANCO SANTANDER DE NEGÓCIOS PORTUGAL, SA
BANCO INTERNACIONAL DE CRÉDITO, SA	BANCO ITAÚ EUROPA, SA
BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS, SA	BANCO EFISA, SA
BANIF – BANCO INTERNACIONAL DO FUNCHAL, SA	BANCO PRIVADO PORTUGUÊS, SA
BANCO EXPRESSO ATLÂNTICO, SA	BANKBOSTON LATINO AMERICANO (SOCIEDADE UNIPessoal), SA
DEUTSCHE BANK (PORTUGAL), SA	CENTRAL - BANCO DE INVESTIMENTO, SA
CRÉDIBANCO – BANCO DE CRÉDITO PESSOAL, SA	CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS, SA.

Fonte: Banco de Portugal, <http://bportugal.pt> em 03/08/2001.





Quadro 10 – Bancos registados no Banco de Portugal em Agosto de 2001  
(excluindo os bancos de investimento)

BANCO ESPÍRITO SANTO, SA	CREDIFIN - BANCO DE CRÉDITO AO CONSUMO, SA
BANCO INTERNACIONAL DE CRÉDITO, SA	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA (PORTUGAL), SA
BANCO BPI, SA	CREDIT LYONNAIS PORTUGAL, SA
CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS, SA.	CAIXA ECONÓMICA MONTEPIO GERAL, S.A.
BANCO NACIONAL ULTRAMARINO, SA	DEUTSCHE BANK (PORTUGAL), SA
BANCO SANTANDER PORTUGAL, SA	BNC - BANCO NACIONAL DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO, SA
BANCO TOTTA & AÇORES, SA	BANCO MADESANT - SOCIEDADE UNIPessoal, SA
CRÉDITO PREDIAL PORTUGUÊS, SA	BANCO PORTUGUÊS DE GESTÃO, SA
BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS, SA	BANCO RURAL EUROPA, SA
BANCO EXPRESSO ATLÂNTICO, SA	BANCO MAIS, SA
CRÉDIBANCO – BANCO DE CRÉDITO PESSOAL, SA	FINIBANCO, SA
BANCO DE INVESTIMENTO IMOBILIÁRIO, SA	BPN - BANCO PORTUGUÊS DE NEGÓCIOS, SA
INTERBANCO, SA	BANCO ITAÚ EUROPA, SA
BANIF - BANCO INTERNACIONAL DO FUNCHAL, SA	BANCO EFISA, SA
BANCO COMERCIAL DOS AÇORES, SA	BANKBOSTON LATINO AMERICANO (SOCIEDADE UNIPessoal), SA
BANCO ALVES RIBEIRO, SA	

Fonte: Banco de Portugal, <http://bportugal.pt> em 03/08/2001.

No que respeita à recolha de informações através de inquérito por questionário, o estudo decorreu nos meses de Setembro e Outubro de 2001, e contou com a colaboração do CEGE – Centro de Estudos de Gestão do ISEG (Instituto Superior de Economia e Gestão) no envio e recepção dos questionários.

Quanto à análise por observação directa dos *sites*, esta foi em grande parte realizada no mesmo período, tendo algumas informações sido actualizadas no mês de Novembro de 2001.

Os dados recolhidos foram tratados com o auxílio do SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).



## III.2. Análise da informação obtida por observação directa dos *sites*

Numa primeira fase, analisámos a existência ou não de *sites* por parte dos bancos referidos. Nos casos em que estas instituições possuem um *site* na Internet procurou-se identificar que tipo de informações fornecem e que transacções disponibilizam nos seus *sites*.

Nesta primeira fase, o estudo foi desenvolvido unicamente com base na informação retirada dos *sites*, sem qualquer contacto directo com os bancos, o que fizemos a seguir. Esta primeira observação é, pois, do ponto de vista do utilizador que toma contacto com a instituição bancária através do canal Internet.

As informações recolhidas são apresentadas no quadro 11. Em seguida apresentamos as principais informações e transacções disponibilizadas pelos bancos que possuem um *site* na Internet, no quadro 12.



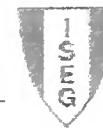
Das quarenta e quatro instituições registadas no Banco de Portugal, apenas dez não possuem um *site* na Internet, isto é, apenas 23%. Se considerarmos apenas as trinta e uma instituições (com exclusão dos bancos de investimento), esta percentagem sobe para 32%. Não considerando duas instituições especializadas no financiamento ao sector automóvel (designadamente, Interbanco e Banco Mais), a percentagem de bancos que não possuem *site* na Internet é de 35%. Contudo, vemos que todos os principais grupos bancários dispõem de *sites*, não apenas para proporcionar informações mas também transacções.

Em relação à componente informacional, todos os *sites* em análise (num total de dezoito<sup>17</sup>) proporcionam informações sobre a instituição, nomeadamente o seu historial, órgãos sociais, contactos, principais produtos e serviços, disponibilizando alguns também relatórios e contas, *press releases*, orientações estratégicas, entre outros. Em relação a informações sobre o mercado financeiro, apenas doze dos dezoito *sites* as disponibilizam, o que corresponde a cerca de 67%.

Todos eles disponibilizam consultas de vários tipos (saldos e movimentos de conta, saldos e movimentos de cartão de crédito, consulta do NIB/IBAN, entre outros) e a grande maioria permite também transferências intrabancárias (89%) e interbancárias (78%). Uma grande percentagem, mais precisamente 83% dos *sites*, disponibilizam simulações (de crédito habitação, crédito pessoal, PPR/E, simulação fiscal, entre outras) e requisições de cheques ou cartões.

---

<sup>17</sup> Embora dezanove instituições tenham um *site* na Internet, uma delas (Deutsche Bank) não permite ter conhecimento dos serviços que estão disponíveis *on-line*, dado que o acesso está condicionado a quem dispõe de utilizador e palavra-chave. Assim, limitámo-nos a analisar dezoito *sites*.



Quanto aos pagamentos (de serviços, de cartões, de algumas compras realizadas electronicamente), 72% dos *sites* disponibilizam esta facilidade. Mais de metade dos *sites* permitem também que o utilizador aceda ao *site* via WAP (56%), enquanto a via TV Interactiva é apenas disponibilizada por duas instituições, o que representa 11%.

Refira-se a este propósito que, de acordo com a IDC<sup>18</sup>, os bancos da Europa Ocidental vêem o *mobile banking* como uma prioridade e estão a começar a fazer grandes investimentos nesta área. Segundo a IDC, os gastos em Tecnologias de Informação na área do *mobile banking* pelos bancos da Europa Ocidental rondaram os \$43 milhões USD no ano 2000. As instituições bancárias portuguesas parecem, pois, seguir a tendência europeia nesta área.

As ordens de Bolsa e os fundos de investimento são apenas disponibilizados por 50% e 44% das instituições, respectivamente. Também 44% dos *sites* dão ao utilizador a possibilidade de efectuar depósitos a prazo e contas-poupança, e apenas 22% oferecem a possibilidade de fazer requisição de moeda estrangeira.

Refira-se ainda que a maior parte dos bancos dispõe apenas da língua-mãe nos seus *sites*, havendo uma pequena minoria que também faculta as informações em inglês e/ou francês. Nas transacções, a regra é a utilização da língua portuguesa.

Dos dezoito *sites* referidos, apenas um é meramente informacional (BPN – Banco Português de Negócios, S.A.), enquanto os outros dezassete permitem a realização de transacções.

---

<sup>18</sup> *Mobile Banking: a Top Priority for European Banks*, 24/10/2000 in [www.idc.com](http://www.idc.com).



É de salientar que um estudo da Jupiter Media Metrix (2001c) conclui que muitas instituições financeiras (nos EUA) estão a concentrar os seus esforços no desenvolvimento de novas características (“*features*”) nos seus *sites*, o que leva a uma complexidade de utilização dos *sites*. Este parece ser um erro na medida em que os critérios considerados importantes pelos consumidores para escolherem uma instituição deste tipo centram-se em duas categorias básicas - confiança e conveniência - o que pressupõe simplicidade de utilização.

Nesta fase do estudo, procuramos ainda estabelecer um paralelismo entre o panorama português no que se refere a *Internet banking* e o quadro de análise proposto por Diniz (1998), ainda que não tenhamos realizado uma análise exaustiva a este respeito, na medida em que transcendia o âmbito que definimos para o presente trabalho.

De acordo com Diniz (1998), os bancos utilizam a Internet para aproveitar três diferentes categorias de oportunidades, designadamente:

- para transmitir informação, dado que muitas vezes os bancos funcionam como prestadores de informação
- para comercializar produtos e serviços, isto é, utilizando a Internet como mais um canal de distribuição
- e para melhorar a relação com o cliente.

Cada uma destas categorias é dividida em três níveis de interactividade, que são:

1º Nível: no nível básico ou incremental um banco reproduz apenas o modo como funciona noutros canais para além da Internet, não explorando, pois, todas as possibilidades deste veículo;



2º Nível: no nível intermédio algumas funcionalidades específicas da Internet são usadas para melhorar os serviços e actividades desenvolvidos pelos bancos, sem no entanto ter um grande impacto na forma como os bancos conduzem os seus negócios;

3º Nível: o nível avançado abre novas possibilidades para a transformação do negócio e para a criação de novas oportunidades de negócio.

De acordo com este quadro de análise podemos, deste modo, ter nove possibilidades, como mostramos no quadro seguinte.

Quadro 13 – Quadro de análise dos *sites* das instituições bancárias

	1º Nível (Básico)	2º Nível (Intermed.)	3º Nível (Avançado)
<b>Prestação de Informação</b>	1. Proporciona informação institucional e promocional, modos de contactar o banco e anúncios de promoções/ofertas.	2. Como exemplos temos motores de busca, <i>downloads</i> de relatórios e de impressos para recrutamento, <i>links</i> a outros <i>sites</i> , etc.	3. Os <i>sites</i> utilizam recursos de personalização, para além de publicidade a alguma opção de subscrição ou grupos de discussão.
<b>Comercialização de produtos e serviços</b>	4. Aplicações para abrir contas e requerer produtos e serviços, como requisição de cartões, aplicações de investimento e de crédito.	5. O cliente pode ter acesso às contas, nomeadamente consulta de saldos e movimentos, assim como a transferências e pagamentos de serviços.	6. Bancos que trabalham sobretudo via Web, sem balcões físicos. Também se incluem aqui os bancos que estão a promover a utilização de algum dinheiro electrónico como modo de desenvolver as transacções via Web.
<b>Melhoria do relacionamento com o cliente</b>	7. Usam e-mail e formulários como forma de o cliente apresentar sugestões e reclamações.	8. Proporcionam ferramentas de aconselhamento (como calculadoras) como apoio à tomada de decisões financeiras.	9. Está relacionado com as possibilidades que a Web proporciona em termos de recolha de informação no sentido de desenvolver produtos e serviços. Inclui também tecnologias mais avançadas.

Fonte: Adaptado de Diniz (1998).



Na metodologia proposta por Diniz (1998) considera-se que o **nível básico de informação** é constituído por:

- informação que permite ao cliente contactar o banco através dos balcões físicos (endereços, números de telefone e fax, entre outros)
- informação para relações públicas (*press releases*, *newsletters*, notícias sobre o banco e sobre o *site*, mensagens de boas vindas)
- informação sobre os recursos humanos (*staff* e administração)<sup>19</sup>
- informação financeira sobre a instituição
- informação sobre taxas e comissões praticadas nos vários produtos e serviços<sup>20</sup>
- informação sobre o mercado financeiro (artigos, relatórios económicos, análises do desempenho económico de indústrias e de países)
- ofertas de emprego
- informações sobre outras estratégias de banca *on-line*, como banca telefónica ou *home banking* (baseada num qualquer *software* proprietário).

O **nível intermédio de informação** é constituído por:

- *downloads* e formulários para pedir relatórios mais detalhados
- motores de busca
- *links* a outros *sites*.

---

<sup>19</sup> Diniz (1998) concluiu no seu estudo que os grandes bancos baseiam-se mais na sua imagem de marca enquanto os mais pequenos optam por promover mais os seus gestores.

<sup>20</sup> De acordo com Diniz (1998), os grandes bancos têm menos informações deste tipo, porque estão menos preocupados em mostrar os seus preços; por outras palavras, apostam mais na sua imagem de marca do que numa competição pelo preço, o que pode indiciar que a concorrência na indústria bancária é menos motivada pelo preço do que a concorrência noutros sectores.





O **nível avançado de informação** contem:

- modos de personalizar a informação dentro do *site*
- publicidade a serviços de subscrição
- grupos de discussão.

Ainda na metodologia proposta por Diniz (1998), o **nível básico de comercialização de produtos e serviços** é caracterizado por disponibilizar no *site* formulários para requisitar os produtos bancários mais comuns, como conta-corrente, cartões (de crédito ou outros), empréstimos e investimentos.

O **nível intermédio de comercialização de produtos e serviços** (que, embora sejam serviços comuns implicam algum tipo de acesso às bases de dados dos bancos e, logo, *standards* de segurança mais elevados do que os exigidos pelo nível básico) é composto por:

- consultas de saldos e movimentos
- transferências
- pagamento de serviços
- demonstração dos serviços disponíveis *on-line* para quem pretende ter uma experiência de utilização antes de se registar.

O **nível avançado de comercialização de produtos e serviços** considera os bancos que estão a promover os seus serviços exclusivamente *on-line*, isto é, bancos puramente *on-line*, assim como os *sites* que estão a proporcionar soluções de dinheiro electrónico (*e-cash*) para melhorar as transacções na Web.



No que respeita ao **relacionamento com o cliente**, o **nível básico** inclui formas de o cliente fazer sugestões e reclamações, assim como requisitar serviços de um modo genérico<sup>21</sup>.

O **nível intermédio** inclui modos através dos quais um banco pode proporcionar auxílio aos clientes na tomada de decisões financeiras:

- a ferramenta mais usada são as “calculadoras”,
- outras ferramentas incluem folhas de orçamentos e questionários para identificar o perfil de investimento do cliente.

O **nível avançado de relacionamento com o cliente** não pode ser observado directamente no *site*, pois implica o acesso a informação interna da instituição no que respeita à sua forma de tratar os dados dos clientes e ao seu processo de desenvolvimento de produtos. Refira-se, ainda, que segundo Diniz (1998), as novas oportunidades de negócio encontram-se nos níveis mais elevados de interactividade, porque há menos concorrentes a actuar neste nível e porque há maior oportunidade para implementar serviços inovadores.

No que se refere à **prestação de informação**, a grande maioria dos *sites* por nós analisados encontra-se, na nossa opinião, nos níveis básico e intermédio, disponibilizando alguns *sites downloads* e formulários para pedir relatórios mais detalhados, motores de busca e *links* a outros *sites*. No que respeita a esta última componente, tal como Diniz conclui no seu estudo, observámos que poucos bancos fornecem *links*, o que pode indiciar que a maioria das instituições vê o seu *site* como o destino final para o internauta, o que parece um erro em termos de conceitos Web.

---

<sup>21</sup> A este respeito, o referido estudo conclui que quanto maior o banco é, mais prefere obter informação estruturada dos seus clientes (por exemplo, utilizando formulários), o que permite mais tarde automatizar pelo menos parte das respostas; por outro lado, o *e-mail* tem a vantagem de o cliente ter a liberdade de dizer livremente o que quer.



Quanto à **comercialização de produtos e serviços**, observámos que a grande maioria dos bancos analisados se encontra no nível intermédio, pois permitem o acesso às suas bases de dados para realizar operações como consultas, transferências, pagamentos, tendo também muitos deles uma demonstração dos serviços disponíveis *on-line*. O nível avançado é praticamente inexistente.

Finalmente, no que respeita ao **relacionamento com o cliente**, um grande número dos *sites* por nós analisados encontra-se no nível básico, isto é, inclui apenas formas de o cliente fazer sugestões e reclamações, assim como requisitar serviços de um modo genérico. Refira-se, uma vez mais, que o nível avançado de relacionamento com o cliente não pode ser observado directamente no *site*, pelo que este aspecto foi omissa na nossa observação.

Nesta fase do estudo, procuramos ainda verificar se existe uma correlação entre a dimensão da instituição bancária e a existência de um *site* na Internet. Para tal, recorreremos a vários indicadores de dimensão, como os activos e o número de empregados, entre outros<sup>22</sup>.

Refira-se que desta análise excluimos os bancos especializados no financiamento ao sector automóvel, designadamente Banco Mais e Interbanco, pela especificidade de transacções que apresentam, assim como o Banco Português de Gestão, Banco Rural Europa e Credifin, por não estarem incluídos no Boletim da Associação Portuguesa de Bancos e, por essa razão, não dispormos de dados para a nossa análise.

---

<sup>22</sup> Dados relativos a Dezembro de 2000, que constam do Boletim Informativo da Associação Portuguesa de Bancos (2001).



Através do coeficiente de correlação de *Spearman*, concluímos que efectivamente existe uma correlação entre a dimensão da instituição bancária e a existência de um *site* na Internet, isto é, existe uma associação positiva das ordenações dos valores das variáveis<sup>23</sup>. A análise dos dados é apresentada no apêndice 1.

Pelo cruzamento dos dados observámos igualmente que os bancos com maior dimensão apenas possuem *sites* do tipo transaccional, enquanto que as instituições de menor dimensão apresentam as três situações: não tem *site*, tem *site* transaccional e tem *site* informacional. Além do mais, verificámos que os bancos de maior dimensão são os que possuem maior número de transacções disponíveis *on-line*, pois existe uma correlação entre os vários indicadores de dimensão da instituição bancária e o número de transacções que as mesmas oferecem *on-line*. A análise correspondente é apresentada no apêndice 2.

Dado que o teste de igualdade de médias não se pode aplicar a este caso, na medida em que pressupõe a normalidade da distribuição, que não se verifica nos nossos dados, recorreremos às estatísticas de dois grupos (nomeadamente às medidas de tendência central, média e mediana) para fazer uma comparação entre o grupo das instituições bancárias que possuem *site* na Internet e o grupo das instituições que não possuem *site*. O banco que apresenta um *site* informacional foi considerado no grupo das instituições que não possuem *site*, dado as suas características se assemelharem mais a este grupo, o que é evidente pelo facto de só disponibilizar informações *on-line*, e não permitir a realização de qualquer transacção. Os resultados são apresentados no quadro 14.

---

<sup>23</sup> Enquanto o coeficiente de correlação linear de *Pearson* mede o grau de associação linear entre variáveis, o coeficiente de correlação de *Spearman* mede a associação das ordenações das variáveis e não dos valores em si.



Quadro 14 – Estatísticas descritivas dos bancos que possuem ou não *site* na Internet

	<b>Bancos que possuem <i>site</i></b>	<b>Bancos que não possuem <i>site</i></b>
<b>Média dos activos</b>	14.269.489	1.533.060
<b>Mediana dos activos</b>	5.742.944	1.597.371
<b>Média nº empregados</b>	3.906	142
<b>Mediana nº empregados</b>	1.297	39
<b>Média créditos sobre clientes</b>	9.417.425	777.279
<b>Mediana créditos sobre clientes</b>	4.197.755	451.078
<b>Média recursos captados</b>	9.235.023	701.973
<b>Mediana recursos captados</b>	3.856.077	183.252
<b>Média situações líquidas</b>	597.239	162.920
<b>Mediana situações líquidas</b>	236.080	82.160
<b>Média resultados líquidos</b>	95.520	28.809
<b>Mediana resultados líquidos</b>	16.162	7.800

Nota: Não inclui os bancos Credifin, Banco Português de Gestão, Banco Rural Europa, Banco Mais e Interbanco. Os valores são apresentados em milhares de euros.

Uma vez mais, verificamos que os bancos que dispõem de *site* têm características bastante diferentes dos bancos que não dispõem do mesmo, formando assim dois grupos distintos no que se refere a todos os indicadores considerados. Parece, pois, confirmar-se a nossa hipótese de que existe uma correlação entre a dimensão da instituição bancária e a existência de um *site* na Internet.

### III.3. O questionário

Numa segunda fase, utilizámos como método para recolher as informações necessárias o inquérito por questionário de “administração directa”, na terminologia de Quivy (1988). O questionário encontra-se dividido em duas partes: uma primeira parte sobre a prática de *Internet banking* na instituição e uma segunda parte relativa à caracterização da instituição.

O questionário é apresentado no apêndice 3.

#### III.3.1. Análise das respostas obtidas

Durante o período em que decorreu o estudo foram recebidas 5 respostas, o que corresponde a uma taxa de retorno de 16,1%. De referir, contudo, que as instituições que responderam ao questionário representam entre 43.8% a 47.6% dos valores globais do universo, como consta do quadro 15 (dados relativos a Dezembro de 2000).

Quadro 15 – Representatividade das respostas obtidas

	<b>Respostas obtidas</b>	<b>Universo (a)</b>	<b>Importância das respostas (%)</b>
<b>Nº empregados</b>	34 103	71 662	47.6%
<b>Activo total (b)</b>	119 497 678	269 761 250	44.3%
<b>Crédito sobre clientes (b)</b>	77 199 961	176 276 128	43.8%
<b>Resultados Líquidos (b)</b>	928 248	1 957 537	47.4%

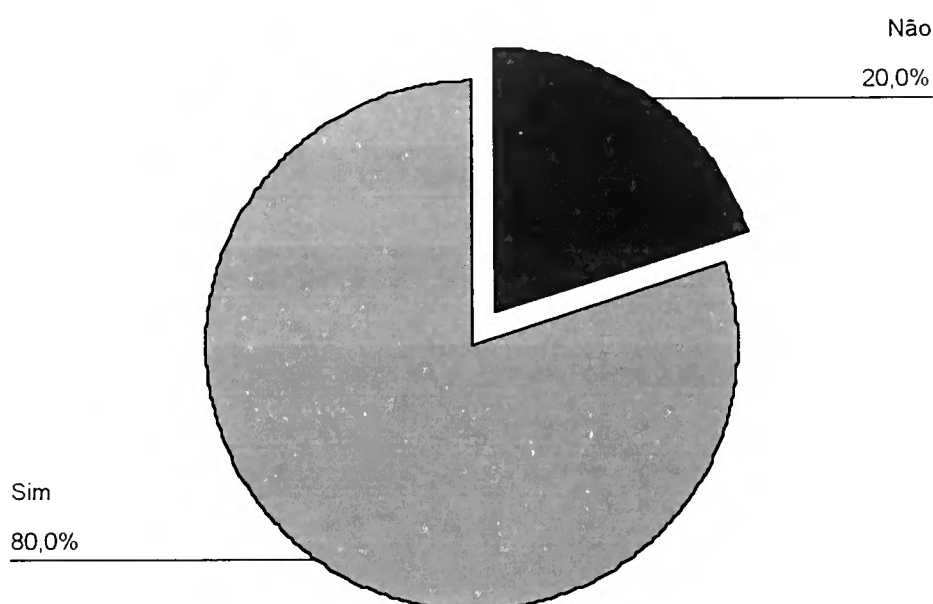
Fonte: Associação Portuguesa de Bancos (2001).

a) Não inclui os bancos Credifin, Banco Português de Gestão, Banco Rural Europa e Banco Mais.

b) Valores em milhares de euros.

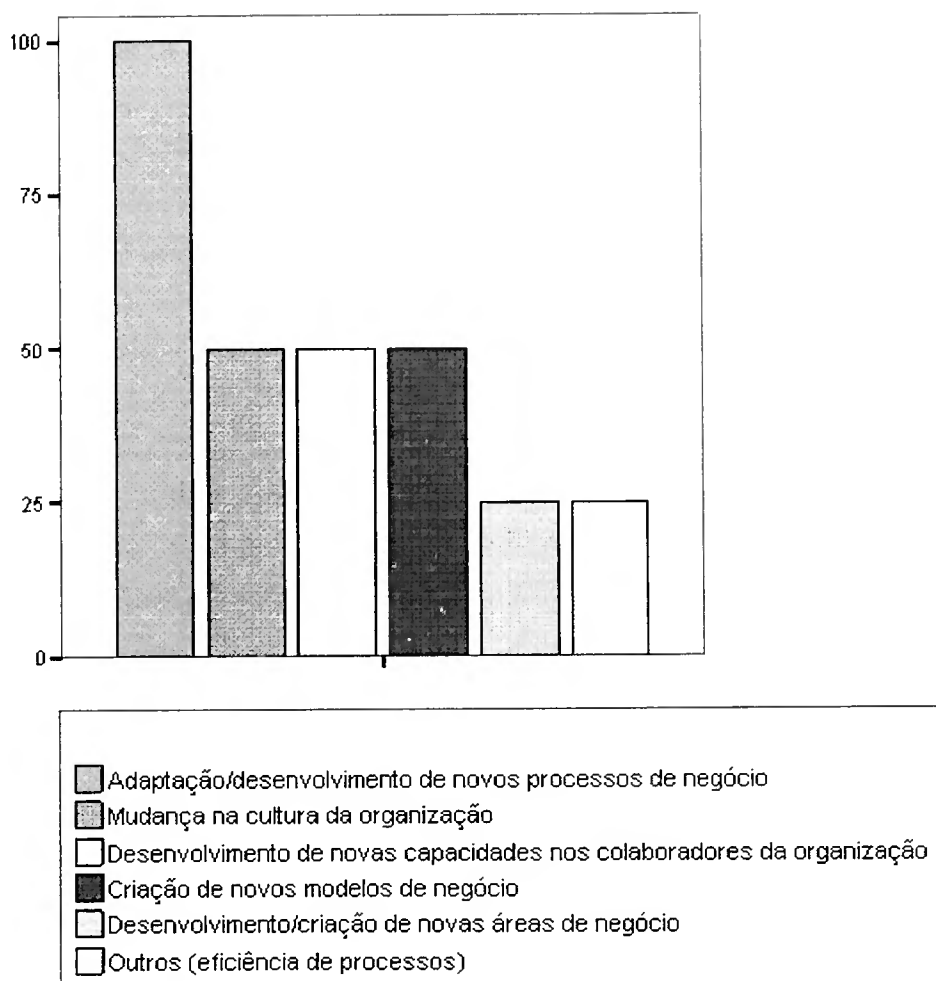
Dos bancos que responderam ao inquérito por questionário, apenas 20% não possuem um *site* na Internet. A principal razão apontada para tal é o facto de a Internet não acrescentar valor à oferta, tendo em conta o âmbito dos seus negócios e operações. Pela mesma razão, estas instituições não pensam ter no futuro soluções baseadas no comércio electrónico. Dos restantes 80%, 20% possuem *site* desde 1996, 20% desde 1997 e 40% desde 2000.

Figura 10

**Possui um site na Internet que permite realizar transacções?**

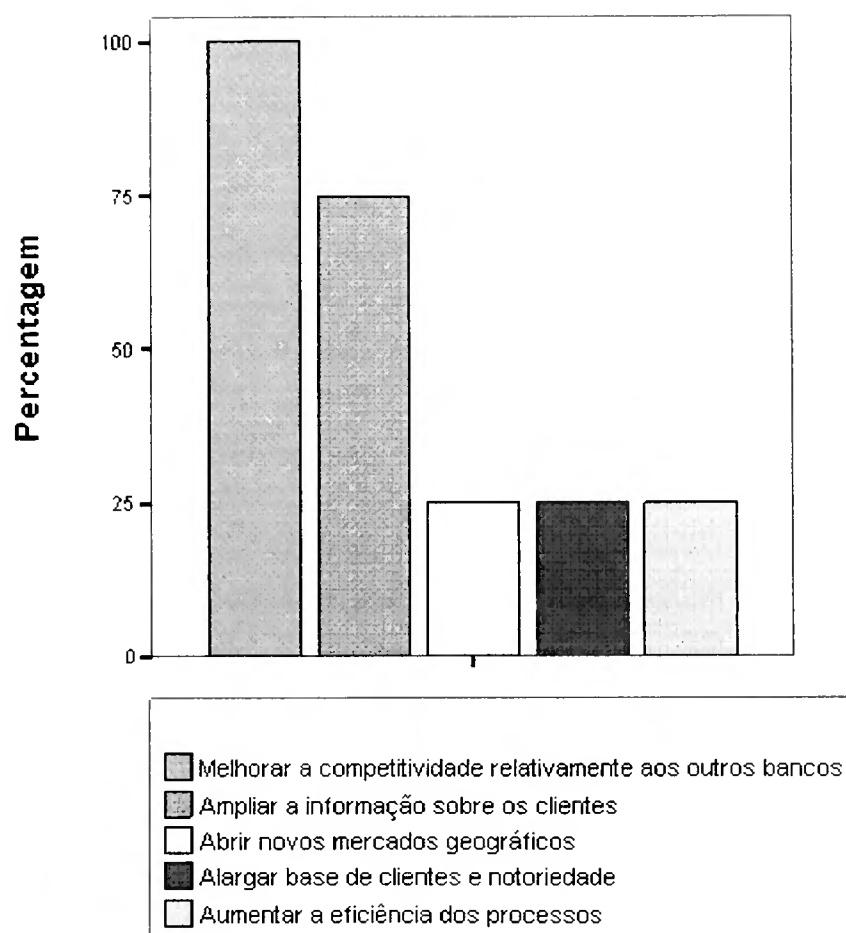
No que concerne às instituições que possuem *site*, 100% é de opinião que o *Internet banking* está a provocar impacto nas suas organizações a nível de adaptação/desenvolvimento de novos processos de negócio, 50% pensa que está a provocar uma mudança na cultura da organização, desenvolvimento de novas capacidades nos colaboradores da organização e criação de novos modelos de negócio e 25% pensa que os principais impactos do *Internet banking* são a nível de desenvolvimento/criação de novas áreas de negócio e eficiência de processos.

Figura 11 – Impactos do *Internet banking* na organização



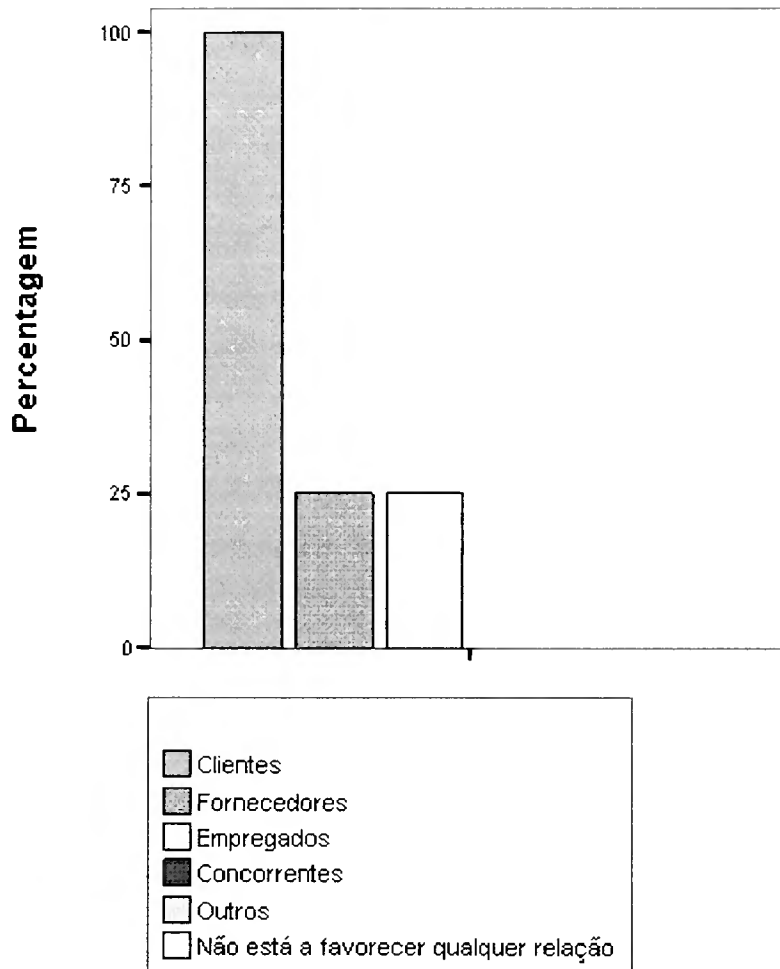
Quanto às vantagens do *Internet banking*, 100% das instituições aponta como principal vantagem a melhoria da competitividade relativamente a outros bancos, 75% refere a ampliação da informação sobre os clientes, e 25% apontam o aumento da eficiência de processos e o alargamento da base de clientes potenciais e a notoriedade de produtos e serviços disponibilizados pelo banco.



Figura 12 – Vantagens do *Internet banking* na organização

No que se refere às relações com os vários actores que estão de alguma forma ligados à instituição, todas as respostas apontam no sentido de uma melhoria da relação com os clientes derivada da prática do comércio electrónico, enquanto a melhoria das relações com empregados e fornecedores é apenas indicada por 25% dos bancos.

Este facto parece confirmar a conclusão de um estudo do Boston Consulting Group (2000) que refere que a oportunidade de construir toda uma nova base de clientes é uma das principais razões para as empresas de serviços financeiros oferecerem transacções *on-line*, a par das poupanças que decorrem dos menores custos de processamento.

Figura 13 – O *Internet banking* está a favorecer a relação com:

Curiosamente, nenhuma instituição é de opinião que o comércio electrónico pela Internet está a favorecer a relação com os concorrentes, o que está em consonância com o facto de todos os *sites* fornecerem apenas informação dos produtos próprios, não havendo nenhum que funcione como agregador, isto é, que forneça também informação de produtos concorrentes, o que permitiria aos consumidores fazer comparações.

Refira-se a este propósito que, de acordo com Urban et al (2000), para criar confiança na informação disponibilizada por um *site* Web deve-se fornecer não só informação dos produtos próprios mas também dos concorrentes, para além de garantir que a informação seja completa e precisa.



Ora, isto é algo que claramente não está a acontecer no mundo electrónico português. Já nos EUA, as instituições financeiras *on-line* estão mais dispostas do que outros tipos de empresas a oferecer produtos dos concorrentes nos seus *sites* Web, segundo um estudo da IDC (2000a).

Esta prática de comércio electrónico mais conservadora é também confirmada pelo facto de nenhuma instituição permitir no seu *site* a criação de uma “comunidade de consumidores” que apresente *feedback* dos utilizadores, como por exemplo, contactos de outros utilizadores ou opiniões em relação ao *site*.

As principais soluções de comércio electrónico disponibilizadas são a Intranet (100%), informação da instituição e dos produtos/serviços disponibilizados em página Web (100%) e serviço ao cliente (100%). Também bastante utilizados são a venda de produtos/serviços ao consumidor final, parcerias para participação num portal e desenvolvimento de produtos/serviços específicos para o canal Internet (50%), venda de produtos/serviços a outras organizações, venda de um número limitado de produtos/serviços ao consumidor final e relação com fornecedores (25%).

Refira-se que nenhuma das instituições disponibiliza aos seus clientes qualquer tipo de *software* proprietário para estes realizarem transacções electrónicas, no âmbito do denominado *home banking*. Estamos, pois, a falar exclusivamente de *Internet banking*.

No que concerne aos portais, metade das instituições tem *sites* que funcionam como portais financeiros. De acordo com um estudo do Boston Consulting Group (2000), há tendência para os bancos evoluírem para agregadores ou infomediários, funcionando assim como portais financeiros ou de compras, que podem servir para a captação de tráfego.

Figura 14 – Soluções de comércio electrónico que a organização disponibiliza

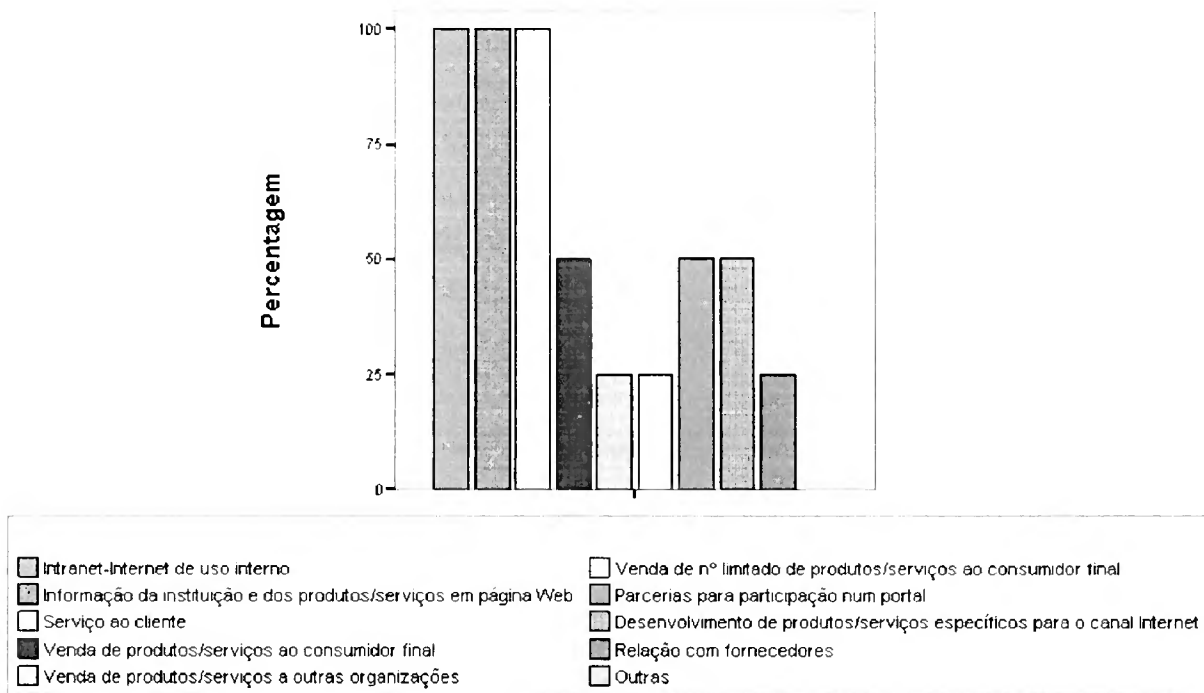
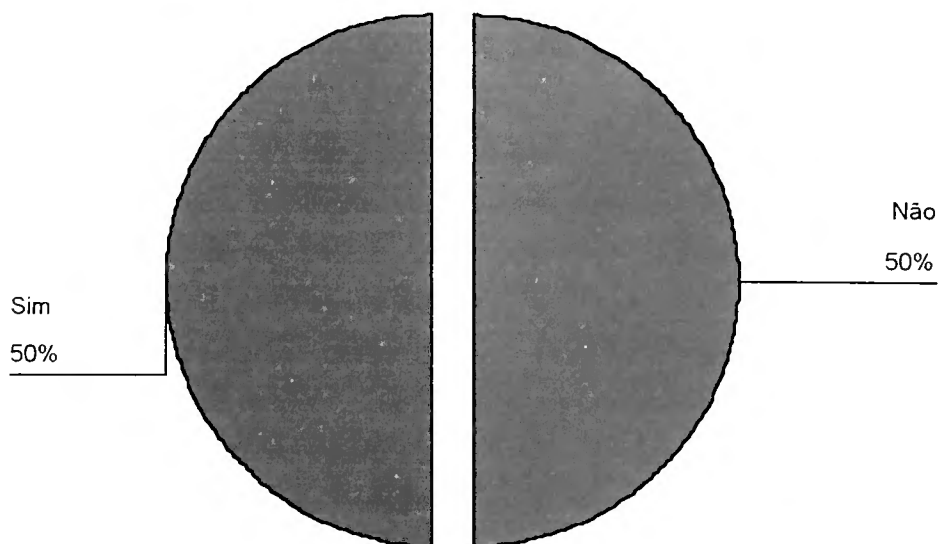


Figura 15

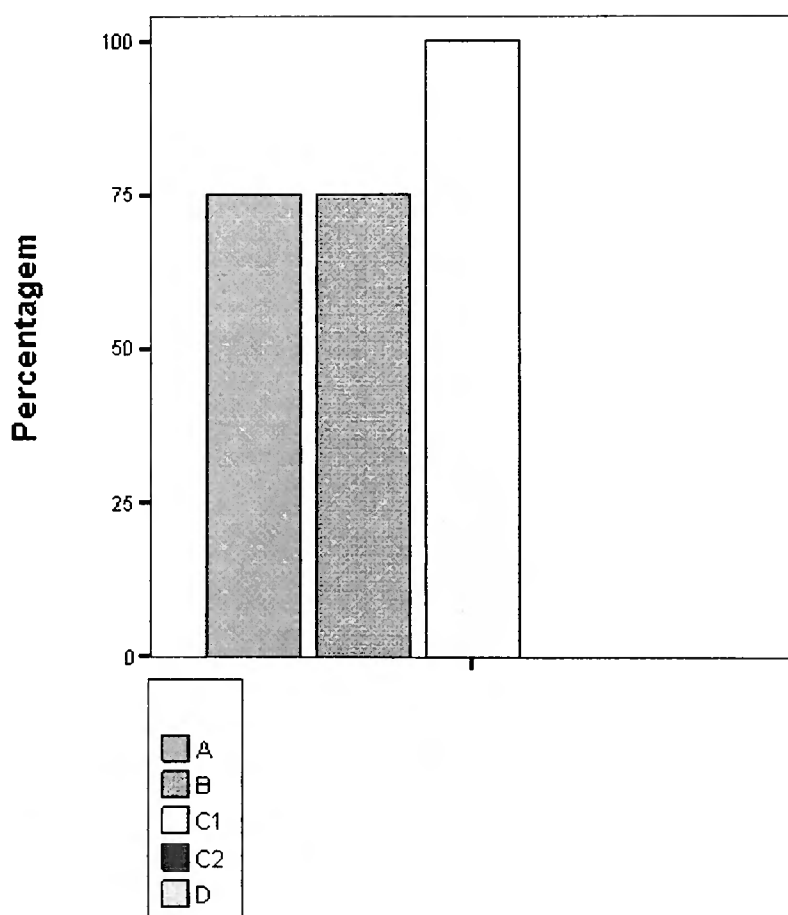
**O site do seu banco funciona como um portal financeiro?**





O principal segmento de clientes que utilizam *Internet banking* nas instituições bancárias em análise é o segmento C1, seguido dos segmentos A e B. Refira-se que um estudo do BCG (2000) conclui que a realização de transacções financeiras *on-line* é apelativa para os consumidores que possuem o dinheiro necessário para investir no acesso à Internet, mas que também dão valor à conveniência da sua utilização, a comissões de transacção mais baixas e às informações disponibilizadas pelos fornecedores de serviços financeiros.

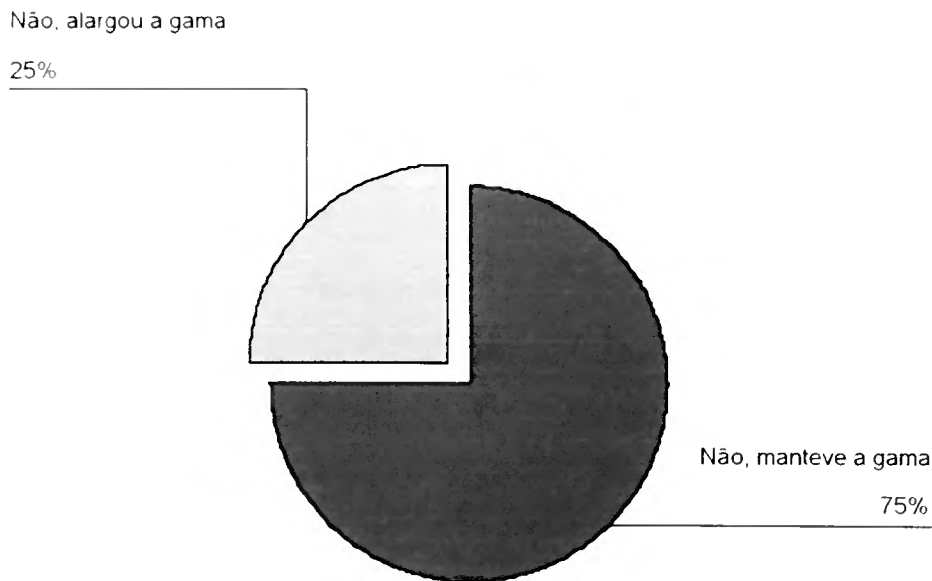
Figura 16 – Segmentos de clientes que utilizam *Internet banking*



Quanto aos produtos, apenas 25% dos bancos alargaram a gama de produtos disponibilizados desde que começaram a dispor de um *site* transaccional, e 75% dos bancos manteve a gama de produtos. Ao contrário de algumas teorias que advogam que a Internet provoca uma especialização das empresas em produtos específicos, tal tendência parece não se verificar nos bancos portugueses. Alguns dos autores que defendem a tendência para a especialização são Evans e Wurster (2000), que afirmam que com a Internet a vantagem competitiva seria determinada produto a produto e, por essa razão, os bancos que oferecem uma vasta linha de produtos perderiam terreno para os que optam por se especializar em produtos específicos.

Figura 17

**O seu banco especializou-se em algum produto específico?**

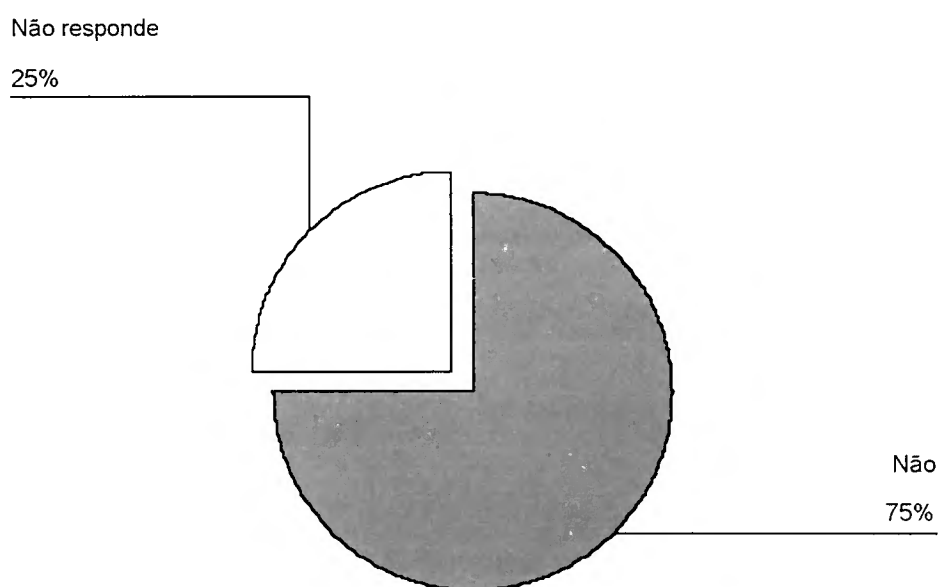




Assim como não se verifica uma tendência para a especialização em produtos específicos, a prática de *Internet banking* também não parece ter alterado as fontes geográficas de receitas.

Figura 18

**O Comércio Electrónico alterou fontes geográficas de receita?**



A utilização das transacções financeiras *on-line* é ainda pouco intensa, com a maioria das instituições a reportar menos de cinco transacções por cliente por mês. Tal não vai de encontro às conclusões de um estudo do Boston Consulting Group (2000), segundo o qual a intensidade de utilização pelos clientes electrónicos da banca portuguesa passou de 11 para 15 transacções por cliente por mês, entre 1998 e 1999, tendo também previsto que o volume de negócios electrónicos na banca teria tendência para aumentar.

Já no que respeita à percentagem de *Internet banking* no total das operações da organização, verificamos que esta apresenta uma grande variação.



Figura 19

**Intensidade de utilização das transações financeiras on-line**

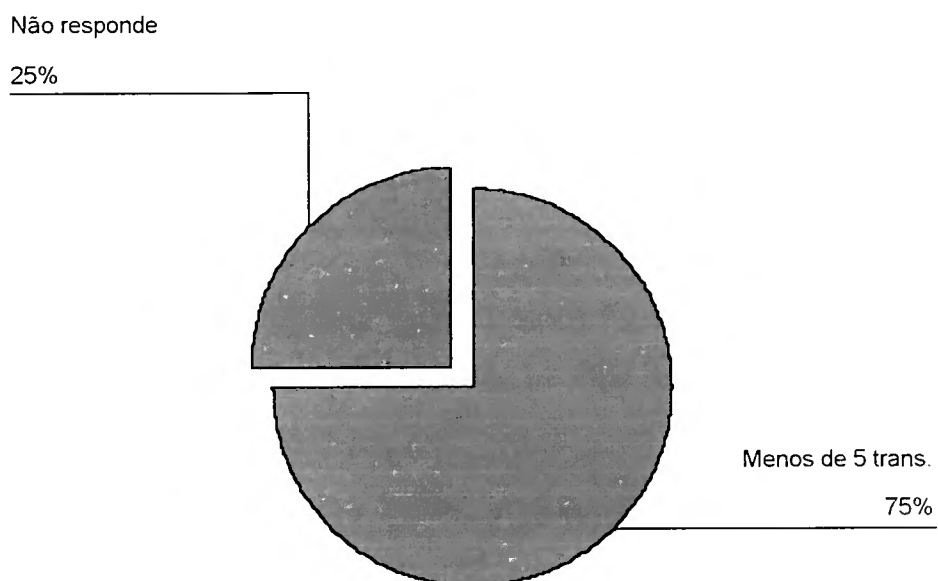
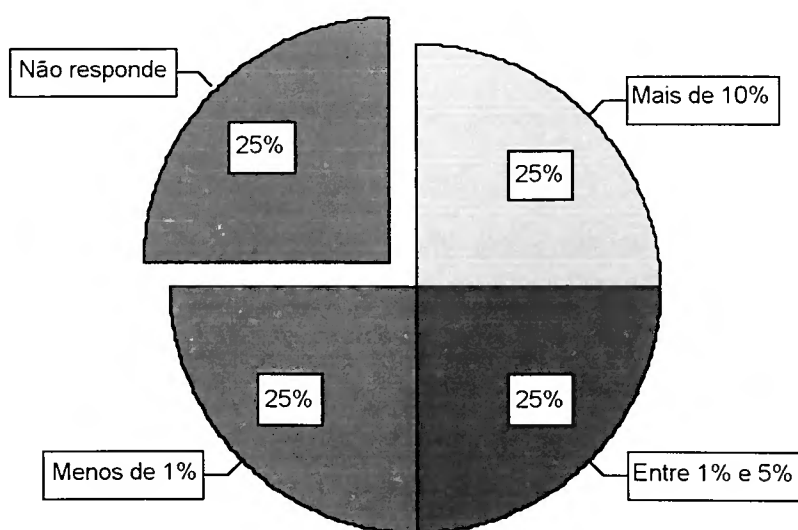


Figura 20

**Percentagem do Internet Banking no total das operações**







Todos os bancos (100%) consideram que as transacções financeiras *on-line* representam um papel auxiliar de complemento à rede de agências, o que parece confirmar a tendência que se verifica noutros países para uma estratégia multi-canal e não, como alguns autores advogaram inicialmente, no sentido do desenvolvimento de bancos puramente *on-line*.

Parece, pois, confirmar-se que a Internet em si mesma não é uma vantagem competitiva, como defende Porter (2001), que afirma a este respeito que as empresas que melhor aproveitarão a Internet serão aquelas que a utilizarem como um complemento do seu modo tradicional de competir e não aquelas que separarem as iniciativas relacionadas com a Internet das suas operações tradicionais. De acordo com este autor, a Internet poderá apenas fortalecer as vantagens que derivam das forças tradicionais da empresa, ao ligar de maneira distintiva as suas actividades.

Uma grande parte das instituições por nós inquiridas considera que o comércio electrónico pela Internet obrigou a uma alteração da estratégia da organização, sendo as principais as seguintes:

- a estratégia multi-canal tornou-se mais importante
- o comércio electrónico pela Internet causou a exploração de um novo canal de angariação de negócio
- a estratégia passou de uma óptica de produto/processo para uma óptica centrada no cliente, através da manutenção de um nível de serviço exemplar, da simplicidade de interacção com o serviço/banco, da rapidez e da conveniência.



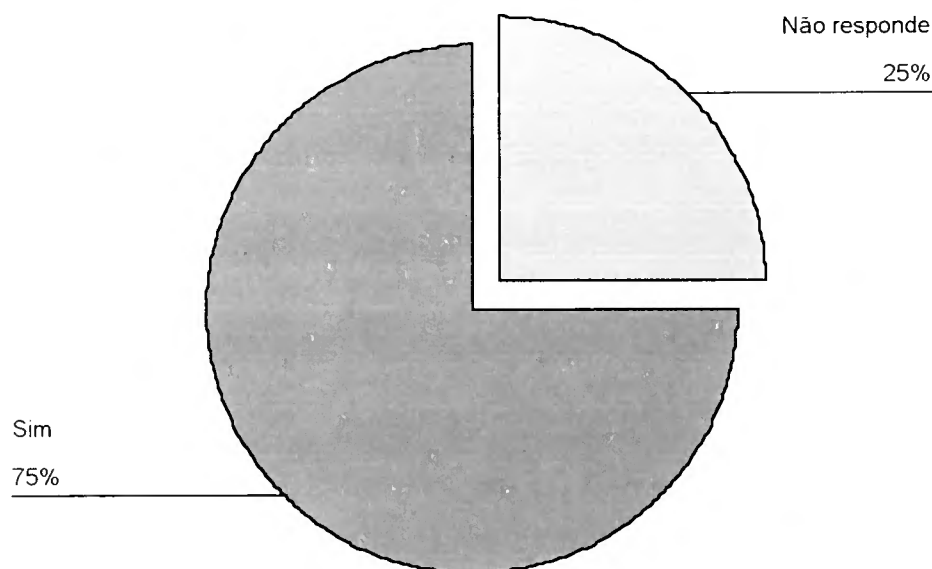
Estas conclusões parecem ir de encontro a muitos dos estudos por nós pesquisados. Senão vejamos. Prahalad e Rasmawamy (2000) defendem uma evolução dos canais de distribuição tradicionais em vez da sua substituição pelos canais virtuais, prevendo que muitas empresas irão provavelmente descobrir que têm de gerir e integrar vários canais de distribuição, assim como terão de desenvolver as infraestruturas necessárias para sustentar uma rede de distribuição multi-canal.

Porter (2001) é também de opinião que o risco de conflito entre os diversos canais terá sido empolado e que, em muitos casos, podemos esperar que a Internet complemente as actividades tradicionais das empresas e não que as canibalize. Advoga, assim, que as estratégias que integrem a Internet, por um lado, e vantagens competitivas e modos de competir tradicionais, por outro, devem ter êxito em muitas indústrias.

Na mesma linha, um estudo do Boston Consulting Group (2000) concluía que nos serviços financeiros predomina actualmente uma política de comércio a retalho multi-canal, embora noutras categorias (como livros, música/video e leilões) o comércio realizado apenas *on-line* esteja a obter maior sucesso. O mesmo estudo referia também que embora a Península Ibérica tivesse um desenvolvimento significativo da banca *on-line*, esta desempenhava um papel auxiliar de complemento à rede de agências.

Refira-se que um estudo de 1999 já demonstrava que dentro da política de distribuição bancária, a distribuição multi-canal deveria ser a resposta aos padrões de procura dos consumidores, numa lógica de complemento à agência. Por outro lado, também se antevia uma utilização cada vez mais intensa dos canais remotos. Duarte (1999) concluía, deste modo, que a solução passaria por providenciar um leque completo de canais de distribuição bancária.

Figura 21

**O Comércio Electrónico obrigou a alteração da estratégia?**

A Jupiter Media Metrix (2001a) confirma a importância das estratégias multi-canal, revelando que os consumidores de serviços financeiros *on-line* nos EUA estão a preferir claramente os bancos que proporcionam serviços *on-line* mas que também dispõem de balcões físicos.

O número de visitantes únicos<sup>24</sup> aos bancos multi-canal subiu de 6.4 milhões em Julho de 2000 para 13.4 milhões em Julho de 2001. No mesmo período, o número de visitas aos bancos que actuam apenas *on-line* caiu de 1.2 milhões para 1.1 milhões. De acordo com o director de investigação da JMM, James Van Dyke, a banca *on-line* deixou de ser uma vantagem competitiva e tornou-se uma *commodity*.

<sup>24</sup> Considera-se como visitantes únicos o número total de utilizadores que visitaram o *site* Web em causa pelo menos uma vez no mês considerado (assim, cada visitante é contado apenas uma vez).

Quadro 16 – Visitantes únicos aos *sites* dos bancos dos EUA (valores em milhares)

	Julho 2000	Julho 2001	Taxa de Mudança
Total <i>www</i>	76.910	92.175	19.8%
<i>Sites</i> de bancos	10.411	18.489	77.6%
Bancos multi-canal	6.367	13.405	110.5%
Bancos puramente <i>on-line</i>	1.194	1.097	-8.1%

Fonte: Jupiter Media Metrix, 2001a.

Os analistas da JMM (2001a) prevêem que os bancos puramente *on-line* enfrentem dificuldades cada vez maiores ao competirem com grandes bancos multi-canal já estabelecidos, na medida em que, mesmo ao seleccionarem um banco *on-line*, os consumidores dão maior importância aos aspectos tradicionais do serviço bancário.

Assim, os consumidores têm maiores probabilidades de recorrer à banca *on-line* se esse banco oferecer um fácil acesso a serviço ao cliente (54,6%), máquinas ATM próximas (52,4%), balcões físicos próximos (52,3%) e se o banco for recomendado por pessoas conhecidas (21,3%).

Deste modo, de acordo com os analistas da JMM (2001a), os bancos puramente *on-line* têm duas alternativas: ou criarem balcões físicos para complementar os seus canais *on-line*, ou centrarem-se num nicho de mercado específico.

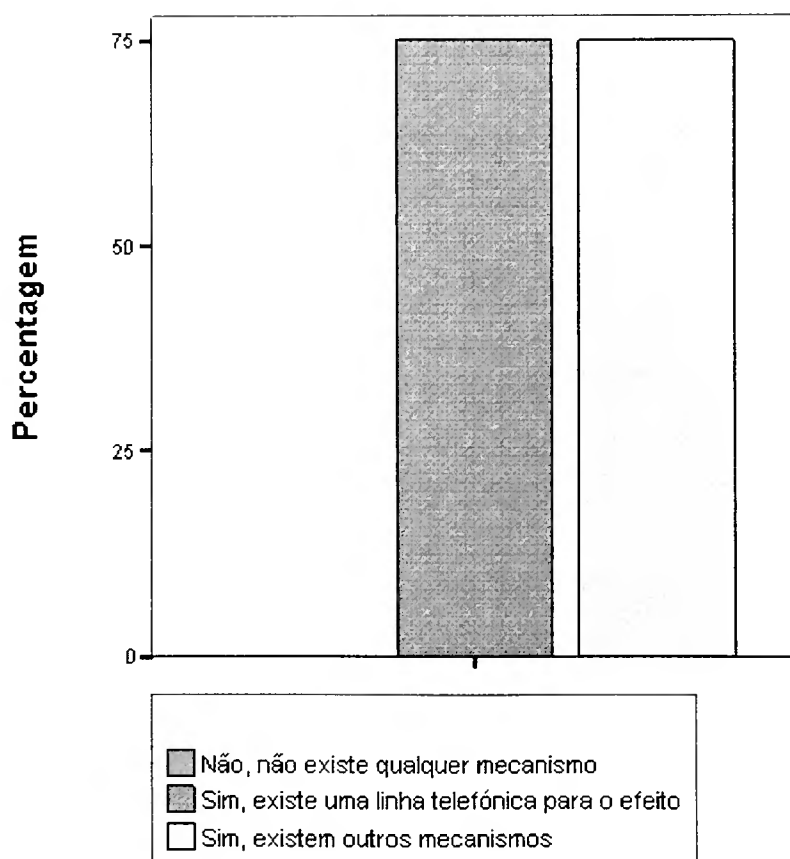
Quando inquiridos sobre a percentagem de receitas suplementares (como publicidade, quotas, adesão dos clientes, entre outras) nas receitas totais das transacções electrónicas do banco, nenhuma instituição respondeu à questão, o que parece indicar que não existe uma análise aprofundada dos valores deste tipo por parte dos bancos.



Tal facto está de acordo com as conclusões de um estudo levado a cabo pelo Boston Consulting Group (2000), segundo o qual os europeus não estão a aproveitar este tipo de receitas, concentrando-se essencialmente na venda de produtos e serviços, ao contrário dos norte-americanos, que obtêm em média 5% das suas receitas através das denominadas receitas suplementares.

Quanto a mecanismos para resolver qualquer problema que eventualmente surja numa transacção electrónica, todos os bancos responderam possuir algum mecanismo para o efeito.

Figura 22 – Mecanismos utilizados para resolver eventuais problemas nas transacções electrónicas



O mecanismo mais usual é a existência de uma linha telefónica para o efeito (75%), tendo ainda sido referida a existência de outros mecanismos, designadamente os balcões, o *e-mail*, o controlo de qualidade e os supervisores comerciais. A existência de mecanismos para resolver qualquer problema deste tipo é apontada por Urban et al (2000) como uma das exigências fundamentais para gerar confiança na entrega e no serviço, no sentido de criar confiança no *site*.

Na sua maioria, as soluções de comércio electrónico são desenvolvidas por equipas constituídas por consultores externos e colaboradores internos da organização, e em 25% dos casos desde que a instituição começou a disponibilizar um *site* transaccional houve funções que antes eram realizadas internamente que passaram a ser externalizadas (caso da introdução de propostas de crédito e simulação e impressão de conteúdos).

Figura 23

**As soluções de Comércio Electrónico são desenvolvidas por:**

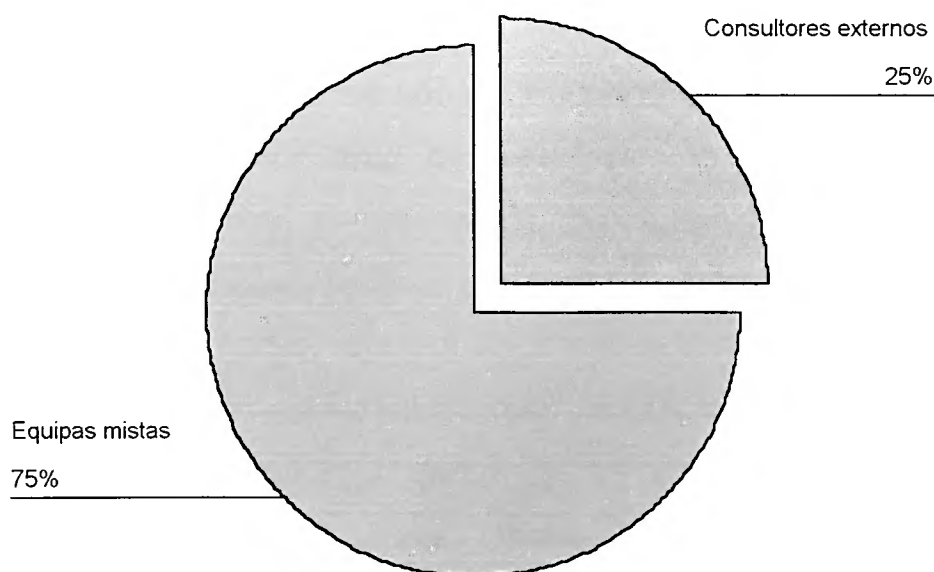
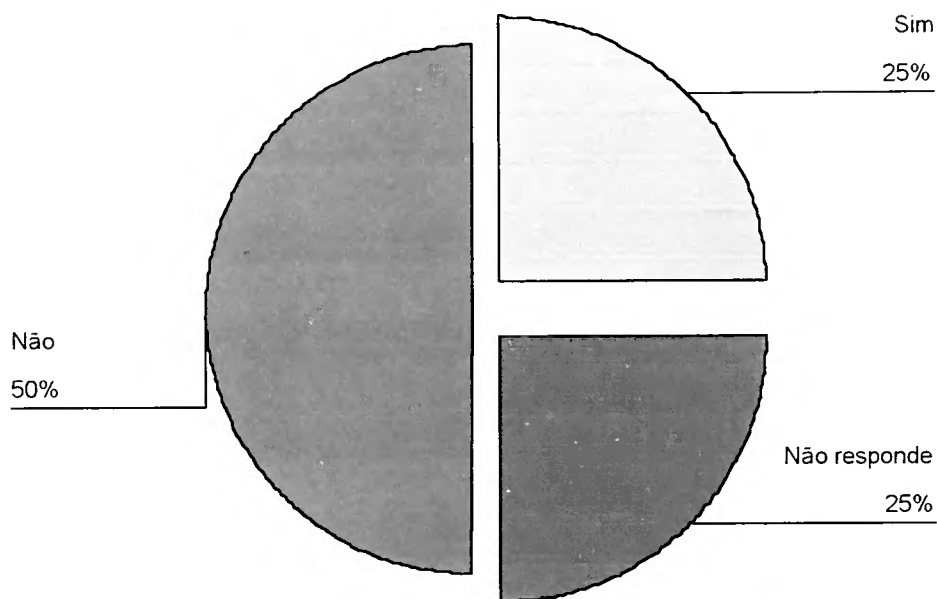


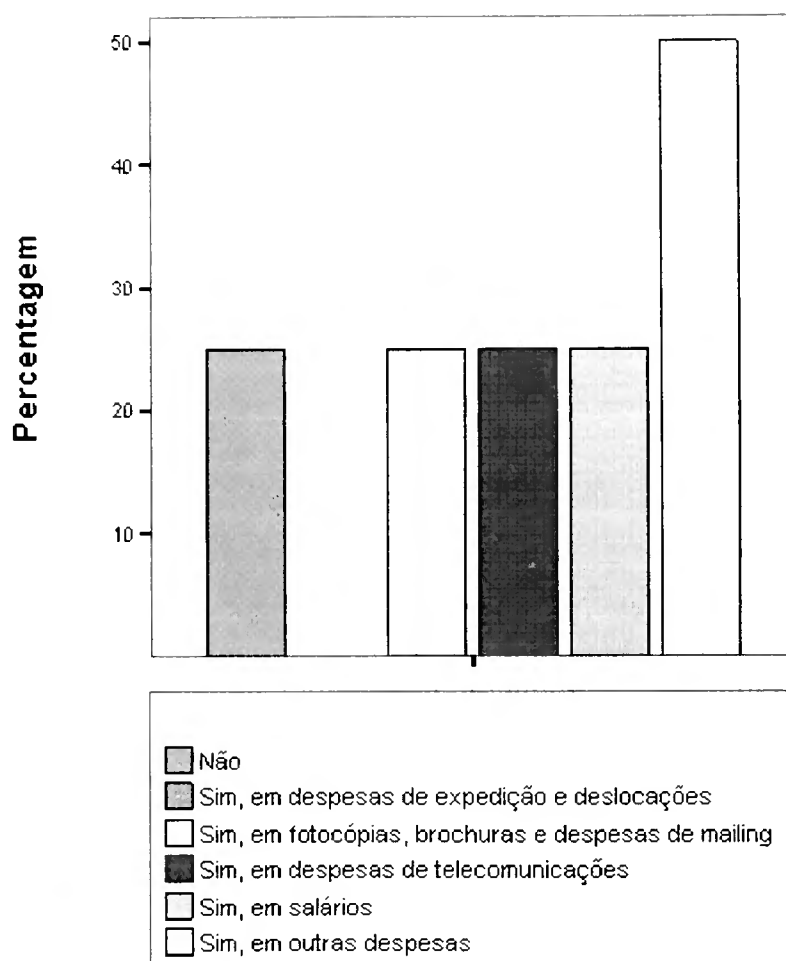
Figura 24

**O Com. Electrónico provocou externalização de funções?**

Apenas 25% dos bancos declaram não ter poupado dinheiro devido ao comércio electrónico pela Internet, enquanto os restantes 75% consideram que houve poupança, sobretudo a nível de fotocópias, brochuras e despesas de *mailing*, despesas de telecomunicações, salários e outras despesas.

Recorde-se que, de acordo com Venkatraman (2000), o custo de uma transacção bancária realizada pela Internet é cerca de 1/5 do custo de uma transacção realizada por um funcionário. Segundo Chetwood (1998) o referido custo é de apenas 1/8, aproximadamente.

Figura 25 – Poupanças devido ao comércio electrónico

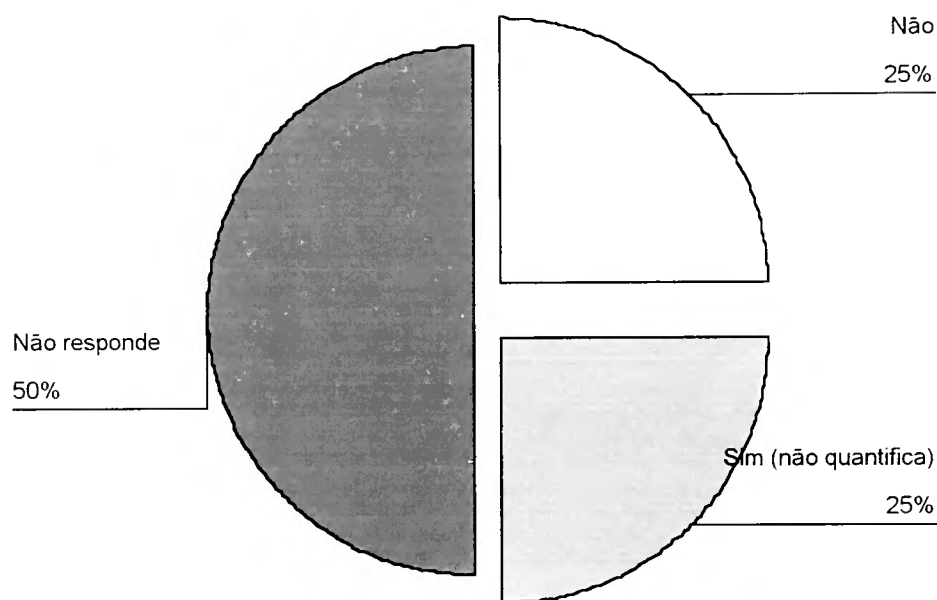


Já em relação ao possível aumento do *turnover* devido ao comércio electrónico pela Internet, a não resposta é o valor mais frequente, o que mais uma vez indicia que os valores não são devidamente desagregados e analisados ou, por outro lado, pode indicar uma certa reserva quanto à divulgação de informações que são consideradas confidenciais.



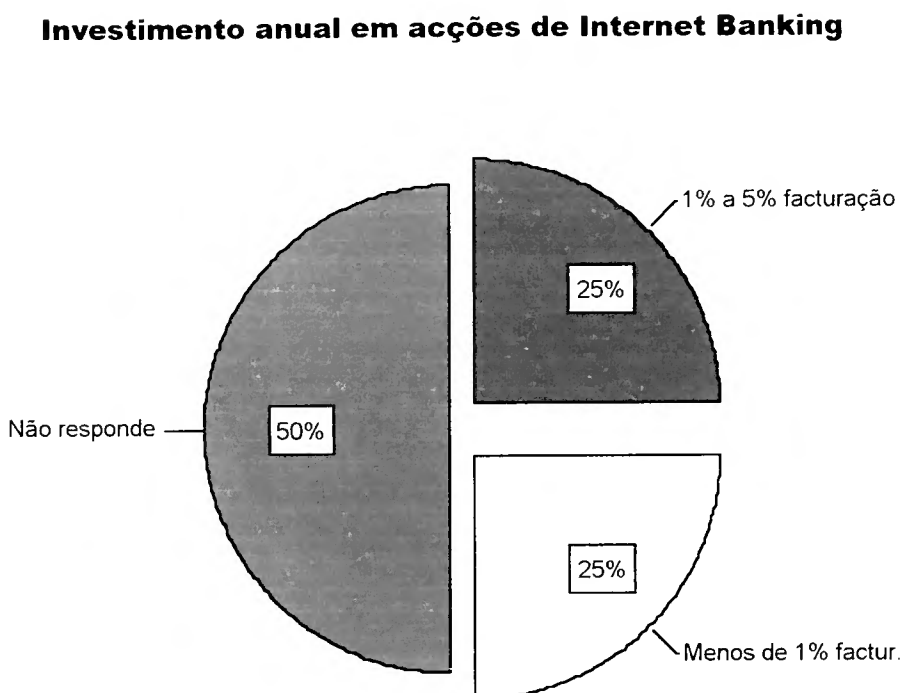
Figura 26

**Aumentou o turnover devido ao Com. Electrónico pela Internet?**



O mesmo sucede relativamente ao nível de investimento anual em acções relacionadas com *Internet banking*, em que 50% dos bancos não respondem. Dos restantes 50% observamos que o investimento não ultrapassa os 5% da facturação/orçamento.

Figura 27



Quanto ao orçamento anual das soluções de comércio electrónico pela Internet, o valor mais frequente das soluções subcontractadas a empresas externas situa-se entre 5.000 e 100.000 euros; em relação às soluções desenvolvidas internamente o seu valor varia entre os 5.000 e mais de 500.000 euros. Também aqui as não respostas predominam.

Refira-se que, em termos de estratégias, a indústria financeira tem sido mais agressiva do que outras em investimentos que suportam o acesso por outras formas que não o PC, como por exemplo, telemóveis e PDAs (*Personal Digital Assistants*), entre outras, segundo um estudo da IDC (2000a).

Figura 28

**Orçamento anual das soluções desenvolvidas internamente**

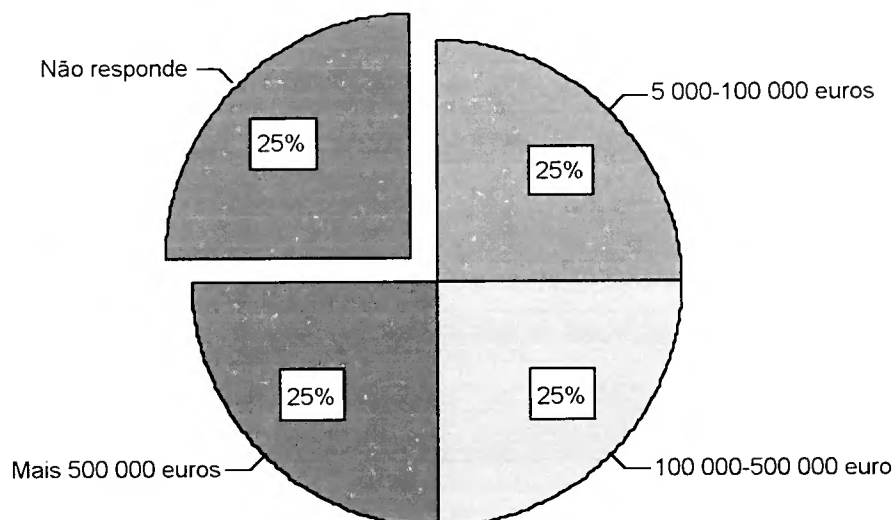
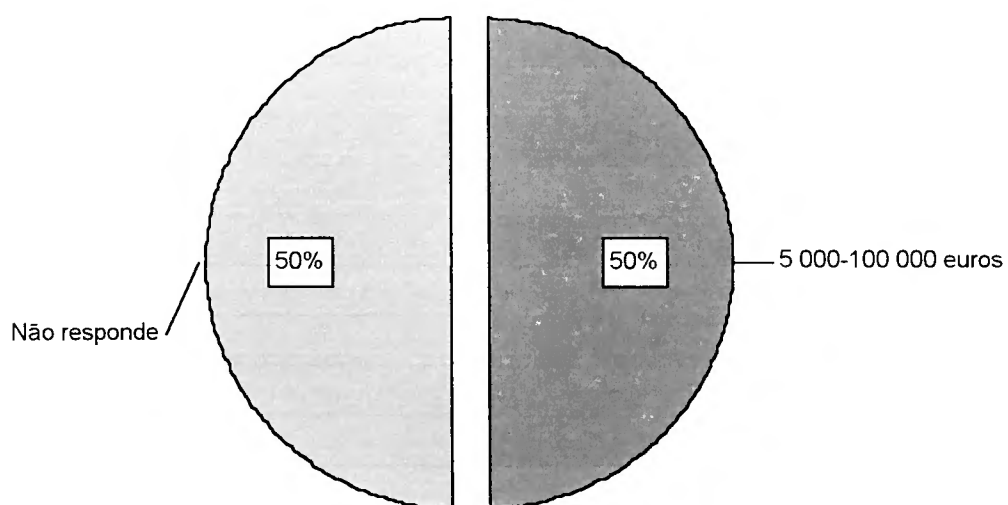


Figura 29

**Orçamento anual das soluções subcontratadas**





Também não obtivemos qualquer resposta quando questionámos os bancos acerca da percentagem de clientes que efectuam transacções financeiras *on-line*, a percentagem de clientes que realizam transacções financeiras *on-line* que é recrutada nos balcões físicos, a percentagem de clientes que repetem a “experiência de compra” ou a percentagem das receitas provenientes do comércio electrónico pela Internet que são investidas em publicidade, o que não nos permite analisar estas questões.

Não será de estranhar o facto de não obtermos qualquer resposta quanto a estas questões dado que a maior parte dos retalhistas *on-line* europeus tem um conhecimento muito limitado dos seus clientes. De acordo com o BCG (2000), mais de metade não sabe quantos visitantes tem anualmente e apenas um terço está consciente do número de compradores que repetem a experiência de compra, o que parece contrariar a vantagem advogada pela maioria das empresas de a Internet permitir aumentar o conhecimento dos clientes.



## Conclusões

O comércio electrónico pela Internet é uma realidade incontornável em todos os sectores de actividade, mas sobretudo naqueles em que os produtos e serviços podem ser transmitidos electronicamente como é o caso da banca. A questão hoje em dia já não é se se deve ou não aderir a esta prática, mas sim como se deve fazê-lo.

O presente trabalho permite-nos concluir que o *Internet banking* encontra-se relativamente desenvolvido no nosso país, com vinte e uma das trinta e uma instituições por nós analisadas detendo um *site* na Internet. Destes vinte e um *sites*, apenas um é meramente informacional, sendo os restantes *sites* transaccionais, com maior ou menor nível de interactividade e de transacções disponíveis.

No que se refere à prestação de informação, a maioria dos *sites* por nós analisados disponibiliza vários tipos de informação, motores de busca e *downloads* e formulários para pedir relatórios mais detalhados. Contudo, poucos são aqueles que disponibilizam *links* a outros *sites*, personalização da informação ou grupos de discussão, itens que são considerados como um nível mais avançado de prestação de informação.

Quanto à comercialização de produtos e serviços, a grande maioria dos bancos permite que se tenha acesso às suas bases de dados para realizar diversas transacções, assim como disponibiliza demonstrações dos serviços existentes *on-line*. No que se refere ao chamado nível avançado de comercialização de produtos e serviços, que consiste na promoção de serviços exclusivamente *on-line*, este é praticamente inexistente.



O panorama português é mais limitado no que se refere ao relacionamento com o cliente, pois a maioria dos *sites* inclui apenas formas de o cliente fazer sugestões e reclamações, assim como modos de requisitar serviços de maneira genérica. Parecem ser ignoradas novas formas de desenvolver o relacionamento com o cliente possibilitadas pelas novas tecnologias, designadamente a utilização de certas ferramentas nos *sites* para identificar o perfil dos clientes, embora este aspecto necessitasse de uma análise mais profunda da nossa parte, até porque um grande número das instituições por nós inquiridas refere que a ampliação da informação sobre os clientes tem sido uma consequência da prática de *Internet banking*, assim como a melhoria da relação com os clientes.

Concluimos ainda que existe uma correlação entre a dimensão das instituições bancárias e a existência de um *site* na Internet e, por outro lado, verificámos que os bancos de maior dimensão são os que possuem maior número de transacções disponíveis *on-line*. Observámos igualmente que os bancos que dispõem de *site* têm características bastante diferentes dos bancos que não dispõem do mesmo, formando assim dois grupos distintos no que se refere a vários indicadores.

Uma das questões para as quais procurámos resposta tem a ver com o facto de a Internet estar ou não a provocar uma especialização das empresas em produtos específicos. Essa tendência parece não se verificar nos bancos portugueses, dado que a maioria das instituições por nós analisadas afirma que desde que começaram a dispor de um *site* transaccional a gama de produtos foi mantida, e uma pequena parcela dos bancos afirma que a gama de produtos disponibilizados foi ampliada. Não obtivemos qualquer resposta dizendo que houve uma especialização. Do mesmo modo, também não parece ter havido uma alteração das fontes geográficas de receitas.



Outra das nossas interrogações referia-se à existência de uma estratégia multi-canal ou, pelo contrário, de uma estratégia no sentido do desenvolvimento de bancos puramente *on-line*. A nossa hipótese parece confirmar-se, na medida em que todos os bancos inquiridos consideram que as transacções financeiras *on-line* representam um papel auxiliar de complemento à rede de agências.

Esta conclusão vai de encontro a alguns estudos recentes feitos nos Estados Unidos da América, que confirmam a importância das estratégias multi-canal, concluindo que os consumidores de serviços financeiros *on-line* neste país estão a preferir claramente os bancos que proporcionam serviços *on-line* mas que também dispõem de balcões físicos.

Os principais impactos do *Internet banking* nas instituições bancárias parecem ser ao nível da adaptação e desenvolvimento de novos processos de negócio e, em menor grau, a nível de mudança na cultura organizacional, desenvolvimento de novas capacidades nos colaboradores e criação de novos modelos de negócio.

A eficiência de processos é referida somente por uma pequena percentagem das instituições como tendo impacto na organização, o que vai de encontro a alguns estudos realizados recentemente que demonstram que não tem havido grandes aumentos de produtividade derivados da utilização da Internet. A criação e desenvolvimento de novas áreas de negócio também é apontada por um pequeno número de instituições bancárias, o que aliás está de acordo com o papel de complemento que a Internet desempenha a nível dos canais de distribuição.

O *Internet banking* parece ser relativamente conservador no facto de apresentar apenas informação dos produtos próprios, por contraposição à apresentação de produtos próprios e dos concorrentes, e no facto de não permitir a criação de “comunidades de consumidores” que apresentem *feedback* dos utilizadores.



Uma grande parte das instituições considera que o comércio electrónico pela Internet obrigou a uma alteração da estratégia da organização. As principais alterações referidas são o facto de a estratégia multi-canal ter ganho uma maior importância, ter surgido um novo canal de angariação de negócio e a estratégia ter passado de uma óptica de produto/processo para uma óptica centrada no cliente.

A grande maioria das instituições bancárias considera, por outro lado, que o comércio electrónico pela Internet causou poupanças, sobretudo a nível de fotocópias, brochuras e despesas de *mailing*, despesas de telecomunicações e outras despesas.

Relativamente a outras questões como o possível aumento do *turnover* devido ao comércio electrónico, o nível de investimento anual em acções relacionadas com o *Internet banking* ou a percentagem de clientes que efectuam transacções financeiras *on-line* que é recrutada nos balcões físicos ou que repetem a “experiência de compra”, entre outras, a não resposta foi o valor mais frequente, o que pode indiciar que os dados deste tipo não são devidamente desagregados e analisados ou, por outro lado, pode indicar uma certa reserva quanto à divulgação de informações que são consideradas confidenciais.

Finalmente, consideramos importante deixar algumas sugestões para futuras investigações nesta área. Uma das problemáticas que, na nossa opinião, poderá ser estudada com maior profundidade refere-se à relação existente o nível de interactividade que as instituições bancárias oferecem nos seus *sites* e os benefícios que trazem, designadamente para os seus clientes.





## Bibliografia

Accenture. <http://www.accenture.com>.

ActivMedia Research. [http://activmediaresearch.com/free\\_newsroom.html](http://activmediaresearch.com/free_newsroom.html).

Agência de Estatísticas para a Comunidade Europeia.  
<http://europa.eu.int/en/comm/eurostat/eurostat.html>.

Alves, Rui (2001), B2E: um mercado (ainda) oculto, *Cadernos Management*, volume I – *Recursos Humanos e Organizações*, Semanário Económico, nº 746 de 27/04/2001, pp. 53-57.

APEDI – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento do Comércio Electrónico e do EDI (1997), Livro Branco, in <http://www.apedi.pt> (consulta feita em 13 de Agosto de 2001).

Associação Portuguesa de Bancos (2001), *Boletim Informativo*, ano 14, nº 27, Junho de 2001.

Banha, Francisco Manuel (2001), A Nova Organização Empresarial, *Cadernos Management*, volume III – *Estratégia e Liderança*, Semanário Económico, nº 748 de 11/05/2001, pp. 31-35.

Bartels, Andrew (2000), The Difference Between E-Business and E-Commerce, *Computerworld*, vol. 34, issue 44, pp. 41-42, 30/10/2000.

Bell, Gordon e Gray, James N. (1997), The Revolution Yet to Happen in *Beyond Calculation: The Next Fifty Years in Computing*, editado por Peter J. Denning e Robert M. Metcalfe, New York: Copernicus Books, pp. 5-32.

Boston Consulting Group (2000), *Como Enriquecer Electronicamente – O Comércio Electrónico a Retalho Europeu*, editado pelo *Diário Económico* nº 2354 de 16/06/2000.

Boston Consulting Group. <http://www.bcg.com>.

Canals, Jordi (1993), *Competitive Strategies in European Banking*, Oxford University Press, Oxford.

Carr, Nicholas G. (1999), *Being Virtual: Character and the New Economy*, *Harvard Business Review*, May-June 1999, pp. 181-190.

Carvalho, J. M. Crespo de (2001), *e-Business e Distribuição – Sectores em Mudança*, Bertrand Editora, Lisboa.

Chetwood, Mark (1998) *Distribution of Retail Financial Services – Virtual Banking*, IBM-Banking, Finance & Securities – 6º Seminário Marketing Financeiro, Fevereiro, in Duarte, António M. C. (1999), *Canais de Distribuição na Banca: Perspectivas de Futuro*, Dissertação de Mestrado, ISEG/UTL, Lisboa.

Coppel, J. (2000), *E-Commerce: Impacts and Policy Challenges*, *Economics Department Working Papers no. 252*, OECD, pp. 1-26 in <http://www.oecd.org>.

Courssegués, Sylvie de (1996), *Gestion de la Banque*, Dunod, Paris.

Cyber Dialogue. <http://cyberdialogue.com>.

Diniz, E. (1998), *Web Banking in USA*, *Journal of Internet Banking and Commerce*, vol. 3, no. 2, June 1998 in <http://www.arraydev.com/commerce/JIBC>.

Duarte, António M. C. (1999), *Canais de Distribuição na Banca: Perspectivas de Futuro*, Dissertação de Mestrado, ISEG/UTL, Lisboa.

Efma e Gemini (1998), *L'Avenir de la Distribution des Services Financiers en Europe – Rapport d'Étude*, Janeiro, in Duarte, António M. C. (1999), *Canais de Distribuição na Banca: Perspectivas de Futuro*, Dissertação de Mestrado, ISEG/UTL, Lisboa.

Evans, P. e Wurster, T. S. (1999), Getting Real About Virtual Commerce, *Harvard Business Review*, November-December 1999, pp. 84-94.

Evans, P. e Wurster, T. S. (2000), *Blown to Bits – How the new economics of information transforms strategy*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Figueiredo, A. D., J. J. Celorico e P. Coelho (2000), *Empresas que em Portugal operam no Domínio do Comércio Electrónico*, Instituto Pedro Nunes, Laboratório de Informática e Sistemas, Coimbra.

Forrester Research. <http://www.forrester.com/ER/Press/ForrFind/0,1768,0,FF.html>.

Gartner Group. <http://gartner3.gartnerweb.com/public/static/aboutgg/pressrel/pr.html>

Gonçalves, Vítor F. C., António Palma dos Reis e João Duque (2000), Explaining Strategic Performance in the Portuguese Financial Services Industry, Working Paper, *Cadernos de Económicas*, Documento de Trabalho nº 4/2000, ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.



Gonçalves, Vítor F. C. e Duarte, António Cerveira (2000), Canais de Distribuição Bancários em Portugal – Uma Avaliação, Working Paper, *Cadernos de Económicas*, Documento de Trabalho nº 1/2000, ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.

Guru, B. K., S. Vaithilingam, N. Ismail e R. Prasad (2000), Electronic Banking in Malaysia: A Note on evolution of Services and Consumer Reactions, *Journal of Internet Banking and Commerce*, vol. 5, no. 1, June 2000 in <http://www.arraydev.com/commerce/JIBC>.

Hamel, Gary e Prahalad, C. K. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June 1990.

Harvard Business School Press. <http://www.Hbsp.harvard.edu>.

Icep Portugal – Investimento, Comércio e Turismo. <http://www.icep.pt>.

International Data Corp. <http://www.idc.com>.

International Data Corp. (2000a), *IDC's Internet Executive ePanel Finds Financial Institutions are more Innovative Online than Previously Thought*, 19/12/2000 in <http://www.idc.com>.

Jupiter Communications. <http://www.jupitercommunications.com>.

Jupiter Media Metrix (2001a), *Multichannel Banks Dominating U.S. Online Financial Services Marketplace At The Expense Of Online-Only Banks*, New York, 29/08/2001 in <http://www.jmm.com>.



Jupiter Media Metrix (2001b), *Financial Services Leaders Gather At The Jupiter Financial Services Forum To Share Strategies For Customer Ownership Online*, New York, 20/08/2001 in <http://www.jmm.com>.

Jupiter Media Metrix (2001c), *Financial Services Companies More Concerned with Developing New Online and Wireless Products Than With Meeting Customer Needs*, New York, 10/04/2001 in <http://www.jmm.com>.

Kim, W. C. e Mauborgne, R. (1999), *Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy*, *Sloan Management Review*, Spring 1999, pp. 41-54.

McKinsey. <http://www.mckinseyquartely.com>.

Media Metrix (1999), *Media Metrix Chronicles the 'History' of the Internet*, Media Metrix Press Release, 18/03/1999 in <http://www.mediamatrix.com>.

Mentis Corporation (GartnerGroup). <http://www.mentis.com>.

Neto, Mário Silvestre (2001), *A Segurança e a Auditoria Informáticas*, *Cadernos Management*, volume II – *Investimento, Contabilidade & Auditoria*, *Semanário Económico*, nº 747 de 04/05/2001, pp. 77-80.

Nielsen/Net Ratings.

[http://63.140.238.20/press\\_releases.asp?country=north+america](http://63.140.238.20/press_releases.asp?country=north+america).

Nicholas, G. (1999), *Being Virtual: Character and the New Economy*, *Harvard Business Review*, May-June 1999, pp. 181-190.

Nua Ltd. (1999), *Nua Internet Surveys – How many On-line?*, February 1999 in <http://www.nua.com/surveys>.



Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico.  
<http://www.oecd.org>.

Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.

Porter, Michael E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.

Porter, Michael E. (2001), Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, HBR OnPoint 01/03/2001, pp.60-79.

Prahalad, C. K. e Ramaswamy, Venkatram (2000), Co-opting Customer Competence, *Harvard Business Review*, January-February 2000, pp.79-87.

PriceWaterhouseCoopers. <http://www.pwcglobal.com>.

Quivy, Raymond e Campenhoudt, Luc Van (1988), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva, Lisboa.

Riley, Michael, Scott Laiken e John Williams (2000), *Digital Business Designs in Financial Services*, Mercer Management Consulting, in <http://www.howdigitalisyourbusiness.com> (consulta feita em 3 de Outubro de 2001).

Sahlman, W. A. (1999), The New Economy is Stronger Than You Think, *Harvard Business Review*, November-December 1999, pp. 99-106.

Sennett, Richard (1998), *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, New York: W. W. Norton & Company, citado por Nicholas G. Carr, "Being Virtual: Character and the New Economy", *Harvard Business Review*, May-June, p. 181.



Silva, Miguel Mira da, Alberto R. da Silva, Artur Romão e Nuno A. Conde (1999), *Comércio Electrónico na Internet*, Lisboa.

Slywotzky, Adrian J. e Morrison, David J., com Karl Weber (2000), *How Digital Is Your Business: Creating the Company of the Future*, Crown Business: New York in <http://www.howdigitalisyourbusiness.com> (consulta feita em 3 de Outubro de 2001).

Stamoulis, D. S. (2000), How Banks Fit in an Internet Commerce Business Activities Model, *Journal of Internet Banking and Commerce*, vol. 5, no. 1, June 2000 in <http://www.arraydev.com/commerce/JIBC>.

United States Department of Commerce (1999), *The Emerging Digital Economy II*, Washington DC in <http://www.ecommerce.gov>.

United States Department of Commerce (2000), *Leadership for the New Millenium: Delivering on Digital Progress and Prosperity*, U.S. Government Working Group on Electronic Commerce, 3<sup>rd</sup> Annual Report, 2000, Washington DC in <http://www.ecommerce.gov>.

Urban, G. L., F. Sultan e W. J. Qualls (2000), Placing Trust at the Center of Your Internet Strategy, *Sloan Management Review*, Fall 2000, pp. 39-48.

Vector 21 (2000), *Os Portugueses e as Compras na Net – 2º Inquérito Unicre/Vector21.com*, 07-09-2000 in <http://vector21.com>.

Venkatraman, N. (2000), Five Steps to a Dot-Com Strategy: How to Find Your Footing on the Web, *Sloan Management Review*, Spring 2000, pp. 15-28.

Walker, Jay (1999), Redesigning business, *Harvard Business Review*, November-December 1999, pp.19-21.



Williams, R. L. e Cothrel, J. (2000), Four Smart Ways to Run On-line Communities, *Sloan Management Review*, Summer 2000, pp. 81-91.





## APÊNDICES



# APÊNDICE 1

## Coeficientes de correlação de Spearman

### Nonparametric Correlations

#### Correlations

			ACTIVTOT	SITE
Spearman's rho	ACTIVTOT	Correlation Coefficient	1,000	,504**
		Sig. (1-tailed)	,	,004
		N	26	26
	SITE	Correlation Coefficient	,504**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,004	,
		N	26	26

\*\* . Correlation is significant at the .01 level (1-tailed).

#### Correlations

			EMPREGAD	SITE
Spearman's rho	EMPREGAD	Correlation Coefficient	1,000	,762**
		Sig. (1-tailed)	,	,000
		N	26	26
	SITE	Correlation Coefficient	,762**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	,
		N	26	26

\*\* . Correlation is significant at the .01 level (1-tailed).

#### Correlations

			CREDITO	SITE
Spearman's rho	CRÉDITO	Correlation Coefficient	1,000	,553**
		Sig. (1-tailed)	,	,002
		N	26	26
	SITE	Correlation Coefficient	,553**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,002	,
		N	26	26

\*\* . Correlation is significant at the .01 level (1-tailed).



**Correlations**

			RECURSOS	SITE
Spearman's rho	RECURSOS	Correlation Coefficient	1,000	,549**
		Sig. (1-tailed)	.	,002
		N	26	26
	SITE	Correlation Coefficient	,549**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,002	.
		N	26	26

\*\* . Correlation is significant at the .01 level (1-tailed).

**Correlations**

			SITLIQ	SITE
Spearman's rho	SITLIQ	Correlation Coefficient	1,000	,389*
		Sig. (1-tailed)	.	,025
		N	26	26
	SITE	Correlation Coefficient	,389*	1,000
		Sig. (1-tailed)	,025	.
		N	26	26

\* . Correlation is significant at the .05 level (1-tailed).

**Correlations**

			RESLIQ	SITE
Spearman's rho	RESLIQ	Correlation Coefficient	1,000	,295
		Sig. (1-tailed)	.	,072
		N	26	26
	SITE	Correlation Coefficient	,295	1,000
		Sig. (1-tailed)	,072	.
		N	26	26



## APÊNDICE 2

### Cruzamento dos dados e Coeficientes de correlação de Pearson

#### Crosstabs

##### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ACTIVTOT * SITE	26	100,0%	0	,0%	26	100,0%

##### ACTIVTOT \* SITE Crosstabulation

			SITE			Total
			Nao tem site	Tem site informacional	Tem site transaccional	
ACTIVTOT	De 97792 a 20922559 milhares euros	Count % within ACTIVTOT	7 33,3%	1 4,8%	13 61,9%	21 100,0%
	De 20922560 a 41747326 m. euros	Count % within ACTIVTOT			3 100,0%	3 100,0%
	De 41747327 a 62572093 m. euros	Count % within ACTIVTOT			2 100,0%	2 100,0%
Total		Count % within ACTIVTOT	7 26,9%	1 3,8%	18 69,2%	26 100,0%

##### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
EMPREGAD * SITE	26	100,0%	0	,0%	26	100,0%



**EMPREGAD \* SITE Crosstabulation**

			SITE			Total
			Nao tem site	Tem site informacional	Tem site transaccional	
EMPREGAD	De 3 a 6167 empreg.	Count % within EMPREGAD	7 31,8%	1 4,5%	14 63,6%	22 100,0%
	De 6168 a 12331 empreg.	Count % within EMPREGAD			2 100,0%	2 100,0%
	De 12332 a 18495 empreg.	Count % within EMPREGAD			2 100,0%	2 100,0%
<b>Total</b>		Count % within EMPREGAD	7 26,9%	1 3,8%	18 69,2%	26 100,0%

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
CREDITO * SITE	26	100,0%	0	,0%	26	100,0%

**CREDITO \* SITE Crosstabulation**

			SITE			Total
			Nao tem site	Tem site informacional	Tem site transaccional	
CREDITO	De 44694 a 13862079 milhares euros	Count % within CREDITO	7 31,8%	1 4,5%	14 63,6%	22 100,0%
	De 13862080 a 27679464 m. euros	Count % within CREDITO			2 100,0%	2 100,0%
	De 27679465 a 41496849 m. euros	Count % within CREDITO			2 100,0%	2 100,0%
<b>Total</b>		Count % within CREDITO	7 26,9%	1 3,8%	18 69,2%	26 100,0%

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
RECURSOS * SITE	26	100,0%	0	,0%	26	100,0%



**RECURSOS \* SITE Crosstabulation**

			SITE			Total
			Nao tem site	Tem site informacional	Tem site transaccional	
RECURSOS	De 22446 a 14747837 milhares euros	Count % within RECURSOS	7 31,8%	1 4,5%	14 63,6%	22 100,0%
	De 14747838 a 29473228 m. euros	Count % within RECURSOS			2 100,0%	2 100,0%
	De 29473229 a 44198619 m. euros	Count % within RECURSOS			2 100,0%	2 100,0%
<b>Total</b>		Count % within RECURSOS	7 26,9%	1 3,8%	18 69,2%	26 100,0%

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
SITLIQ * SITE	26	100,0%	0	,0%	26	100,0%

**SITLIQ \* SITE Crosstabulation**

			SITE			Total
			Nao tem site	Tem site informacional	Tem site transaccional	
SITLIQ	De 21640 a 1079453 milhares euros	Count % within SITLIQ	7 30,4%	1 4,3%	15 65,2%	23 100,0%
	De 1079454 a 2137266 m. euros	Count % within SITLIQ			2 100,0%	2 100,0%
	De 2137267 a 3195076 m. euros	Count % within SITLIQ			1 100,0%	1 100,0%
<b>Total</b>		Count % within SITLIQ	7 26,9%	1 3,8%	18 69,2%	26 100,0%

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
RESLIQ * SITE	26	100,0%	0	,0%	26	100,0%



**RESLIQ \* SITE Crosstabulation**

			SITE			Total
			Nao tem site	Tem site informacional	Tem site transaccional	
RESLIQ	De -59426 a 141875 milhares euros	Count % within RESLIQ	6 27,3%	1 4,5%	15 68,2%	22 100,0%
	De 141876 a 343176 m. euros	Count % within RESLIQ	1 50,0%		1 50,0%	2 100,0%
	De 343177 a 544477 m. euros	Count % within RESLIQ			2 100,0%	2 100,0%
<b>Total</b>		Count % within RESLIQ	7 26,9%	1 3,8%	18 69,2%	26 100,0%

**Correlations**

**Correlations**

		ACTIVTOT	Numero de transacções disponibilizadas
ACTIVTOT	Pearson Correlation	1,000	,530*
	Sig. (1-tailed)	,	,014
	N	26	17
Numero de transacções disponibilizadas	Pearson Correlation	,530*	1,000
	Sig. (1-tailed)	,014	,
	N	17	17

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**Correlations**

		EMPREGAD	Numero de transacções disponibilizadas
EMPREGAD	Pearson Correlation	1,000	,513*
	Sig. (1-tailed)	,	,018
	N	26	17
Numero de transacções disponibilizadas	Pearson Correlation	,513*	1,000
	Sig. (1-tailed)	,018	,
	N	17	17

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).



**Correlations**

		CREDITO	Numero de transacções disponibilizadas
CREDITO	Pearson Correlation	1,000	,554*
	Sig. (1-tailed)	,	,011
	N	26	17
Numero de transacções disponibilizadas	Pearson Correlation	,554*	1,000
	Sig. (1-tailed)	,011	,
	N	17	17

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**Correlations**

		RECURSOS	Numero de transacções disponibilizadas
RECURSOS	Pearson Correlation	1,000	,524*
	Sig. (1-tailed)	,	,015
	N	26	17
Numero de transacções disponibilizadas	Pearson Correlation	,524*	1,000
	Sig. (1-tailed)	,015	,
	N	17	17

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**Correlations**

		SITLIQ	Numero de transacções disponibilizadas
SITLIQ	Pearson Correlation	1,000	,491*
	Sig. (1-tailed)	,	,023
	N	26	17
Numero de transacções disponibilizadas	Pearson Correlation	,491*	1,000
	Sig. (1-tailed)	,023	,
	N	17	17

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).





Correlations

		RESLIQ	Numero de transacções disponibilizadas
RESLIQ	Pearson Correlation	1,000	,516*
	Sig. (1-tailed)	.	,017
	N	26	17
Numero de transacções disponibilizadas	Pearson Correlation	,516*	1,000
	Sig. (1-tailed)	,017	.
	N	17	17

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).



## APÊNDICE 3

### Questionário

#### Parte I

1. A sua organização possui um *site* na Internet que permite ao cliente realizar transacções com o banco?
  - Não
  - Sim. Se sim, desde que ano? \_\_\_\_\_

**Se respondeu não à questão anterior, por favor passe para a questão 29.**

2. Na sua opinião, o *Internet Banking* está a provocar impacto na sua organização ao nível de: **(escolher uma ou mais respostas)**
  - Adaptação / desenvolvimento de novos processos de negócio
  - Mudança na cultura da organização
  - Desenvolvimento de novas capacidades nos colaboradores da organização
  - Criação de novos modelos de negócio
  - Desenvolvimento / criação de novas áreas de negócio
  - Outros. Quais?

3. O *Internet Banking* está a permitir na sua organização: **(escolher uma ou mais respostas)**
  - Melhorar a competitividade relativamente aos outros bancos
  - Ampliar a informação sobre os clientes
  - Abrir novos mercados geográficos
  - Outros. Quais?



4. Na sua organização, o Comércio Electrónico pela Internet está a favorecer a relação com: **(escolher uma ou mais respostas)**
- Clientes
  - Fornecedores
  - Empregados
  - Concorrentes
  - Outros. Quais?
- 
- Não está a favorecer qualquer relação.
5. O *site* do seu banco permite a criação de uma “comunidade de consumidores” que apresente *feedback* dos utilizadores (contactos de outros utilizadores, opiniões em relação ao *site*, etc.)?
- Não
  - Sim.
6. Quais as soluções de Comércio Electrónico que a sua organização está a disponibilizar? **(escolher uma ou mais respostas)**
- Intranet-Internet de uso interno
  - Informação da organização e dos produtos/serviços disponibilizados em página Web
  - Serviço ao cliente
  - Venda de produtos/serviços ao consumidor final
  - Venda de produtos/serviços a outras organizações
  - Venda de um número limitado de produtos/serviços ao consumidor final
  - Parcerias para participação num portal
  - Desenvolvimento de produtos/serviços específicos para o canal Internet
  - Relação com fornecedores
  - Outras. Quais?
-



7. Para realizar transacções electrónicas, os clientes do seu banco usam algum *software* proprietário disponibilizado pelo banco?
- Não
  - Sim. Qual? \_\_\_\_\_
8. O *site* do seu banco funciona como um portal financeiro?
- Não
  - Sim. Qual? \_\_\_\_\_
9. O *site* do seu banco fornece apenas informação dos produtos próprios?
- Sim
  - Não, também fornece informação de produtos concorrentes, funcionando como agregador (permitindo aos consumidores fazer comparações).
10. Presentemente, quais são os principais serviços bancários disponibilizados pelo seu banco através da Internet e respectiva percentagem nas vendas totais?
- 1º \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ % das vendas totais)
- 2º \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ % das vendas totais)
- 3º \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ % das vendas totais)
- 4º \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ % das vendas totais)
- 5º \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ % das vendas totais)
11. Antes de disponibilizar *Internet Banking*, quais eram os principais serviços bancários disponibilizados pelo seu banco e a respectiva percentagem nas vendas totais?
- 1º \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ % das vendas totais)
- 2º \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ % das vendas totais)
- 3º \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ % das vendas totais)
- 4º \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ % das vendas totais)
- 5º \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ % das vendas totais)



12. Quais os principais segmentos de clientes do seu banco que utilizam *Internet Banking*? **(escolher uma ou mais respostas)**
- A
  - B
  - C1
  - C2
  - D.
13. Desde que o seu banco começou a disponibilizar um *site* transaccional, especializou-se em algum produto específico? **(escolher apenas uma resposta)**
- Não, manteve a gama de produtos disponibilizados
  - Não, alargou a gama de produtos disponibilizados
  - Sim, especializou-se em \_\_\_\_\_
14. Qual a intensidade de utilização das transacções financeiras *on-line*?
- Menos de 5 transacções por cliente/mês
  - Entre 5 e 10 transacções por cliente/mês
  - Entre 10 e 15 transacções por cliente/mês
  - Mais de 15 transacções por cliente/mês
  - Não sabemos
  - Sabemos o nº exacto, que é de \_\_\_\_\_ transacções por cliente/mês.
15. Que percentagem representa o *Internet Banking* no total das operações da sua organização?
- Mais de 10%
  - Entre 5% e 10%
  - Entre 1% e 5%
  - Menos de 1%
  - Não sabemos.



16. Qual é o nível de investimento anual que a sua organização está presentemente a realizar em acções relacionadas com *Internet Banking*?
- Mais de 10% da sua facturação/orçamento
  - Entre 5% e 10% da sua facturação/orçamento
  - Entre 1% e 5% da sua facturação/orçamento
  - Menos de 1% da sua facturação/orçamento
  - Não sabemos.
17. Na sua organização, as soluções de Comércio Electrónico são desenvolvidas:
- Por consultores / entidades externas
  - Por empregados internos
  - Por equipas constituídas por consultores e empregados internos.
18. Desde que o seu banco começou a disponibilizar um *site* transaccional, houve alguma função que antes era realizada internamente que passou a ser externalizada?
- Não
  - Sim. Quais? \_\_\_\_\_
- 
19. Quais as operações que o seu banco permite através de *Internet Banking*?
- (escolher uma ou mais respostas)**
- Consultas
  - Transferências
  - Requisições de cheques
  - Aplicações financeiras
  - Ordens de Bolsa
  - Pagamento de serviços
  - Simulações de crédito
  - Outras. Quais? \_\_\_\_\_
-



20. Tendo em conta todas as despesas (*hardware*, *software*, manutenção, salários, etc.) qual é o orçamento anual das soluções de Comércio Electrónico pela Internet desenvolvidas internamente?
- Menos de 5.000 euros
  - De 5.000 a 100.000 euros
  - De 100.000 a 500.000 euros
  - Mais de 500.000 euros.
21. Tendo em conta todas as despesas (*hardware*, *software*, manutenção, salários, etc.) qual é o orçamento anual das soluções de Comércio Electrónico pela Internet subcontratadas a empresas externas?
- Menos de 5.000 euros
  - De 5.000 a 100.000 euros
  - De 100.000 a 500.000 euros
  - Mais de 500.000 euros.
22. As transacções financeiras *on-line* representam um papel auxiliar de complemento à rede de sucursais?
- Sim
  - Não, funcionam como um canal próprio e independente.
23. Quando surge algum problema numa transacção electrónica, existe algum mecanismo para o resolver prontamente ?
- Não, não existe qualquer mecanismo
  - Sim, existe uma linha telefónica para o efeito
  - Sim, existem outros mecanismos. Quais? \_\_\_\_\_
24. A sua organização aumentou o *turnover* devido ao Comércio Electrónico pela Internet?
- Não
  - Sim, menos de 5% do *turnover* da organização
  - Sim, entre 5% e 25 % do *turnover* da organização
  - Sim, entre 25% e 50 % do *turnover* da organização
  - Sim, entre 50% e 100 % do *turnover* da organização.

25. A sua organização poupou dinheiro devido ao Comércio Electrónico pela Internet? **(escolher uma ou mais respostas)**

- Não
- Sim, em despesas de expedição e deslocações
- Sim, em fotocópias, brochuras e despesas de *mailing*
- Sim, em despesas de telecomunicações
- Sim, em salários
- Sim, em outras despesas. Quais? \_\_\_\_\_

26. Que percentagem representam as receitas suplementares (como publicidade, quotas, adesão dos clientes) nas receitas totais das transacções electrónicas do seu banco?

- \_\_\_\_\_ % das receitas electrónicas
- Não sabemos.

27. O Comércio Electrónico pela Internet alterou as fontes geográficas de receita?

- Não
- Sim. Antes vendíamos \_\_\_% localmente, \_\_\_% nacionalmente e \_\_\_% internacionalmente. Agora vendemos \_\_\_% localmente, \_\_\_% nacionalmente e \_\_\_% internacionalmente.

28. O Comércio Electrónico pela Internet obrigou a uma alteração da estratégia da organização?

- Não
- Sim. Quais? \_\_\_\_\_

**Responda às questões 29 a 31 apenas no caso de a sua organização não ter em curso soluções baseadas no Comércio Electrónico.**





29. Quais as razões por que não tem em curso soluções baseadas no Comércio Electrónico? **(escolher uma ou mais respostas)**

- Estamos à espera para ver como evoluem as possíveis aplicações
- Não acrescenta valor à nossa oferta
- Não existe procura
- Pensamos que deteriora a relação pessoal necessária
- Não o consideramos um canal seguro
- Outras razões. Quais? \_\_\_\_\_

30. Pensa ter no futuro soluções baseadas no Comércio Electrónico?

- Não
- Sim.

31. Se respondeu sim à questão anterior, dentro de que prazo pensa ter soluções baseadas no Comércio Electrónico? **(escolher apenas uma resposta)**

- Nos próximos 6 meses
- No próximo ano
- Num prazo superior a 1 ano.

## Parte II – Informação da Empresa

**Para auxiliar a análise das respostas ao presente questionário, por favor responda às seguintes questões:**

a. Em que sector (ou sectores) da indústria de serviços financeiros opera a sua organização? **(assinalar todas as respostas que se aplicam à situação actual)**

\_\_\_ Banca comercial

\_\_\_ Banca de retalho

\_\_\_ Banca de investimento

\_\_\_ “Mortgage banking”

\_\_\_ “Private (trust) banking”



- b. Quantos clientes tem a sua organização (tanto através da Internet como dos canais tradicionais)? \_\_\_\_\_
- c. Quantas pessoas trabalham presentemente na sua organização? \_\_\_\_\_
- d. Quantas pessoas trabalham presentemente na sua organização em Tecnologias de Informação? \_\_\_\_\_
- e. Qual é o *turnover* da sua organização?
- Menos de 1 milhão de euros
  - De 1 a 7 milhões de euros
  - De 7 a 40 milhões de euros
  - Mais de 40 milhões de euros.
- f. Qual a percentagem dos clientes do seu banco que efectuam as suas transacções financeiras *on-line*? \_\_\_\_\_%
- g. Qual a percentagem dos clientes do seu banco que realizam transacções *on-line*, que é recrutada nos balcões físicos? \_\_\_\_\_%
- h. Qual a percentagem de clientes do seu banco que repetem a “experiência de compra”? \_\_\_\_\_%
- i. Qual a percentagem das receitas provenientes do Comércio Electrónico pela Internet, que o seu banco investe em publicidade? \_\_\_\_\_ %.

**Nome da instituição:**

\_\_\_\_\_

**Grupo a que a instituição pertence:**

\_\_\_\_\_

*Obrigada pela sua colaboração.*