

Utilização Estratégica da Internet: um estudo nos bancos operando no Brasil.

Autoria: Roberto Nogueira e Cíntia Soares

Resumo:

O setor bancário se apresenta como um dos que mais investe em tecnologia de informação e Internet no país. Esse investimento é feito tanto em equipamentos quanto em serviços prestados ao cliente. Esta pesquisa tem por objetivo investigar possíveis relações entre o Planejamento Estratégico dos bancos, sua Visão de Futuro, seu Direcionamento para Recursos Humanos, o planejamento feito para o uso da Internet, o uso da Internet propriamente dito e os benefícios que os bancos alcançam com a Internet. O estudo foi conduzido junto a executivos de diversos bancos (públicos e privados, filiados a Federação Brasileira de Bancos) através de um questionário disponibilizado na Internet. Foram encontradas algumas associações significativas entre as variáveis da pesquisa, possibilitando um melhor entendimento da Utilização da Internet nos bancos que hoje operam no Brasil.

1.Introdução

O objetivo da pesquisa é avaliar de que forma os bancos que atuam no Brasil estão utilizando a Internet. Para tal avaliação verifica-se a existência de associações entre o planejamento estratégico do banco, a preocupação com o futuro, o direcionamento de recursos humanos, o planejamento de sua presença na Internet, a implementação da sua presença na Internet e os resultados através dela alcançados

O setor bancário foi escolhido por estar, a cada ano, intensificando sua presença na Internet. Os bancos perceberam que podem se beneficiar muito do uso da Internet e estão investindo para conseguir uma presença forte nesse novo meio de negócios.

De acordo com Beting(2000), a Febraban (Federação Brasileira de Bancos) calculou para o ano 2000 o montante de 2,8 bilhões destinados a telecomunicações e informática. Para o ano de 1999 a Febraban, em matéria da Gazeta Mercantil (2000), apontou um gasto de cerca de 2,2 bilhões de reais em compra de equipamentos, software e linhas de telecomunicações.

Gates(1999) aponta o Brasil como o país em que os serviços bancários online foram mais rapidamente difundidos.

As seguintes variáveis foram investigadas nos estudos:

1. Nível de Formalização do Planejamento, adaptada do trabalho de Nogueira (1999);
2. Direcionamento dos Recursos Humanos, adaptada do trabalho de Nogueira (1999);
3. Direcionamento para o Futuro, adaptada do trabalho de Nogueira (1999);
4. Planejamento para Internet, baseada no texto de Porter(1996);
5. Utilização da Internet, baseada nos trabalhos de Evans e Wruster(1999) e Venkatraman e Henderson(1998);
6. Resultado Obtido com a Internet, baseado em Venkatraman e Henderson(1998).

A pesquisa utilizou um questionário com 125 itens, que foi encaminhado pela Febraban a todos os seus associados. Foram analisados 35 questionários válidos retornados.

O trabalho apresenta a descrição completa de cada um desses itens, o processo de construção dos fatores para as variáveis e as correlações existentes entre as variáveis.

2.Revisão de Literatura

2.1.Planejamento Estratégico

De acordo com Quinn(1980), uma estratégia é um padrão ou plano que integra os principais objetivos, políticas e ações de uma organização de forma coesa. Uma estratégia bem formulada ajuda a organização a alocar recursos de forma viável baseada nas

competências da organização, nas mudanças ambientais previstas e nos movimentos dos concorrentes.

Mintzberg(1991) também propõe uma classificação de tipos de estratégia. Para ele existe um conjunto de cinco grupos de estratégias, organizadas da mais simples até a mais sofisticada:

1. Posicionamento do Negócio Principal - decisão de se colocar no segmento inicial, médio ou final de um Sistema de Valor;
2. Definição das Características do Negócio Principal - decisão de focar estratégias de obtenção de recursos, produção e/ou disponibilização de produtos/serviços. Compreende as estratégias de diferenciação (preço, imagem, suporte, qualidade ou não-diferenciação) e de escopo (segmentação ou não-segmentação);
3. Desenvolvimento do Negócio Principal - decisão de se utilizar estratégias de penetração em mercados existentes, de desenvolvimento de novos mercados, de expansão geográfica e de desenvolvimento de produtos;
4. Extensão do Negócio Principal - decisão de se utilizar estratégias de Integração de Cadeias de Valor, de Diversificação, de Entrada e Controle (propriedade total e controle, propriedade parcial e controle idem, controle parcial sem propriedade), estratégias combinadas de Integração e Diferenciação e estratégias de Retirada;
5. Reconcepção do Negócio Principal - a utilização de estratégias de Redefinição do Negócio, de Recombinação do Negócio e de Recolocação do Negócio Principal.

Os últimos dois grupos de estratégias definidos por Mintzberg mantêm forte relação com a observação de Hamel e Prahalad (1994) sobre a perda de nitidez de fronteiras na maioria das indústrias. De acordo com os autores cada vez mais a extensão e a redefinição do negócio são mais comuns, simples e necessárias de serem feitas. No item Direcionamento para o Futuro essas questões serão analisadas.

2.2.Direcionamento para o Futuro

Davis(1987) propõe um cenário para a realização de negócios no futuro próximo baseado em uma nova realidade: o oferecimento de produtos e serviços a qualquer hora, em qualquer lugar e de forma imaterial. Para essa nova realidade estão sendo construídos os novos negócios, fortemente baseados em conhecimento e em tecnologia de informação.

Davis e Davidson(1991) em trabalho posterior, prevêem que de 1990 até 2010 os negócios baseados em Informação irão superar as outras atividades, em termos de receitas, lucros e valor de mercado. Os autores fornecem alguns caminhos para a transformação de um negócio tradicional para um baseado em informação.

Hamel e Prahalad(1989) alertam que geralmente a avaliação competitiva das empresas é feita baseada nos recursos existentes de cada empresa no momento presente. É raro levar em conta a capacidade das empresas de mudar suas estratégias e mesmo conseguir novos recursos. Os autores comparam esse tipo de análise com a foto de um carro em movimento.

2.3.Direcionamento de Recursos Humanos

Davenport(1993) estabelece os pontos para promover a inovação na empresa através da informação, tecnologia e o gerenciamento dos recursos humanos. Dentre os habilitadores organizacionais e de recursos humanos temos:

- ▶ Trabalho em equipes multifuncionais;
- ▶ Cultura participativa, com delegação de poderes e participação nas decisões;
- ▶ Treinamento constante;
- ▶ Motivação, Remuneração e Avaliação que incentivem e recompensem uma postura individual ativa nos processos de mudança.

2.4. Internet – Planejamento e Implementação

Porter(1996) afirma que uma estratégia depende de atividades únicas, ou seja, estratégia competitiva significa ser diferente, escolher um diferente grupo de atividades para entregar um único *mix* de valor. Para tal, a empresa deve se posicionar estrategicamente no seu mercado. Esse posicionamento pode vir de três bases:

- ▶ Variedade: posicionar-se de modo a criar uma variedade ampla de produtos para atender um mercado amplo
- ▶ Necessidades: buscar segmentos dentro do mercado e atender às necessidades destes segmentos, dando atenção às mudanças que ocorreram nestas necessidades ao longo do tempo.
- ▶ Acesso: segmentar os clientes conforme a maneira de acessá-los. Esta maneira de acessá-los pode ser diferenciada geograficamente, por tamanho, canal de acesso etc.

Porter(1996) ainda diz que existe uma grande necessidade de elos entre as atividades da empresa para alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Cada atividade sozinha pode ser muito mais facilmente copiada pela concorrência, mas os elos entre as diversas atividades da empresa são muito mais difíceis de serem copiados, o que cria uma estratégia mais sustentável.

Evans e Wurster(1999) colocam a qualidade de tecnologia empregada como ponto chave para o alcance de bons resultados. Essa associação é feita através da definição da dimensão de riqueza para a análise da navegação nos sites. Para melhor compreensão, as três dimensões propostas pelos autores para tal análise são as seguintes:

1. Dimensão Alcance: Captura tanto o quantitativo de clientes que passam a ter acesso às facilidades de navegação quanto o dos produtos que passam a estar disponíveis para serem adquiridos.
2. Dimensão Afiliação: Representa o posicionamento do site quanto às partes interagentes no processo comercial. O site pode alavancar o poder de barganha dos clientes ou dos fornecedores envolvidos. A tendência verificada é a de apoiar os clientes e os exemplos disso são os sites que oferecem a comparação de preços para uma gama de produtos específicos.
3. Dimensão Riqueza: Compreende a profundidade e detalhamento das informações fornecidas aos clientes e também delas coletadas. O varejo através da Internet tem o potencial para o oferecimento personalizado de produtos e direcionamento de propaganda, uma vez que permite a utilização de técnicas e ferramentas de CRM e Data Mining, tanto sobre os dados demográficos dos clientes quanto sobre suas escolhas de produtos e de formas de pagamento.

Meyer e Davis(1998) falam da crescente dificuldade de distinguir entre produtos e serviços devido à rapidez cada vez maior com que as mudanças estão ocorrendo em todas as indústrias e também à difusão em larga escala do uso de tecnologia de informação. Os autores sugerem o termo “oferta” para se referir tanto a produtos como a serviços, porque essa distinção não faz mais sentido.

O modelo de negócios proposto por Venkatraman e Henderson (1998) se refere a três vetores distintos que atuam em organizações virtuais. Organizações virtuais são definidas pelos autores como organizações dotadas de algumas características estratégicas que permitem sua atuação na Era da Informação.

Esses vetores são: a interação com o cliente, a configuração da cadeia de valores e a alavancagem do conhecimento.

1. Interação com o cliente: A interação com cliente pode ser identificada na comunicação com o cliente, na customização de informação prestada ao cliente, experimentação de produtos e serviços e na idéia de comunidade. Esse vetor

demonstra a competência que a organização possui em se comunicar com seus clientes, obtendo deles informações relevantes para melhor atendê-los.

2. Configuração da cadeia de valor: A Tecnologia de Informação pode remodelar a cadeia de valor de uma empresa. Isso porque, com a TI, uma série de processos podem ser redesenhados, levando a redução de custos e reavaliação de postos de trabalho.
3. Alavancagem do Conhecimento: A TI proporciona uma série de novidades no trabalho. O trabalho em casa, o trabalho entre equipes distantes fisicamente, porém virtualmente unidas. As noções de departamento cedem espaço às de comunidade de conhecimento. Todas essas novidades são suportadas pelas tecnologias de e-mail, videoconferência, intranets e extranets, groupware etc..

Hartman, Sifonis e Kador(2000) apresentam seis estágios diferentes de evolução dos negócios na era digital. São eles: Catálogo eletrônico, Interação com o cliente, Disponibilização de transações, Relacionamento um-a-um, Organização em tempo real, Comunidades.

De acordo com Albertin(2000), as empresas brasileiras já estão efetivamente usando o comércio eletrônico, porém focando apenas no relacionamento externo com o cliente. Segundo o autor, o próximo estágio será o de integração dos processos internos com os externos de forma automática, o que formará o novo ambiente de negócio.

Segundo Hein(1998) a Internet abre um novo canal para que os clientes possam obter informações. Segundo ele os clientes estão sempre em busca de informação seja indo a loja, ligando ou usando o computador. No entanto, a tendência é que o cliente escolha como meio de esclarecer suas dúvidas aquele que apresenta menor resistência e nesse caso o computador será o meio mais utilizado.

Seitz e Stickel (1998) destacam que a Internet possibilita uma comunicação de mão dupla com o usuário. Num sentido o cliente obtém informação (organizacional, sobre produtos e serviços) e no outro ele dá informações ao banco, através de emails, informações de cadastro, etc.

Hamel(1999) defende que a qualidade da tecnologia empregada na armazenagem e utilização das informações fornecidas pelos clientes é fundamental para alcançar bons resultados. O autor destaca que o aprendizado que a empresa obtém sobre seu cliente pela Internet configura uma vantagem competitiva altamente sustentável, pois essas informações são de posse da empresa e portanto difíceis de serem copiadas por um concorrente.

3. Metodologia

3.1.A Pergunta da Pesquisa

Essa pesquisa teve como objetivo básico responder às seguintes perguntas:

- ▶ É possível segmentar os participantes da pesquisa de acordo com o seu nível de Formalização do Planejamento, Direcionamento de seus Recursos Humanos, Direcionamento para o Futuro, Planejamento para Internet, Utilização da Internet e Resultados Obtidos com a Internet?
- ▶ Qual a relação existente entre a o Resultado Obtido com a Internet, a Utilização de Internet, o Planejamento para Internet, o Direcionamento para o Futuro, o Direcionamento dos Recursos Humanos e o Grau de Formalização do Planejamento do Banco ?

Para tal, definiu-se o conjunto de hipóteses que se segue.

3.2.As Hipóteses

- ▶ $H_{0,1}$ – Não existem segmentos estatisticamente diferenciados quanto aos escores fatoriais de Formalização do Planejamento, Direcionamento de Recursos Humanos, Direcionamento para o Futuro, Planejamento para a Internet, Utilização da Internet e Estratégia para Internet;
- ▶ $H_{0,2}$ – Não existe função de classificação estatisticamente significativa que discrimine os bancos participantes da pesquisa em categorias, de acordo com os fatores definidos.
- ▶ $H_{0,3}$ – O Direcionamento dos Recursos Humanos não é influenciado pelo Nível de Formalização do Planejamento do banco.
- ▶ $H_{0,4}$ – O Direcionamento para o Futuro não é influenciado pelo Direcionamento dos Recursos Humanos nem pelo Nível de Formalização do Planejamento do banco.
- ▶ $H_{0,5}$ – O Planejamento para Internet não é influenciado pelo Direcionamento para o Futuro, nem pelo Direcionamento dos Recursos Humanos nem pelo Nível de Formalização do Planejamento do banco.
- ▶ $H_{0,6}$ – A Utilização da Internet não é influenciada pelo Planejamento para Internet, nem pelo Direcionamento para o Futuro, nem pelo Direcionamento dos Recursos Humanos, nem pelo Nível de Formalização do Planejamento do banco.
- ▶ $H_{0,7}$ – O Resultado Obtido com a Internet não é influenciada pela Utilização da Internet, nem pelo Planejamento para Internet, nem pelo Direcionamento para o Futuro, nem pelo Direcionamento dos Recursos Humanos, nem pelo Nível de Formalização do Planejamento do banco.

3.3.Variáveis

Para o teste das hipóteses foram concebidas seis variáveis:

1. Nível de Formalização do Planejamento, adaptada do trabalho de Nogueira (1999), capturando os aspectos relativos à formulação do planejamento, do detalhamento e responsabilização pelos projetos de investimento, da seleção entre projetos e do controle gerencial ;
2. Direcionamento dos Recursos Humanos, adaptada do trabalho de Nogueira (1999), medindo a ênfase da área de R.H. para obter profissionais criativos e empreendedores, a avaliação de resultados associada à remuneração, e as questões de desenvolvimento e liderança.
3. Direcionamento para o Futuro, adaptada do trabalho de Nogueira (1999), avaliando a visão, sua comunicação, o alinhamento das ações de curto prazo, a dedicação dos executivos às questões estratégicas e a ênfase em receitas ao invés de despesas.
4. Planejamento para Internet, baseada no texto de Porter (1996), compreendendo a sofisticação e formalização do processo assim como a riqueza de seu escopo.
5. Utilização da Internet, baseada nos trabalhos de Evans e Wruster(1999) e Venkatraman (1998), avaliando as questões de inteligência, aprendizado, oferta de serviços e flexibilidade no uso.
6. Resultado Obtido com a Internet, de acordo com Venkatraman e Henderson(1998), abordando a possibilidade de reconfiguração da estratégia da empresa, assim como a dimensão dos benefícios.

Os dados foram coletados a partir de um questionário respondido via Internet pelos executivos de tecnologia da informação dos bancos participantes.

O questionário foi estruturado com a maioria das respostas em escala do tipo Likert de 6 pontos. Nessas perguntas são feitas afirmações e as repostas correspondem ao nível de concordância com cada afirmação:

1. Discordo Totalmente;
2. Discordo Muito;
3. Discordo Pouco;

4. Concordo Pouco;
5. Concordo Muito;
6. Concordo Totalmente.

3.4.O Universo

O universo da pesquisa é o conjunto dos bancos comerciais e múltiplos que operam no Brasil, filiados à Febraban (Federação Brasileira de Bancos).

Para ilustrar, são descritas as características dos bancos filiados à Febraban, que contemplam, em ativos, mais de 95% do total dos bancos.

A distribuição dos bancos filiados à Febraban é apresentada nas tabelas que se seguem.

Distribuição dos Bancos Filiados à Febraban por Tipo e Controle

Tipo	Comercial		Múltiplo	
Capital	N	%	N	%
Estrangeiro	14	53,8	0	0,0
Público Estadual	1	3,8	9	5,6
Público Federal	2	7,7	7	4,3
Privado Nacional	9	34,6	146	90,1
Total	26	100,0	162	100,0

Distribuição das Características dos Bancos Filiados à Febraban

Item	Média	d.p.	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Agências	87	322	1	2	10,5
Patr.Líquido (mil reais)	484.298	1.190.048	32.842	127.712	354.037

3.5.A Amostra

O estudo utilizou uma amostra não probabilística, composta por 35 bancos.

Distribuição dos Bancos por Tipo e Controle

Tipo	Comercial		Múltiplo	
Capital	N	%	N	%
Estrangeiro	2	50	0	0,0
Público Estadual	1	25	2	6,5
Público Federal	1	25	1	3,2
Privado Nacional	0	0	28	90,3
Total	4	100,0	31	100,0

Distribuição das Características dos Bancos Respondentes

Item	Média	d.p.	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Agências	265	620	2	4	189
Patr.Líquido	1.070.682	1.960.896	48.813	203.395	992.063

4.Resultados

4.1.Análise Descritiva das Variáveis

Serão apresentados a seguir os resultados primários da pesquisa, para cada conjunto de itens do questionário. Os itens estão organizados por variável da pesquisa, iniciando com a de planejamento, passando a seguir pela de direcionamento para o futuro, seguindo-se o direcionamento dos recursos humanos, planejamento para Internet, a utilização de Internet e, por último, os resultados obtidos com a Internet. Eles são apresentados sob a forma de tabelas, com o número sob o qual aparecem no questionário da pesquisa, seguido por uma descrição sucinta, pelo percentual de respostas nas opções 1-2, 3-4 e 5-6 (para as perguntas com escalas de 6 pontos), seguindo-se a média e o desvio padrão obtidos a partir da aplicação do instrumento aos bancos que participaram da pesquisa.

4.1.1. Formalização do Planejamento do Banco

No.	Descrição	1-2	3-4	5-6	Média	d.p.
1	Definição da Missão e Objetivos	3	17	80	4,86	0,88
2	Comunicação Objetivos e Estratégia	28	24	48	3,77	1,50
3	Explicitação das Ações para Objetivos	6	34	60	4,46	0,95
4	Mudam Processos Chave	6	37	57	4,63	1,19
5	Define Implementação	3	46	51	4,40	1,01
6	Padronizados e Comparáveis	3	37	60	4,54	1,12
7	Definição dos Benefícios	9	37	74	4,43	1,17
8	Competência em T.G.	3	11	86	4,89	0,83
9	Competência em T.I.	3	14	83	5,03	0,95
10	Competência em Liderança	3	11	86	4,94	1,00
11	Critério de Definição do Término	6	54	40	4,23	1,00
12	Avaliação Periódica Formal	14	46	40	4,06	1,14
13	Estimativa dos Valores do Projeto	9	29	62	4,66	1,28
14	Indicadores Mensuráveis de Sucesso	9	54	37	4,11	1,08
15	Estimativa Financeira dos Benefícios	9	54	37	4,09	1,15
16	Identificação Responsável Projeto	6	26	68	4,74	1,12
17	Benefício Redução Tempo	6	34	60	4,49	1,25
18	Benefício Aumento Qualidade	6	14	80	4,89	1,16
19	Benefício Valor Agregado	6	14	80	4,86	1,09

Os valores médios encontrados são semelhantes à aplicação anterior desse instrumento por Nogueira(1999), com destaque para os valores menores associados à comunicação da estratégia, à avaliação continuada dos projetos e à quantificação dos benefícios.

Esses resultados indicam mais uma vez que o planejamento em seu aspecto estratégico e macro encontra-se desenvolvido e formalizado, porém a comunicação dessas definições apresenta-se falha. A Estratégia e a Visão são concebidas, porém não são compartilhadas pela organização.

Outro ponto falho do planejamento é a quantificação das ações, tanto no tocante aos indicadores de sucesso dos projetos quanto nas estimativas financeiras dos benefícios. Parece que benefícios são citados de forma genérica – redução de tempo, - melhoria da qualidade, porém sem que sejam efetivamente quantificados.

Esses indícios apontam para o desbalanceamento do binômio planejamento-controle gerencial, com maior ênfase no primeiro e deficiências no segundo.

A implicação é clara: planeja-se bem e controla-se sem empenho, prejudicando não só os resultados imediatos dos bancos, como também a utilização desse processo para o aprendizado da organização e de suas equipes de trabalho.

4.1.2 Direcionamento dos Recursos Humanos

No.	Descrição	1-2	3-4	5-6	Média	d.p.
1	Cultura Desafio	14	29	57	4,31	1,41
2	Existe Liderança para Equipes	9	20	71	4,77	1,19
3	Seleciona Criativo Empreendedor	17	32	51	4,20	1,57
4	Recompensa Criativo Empreendedor	17	34	49	4,09	1,67
5	Capacitados a Enfrentar Desafios	5	26	69	4,80	1,11
6	Promove Troca Experiência e Aprendizado	14	40	46	3,94	1,45
7	Aceita Erros como Aprendizado	6	54	40	4,11	1,13
8	Profissional Busca Auto Desenvolvimento	9	29	62	4,54	1,15
9	Investimento em Desenv. R.H.	9	34	57	4,46	1,40
10	Remuneração Associada Resultado	23	26	51	3,94	1,70

Os valores das respostas aos itens apresentam os valores mais baixos para a promoção de troca de experiências e também para os itens associados às recompensas (remuneração

associada ao resultado e recompensa de profissionais criativos e empreendedores). As maiores pontuações estão relacionadas à capacitação, tanto no seu aspecto de “estoque” (enfrentar desafios) quanto no de “fluxo” (auto desenvolvimento).

Apesar de serem pesquisas com características distintas de participantes, os valores apresentados para os itens dessa variável são muito semelhantes aos obtidos no trabalho de Nogueira e Moreira(1997) e Nogueira(1999) que encontraram os maiores valores para os itens Investimento no Desenvolvimento de R.H., Profissional Busca Auto-Desenvolvimento e Capacitados a Enfrentar Desafios.

O mesmo pode ser verificado com relação aos menores valores: Na pesquisa de Nogueira e Moreira(1997) eles foram, em ordem crescente, os itens Remuneração Associada Resultado, Recompensa Criativo Empreendedor e Seleciona Criativo Empreendedor.

Esse resultado indica um consistente processo de investimento em Recursos Humanos por parte das empresas pesquisadas e de seus próprios empregados, mesmo seus dirigentes acreditando que os profissionais se encontravam capacitados a enfrentar os desafios do negócio. Vale ressaltar que o investimento individual ou corporativo no desenvolvimento de R.H. é um componente necessário, porém não assegura a eficaz capacitação dos mesmos, uma vez que a capacitação depende da adequada visão de futuro da organização. Em outras palavras, sem o correto direcionamento pode-se incentivar o desenvolvimento dos profissionais em ferramentas, métodos, técnicas e comportamentos que estejam defasados ou até incompatíveis com as novas necessidades do negócio.

Os itens com menor pontuação, relacionados ao recrutamento/seleção, recompensa e remuneração, indicam dificuldades das empresas no tocante à obtenção de profissionais com o perfil desejado e no estabelecimento e operacionalização da avaliação de desempenho.

É interessante notar a dificuldade de mensurar, avaliar e responsabilizar, encontrada tanto nessa variável – Direcionamento de R.H. quanto na de Formalização do Planejamento. Talvez sejam por um lado, consequência de características de nossa cultura. Outra explicação seria a existência, na amostra, de bancos públicos, restritos pela legislação quanto ao processo de contratação e de remuneração.

4.1.3. Direcionamento para o Futuro

No.	Descrição	1-2	3-4	5-6	Média	d.p.
1	Futuro Radicalmente Diferente	9	17	74	4,74	1,38
2	Urgente Reinventar Negócio	34	29	37	3,57	1,67
3	Visão 5-10	12	43	45	4,23	1,17
4	Visão Refletida Ações CP	12	34	54	4,37	1,19
5	Visão Inovadora e Única	20	40	40	3,91	1,29
6	Criando Novas Regras de Competição	23	28	49	4,00	1,43
7	Continuamente Def. Meios de Fazer Negócios	6	37	57	4,57	1,29
8	Continuamente Construindo Capacitações	20	29	51	4,09	1,60
No.	Descrição	1-2	3-4	5-6	Média	d.p.
9	Cont. Alerta Competidores Não Convencionais	3	34	63	4,54	1,09
10	Conhece Ameaças Modelo Atual	3	20	77	4,80	0,99
11	Ênfase Receita Produtos	23	57	20	3,46	1,36
12	Consciência Entrada/Cortes	31	40	29	3,34	1,51
13	Criação Novos Mercados	20	40	40	4,11	1,39
14	Mudanças pela Visão e não Reação	9	40	51	4,14	1,29
15	Executivos Dedicados Estratégia	20	49	31	3,80	1,35
16	Conhece Suas Competências	6	17	77	5,06	1,21
17	Conhece Produtos nos quais deve ser Pioneira	6	37	57	4,63	1,29
18	Conhece Parcerias a Realizar em 5 anos	20	46	34	3,86	1,40

Os valores apresentados na tabela acima denotam que os respondentes em sua ampla maioria acreditam que o futuro será radicalmente diferente mas, por outro lado, conhecem as ameaças ao modelo atual de negócio e também suas próprias competências.

Ao contrário do que observaram Nogueira e Moreira(1997) junto a um amplo espectro de empresas, no setor bancário os executivos pesquisados não percebem urgência em reinventar o negócio.

A interpretação que se segue é a de que, de acordo com esses executivos, embora o futuro seja fortemente diferente do presente, os bancos possuem um processo de desenvolvimento e mudança contínuo, não sendo necessário nenhum salto tecnológico ou gerencial no caminho até o futuro.

Essa é a única divergência relevante encontrada na comparação dos itens entre as duas pesquisas. O conjunto dos mais pontuados inclui em ambas o Futuro Radicalmente Diferente, o Conhecimento das Ameaças ao Modelo Atual de Negócio e a Definição Contínua de Meios de Fazer Negócios. Nos itens com menor pontuação encontram-se o Conhecimento das Parcerias a Realizar nos Próximos 5 anos e a existência de Visão Inovadora e Única para o negócio.

4.1.4 Planejamento para Internet

No.	Descrição	1-2	3-4	5-6	Média	d.p.
1	Presença na Internet Alinhada a Estratégia	9	37	54	4,37	1,26
2	Ações explicitadas para projeto Internet	11	37	52	4,23	1,31
3	Planejamento Detalhado para Internet	20	49	31	3,74	1,44
4	Análise Financeira para Internet	26	29	45	3,77	1,65
5	Novos Parceiros para Internet	37	46	17	3,03	1,40
6	Objetivo da Internet Esta Claro	11	46	43	4,03	1,29
7	Presença como Reação à Concorrência Nacional	29	31	40	3,71	1,56
8	Presença como Reação à Concorrência Internacional	46	45	9	2,71	1,43
9	Acompanhamento dos Concorrentes na Internet	20	43	37	3,80	1,43

Enquanto o item “ações explicitadas para o projeto de Internet” apresentou alta pontuação, o mesmo não aconteceu com os itens de planejamento e análise financeira do projeto. Isso pode significar que o banco possui a visão do que quer conseguir com a Internet e o que deve ser feito para isso, no entanto, não consegue traduzir esse desejo em projetos detalhados e quantificados de investimento.

4.1.5.Utilização da Tecnologia Internet

No.	Descrição	1-2	3-4	5-6	Média	d.p.
1	Pesquisa Sobre Satisfação	57	43	0	2,23	0,97
2	Pesquisa Sobre Necessidades Não Atendidas	66	34	0	2,11	1,02
3	Coleta Dados dos Clientes	57	34	9	2,57	1,50
4	Identifica Perfil dos Clientes	51	43	6	2,51	1,40
5	Estimula Fornecer Informações	46	40	14	2,83	1,56
6	Mantem Sala de Chat	64	23	3	1,86	1,14
7	Coleta Informacoes de sala de chat	71	23	6	1,94	1,35
No.	Descrição	1-2	3-4	5-6	Média	d.p.
8	Propaganda Institucional	43	51	6	2,77	1,29
9	Informa Sobre Produtos e Serviços	40	43	17	3,06	1,43
10	Site Flexível	57	40	3	2,46	1,24
11	Personaliza Divulgação de Produtos e Serviços	34	40	26	3,17	1,56
12	Divulga Ofertas e Promoções	49	28	23	2,80	1,69
13	Internet como Principal forma de Prestar Serviço	63	34	3	2,14	1,35

As perguntas para essa variável apresentaram respostas de valor inferior às as anteriores, como se pode notar pela tabela acima. Isso indica que os bancos estão, em geral, preocupados com as questões relacionadas a planejamento, direcionamento para futuro e recursos humanos, mas ainda não construíram um relacionamento sofisticado com o cliente pela Internet.

As maiores pontuações foram alcançadas nos itens: Informação sobre Produtos e Serviços, Personalização dessa Informação, Divulgação de Ofertas e Promoções e Estímulo ao Cliente quanto ao fornecimento de Informações. É curioso ver que esse estímulo nem sempre corresponde ao real aproveitamento dos dados do cliente, visto que o item de Coleta de Dados do Cliente recebeu baixa pontuação.

Pode-se interpretar que os bancos estão oferecendo aos clientes apenas os serviços básicos, conforme apontou Diniz(2000) em seu estudo sobre a utilização da Web pelos bancos. Assim, as pesquisas sobre necessidades e satisfação do cliente e a criação e manutenção de comunidades virtuais, bem como a flexibilidade do site, ainda não são realidade para a maioria dos bancos.

4.1.6.Resultado Obtido com Internet

No.	Descrição	1-2	3-4	5-6	Média	d.p.
1	Internet como Novo Negócio	23	37	40	3,77	1,52
2	Com Internet, Redefiniu Estratégia Global	54	29	17	2,71	1,54
3	Com Internet, Redefiniu Principal Negócio	60	40	0	2,37	1,17
4	Com Internet, Redefiniu Estratégia de Marketing	40	34	26	3,06	1,61
5	Com Internet, Redefiniu Público-alvo	48	43	9	2,63	1,31
6	Com Internet, Redefiniu Quadro de Pessoal	51	38	11	2,54	1,46
7	Economia de Tempo para o Cliente	20	23	57	4,23	1,75
8	Internet Trouxe Benefícios Significativos	17	23	60	4,26	1,56
9	Internet Aumentou as Vendas	43	48	9	2,91	1,34
10	Internet Reduziu o Custo de Captação de Cliente	40	48	12	3,03	1,38
11	Internet Reduziu o Custo de Manutenção do Cliente	29	49	22	3,49	1,54
12	Internet Melhorou o Atendimento ao Cliente	17	23	60	4,29	1,62
13	Internet Aumentou a Satisfação do Cliente	15	34	51	4,23	1,50

Os itens que obtiveram maior pontuação foram aqueles relacionados à melhoria do relacionamento com o cliente (Melhor atendimento, economia de tempo e maior satisfação do cliente).

As pontuações mais baixas foram as relacionados à redefinição do banco provocada pela Internet. No geral, a estratégia global, o principal negócio, o público-alvo e o quadro de pessoal não sofreram impacto considerável por causa da Internet. Dentre os itens colocados, a estratégia de marketing foi a mais impactada.

4.2.TESTES DAS HIPÓTESES

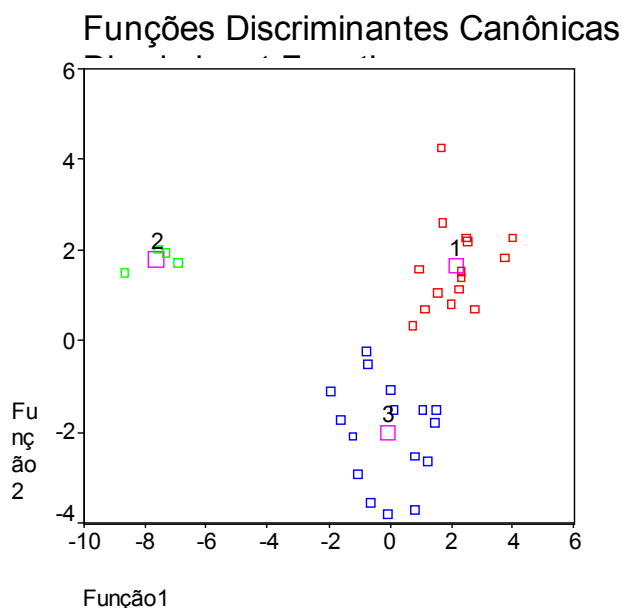
4.2.1.Teste da Hipótese 1

Para agrupar os casos foi utilizada a técnica de *Cluster Analysis* e utilizado o método de Ward. A análise foi executada através do procedimento CLUSTER do pacote estatístico SPSS. Dessa forma, foram selecionados 3 conglomerados, com 15, 4 e 16 bancos em cada, respectivamente. Foi realizada a verificação da significância estatística da diferença das médias dos escores fatoriais através do teste F obtido pela aplicação do procedimento de análise de variância multivariada - MANOVA do SPSS. Os testes de significância multivariados (Pillais, Hottelings e Wilks) indicaram, sem exceção, a diferença significativa ($p < 0.05$) entre as médias dos fatores nos *clusters*, levando à rejeição de $H_{0,1}$.

4.2.2.Teste da Hipótese 2

Para o teste desta hipótese foi aplicado o procedimento de análise discriminante multivariada. O teste específico para a hipótese foi feito através da verificação da significância da estatística Lambda de Wilks para as funções discriminantes. A operacionalização foi feita através do procedimento DISCRIMINANT do pacote estatístico SPSS. $H_{0,2}$ foi rejeitada para $p < 0,05$. Também foi verificado o percentual de casos

corretamente classificados pela aplicação das funções discriminantes. Todos os bancos foram corretamente classificados pelas funções.



Para tornar mais clara e fácil a análise dos perfis estratégicos dos conjuntos de bancos da pesquisa foi empregada a técnica de análise de correspondência.

4.2.2.1 Análise de Correspondência entre os Fatores componentes das Variáveis e os Conglomerados:

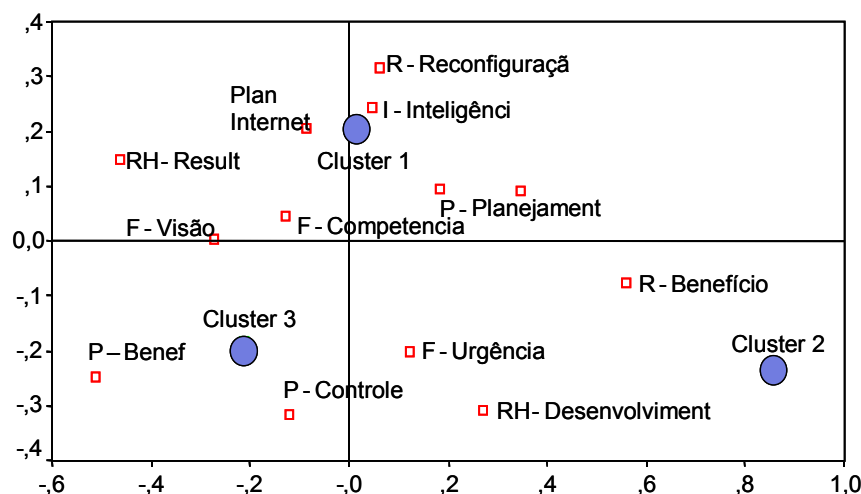
Em relação aos fatores que compõem as variáveis temos que os bancos do *cluster 1* são os mais voltados para a efetiva utilização da Internet principalmente no que diz respeito ao aprendizado. Esses bancos estão mais voltados para o processo de planejamento tanto global como para a Internet e sofreram redefinições importantes com a adoção da Internet. Estão calcados numa visão de futuro e no conhecimento de suas competências.

Os bancos do *cluster 2* reconhecem a urgência em se reinventar o negócio e principalmente os benefícios advindos do uso da Internet porém estão bastante distantes de uma visão de futuro e do cuidado com o planejamento e controle.

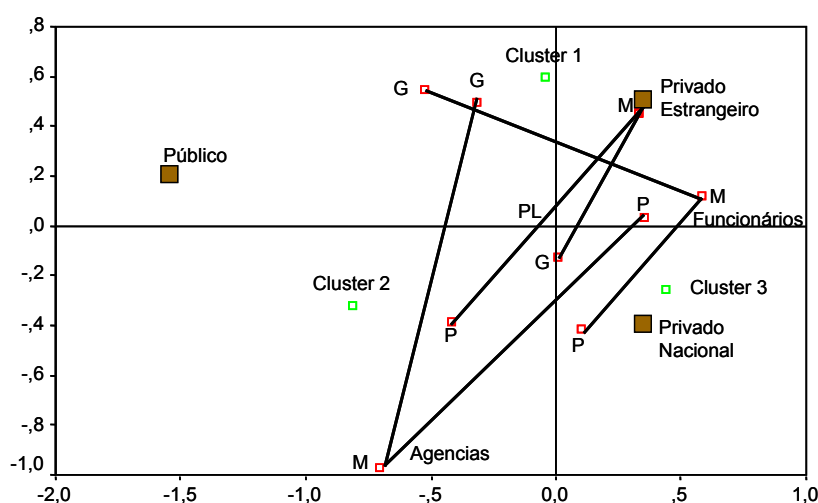
O *cluster 3* apresenta bancos preocupados com o desenvolvimento de recursos humanos, controle e inovação, além de possuírem visão do futuro e conhecimento sobre suas competências.

4.2.2.2. Perfil dos Clusters a partir das Análises de Correspondência:

Consolidando as análises anteriores, o Cluster 1 apresenta um perfil inovador e pró-ativo; os bancos componentes do Cluster 2 caracterizam-se pela passividade na gestão, enquanto os do conglomerado 3 são maduros, formais e comedidos.



4.2.2.3. Análise de Correspondência entre as Características dos Bancos e os Conglomerados:



O perfil inovador e pró-ativo teve predominância de bancos estrangeiros, de porte situado entre médio e grande.

O perfil passivo teve sua composição caracterizada pelos bancos públicos.

O perfil maduro contemplou os bancos privados nacionais.

4.2.3. Teste das Hipóteses 3 a 7

Foram gerados fatores a partir dos itens do questionário com a aplicação dos escores fatoriais correspondentes. Os fatores por sua vez, foram agregados para originar as seis variáveis-chave do estudo. A agregação foi realizada através de sua soma, ponderada pelos auto-valores correspondentes.

4.2.3.1. Análise das Equações Estruturais e Regressão

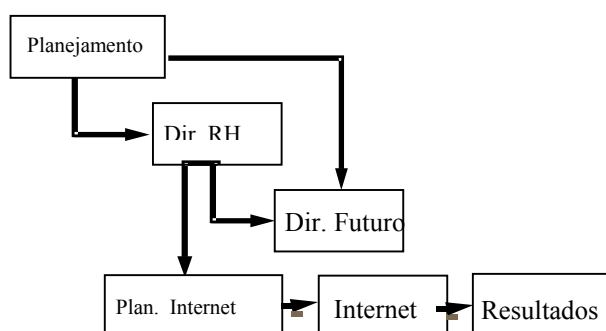
Para testar as hipóteses de 3 a 7 foi empregado o software AMOS e, para confirmação, procedimento REGRESSION do SPSS (NIE, 1975) que nos forneceu a significância da regressão múltipla através do teste F e do parâmetro R^2 . As Hipóteses nulas foram rejeitadas para valores de F significantes a $p < 0,05$. A influência de cada variável independente sobre a dependente foi avaliada através do coeficiente beta. Para testar a significância dessa relação foi utilizado o teste t e o mesmo critério de rejeição.

Var.	R.H.	Fut.	Plan Int.	Int.	Result. Int.
Plan	,642**	,572**	-,161	-,072	,214
R.H.		,348**	,996**	-,490	-,478
Fut.			-,209	,426	,009

Plan. Int,				,748**	,391
Int.					,617**
R ²	,412	,703	,611	,344	,563
Fsig.	,000	,000	,000	,011	,000

** Significante a $p<0,01$; * Significante a $p<0,05$

Da análise desses resultados foi possível a rejeição de $H_{0,3}$ e $H_{0,4}$ e a rejeição parcial de $H_{0,5}$, $H_{0,6}$ e $H_{0,7}$, ao nível de significância de $p<0,05$. É importante ser notado que o teste da hipótese se dá por meio da estatística multivariada F, porém para a análise mais detalhada, está sendo utilizada a estatística t, que testa a significância de cada regressor. Assim, serão comentados à seguir os betas que efetivamente são significantes.



Pode ser verificada a influência significativa exercida sobre o Direcionamento de R.H. pelo Nível de Formalização do Planejamento. Esse resultado está perfeitamente de acordo com o encontrado por Nogueira e Moreira(1997) e Nogueira(1999), o que indica a importância da definição e formalização da estratégia e de suas ações correspondentes para que seja possível obter, alinhar, liderar e reconhecer os recursos humanos da organização.

A influência da variável de Direcionamento de R.H. sobre o Direcionamento para o Futuro é semelhante à encontrada por Nogueira e Moreira(1997) e Nogueira(1999), confirmando a importância do fator humano na construção do futuro, conforme o exposto por Prahalad e Hamel(1994).

O Planejamento para Internet por sua vez é fortemente influenciado pelo Direcionamento de Recursos Humanos, o que significa que as equipes, com o perfil criativo e empreendedor, realizam melhor planejamento para o projeto da Internet.

Já a Utilização da Internet sofre influência do Planejamento para Internet, o que significa que os bancos com maior preocupação planejar o projeto da Internet conseguem fazer uso da tecnologia de forma mais sofisticada.

Os melhores resultados obtidos com Internet estão associados aos bancos que utilizam a internet de forma mais sofisticada.

4.2.4. Análises Complementares

Com o objetivo de fornecer alguns indicadores para as futuras pesquisas sobre o tema, foi realizada uma investigação sobre o número de pageviews mensais nos sites dos bancos. Este número foi fornecido pelos bancos no questionário juntamente com outros indicadores: investimento em implementação da tecnologia, investimento em publicidade para divulgação do site, além, das variáveis da pesquisa.

Para isso foi feita uma análise de correlação entre as variáveis da pesquisa (Planejamento, Futuro, RH, Internet e Estratégia para Internet) e o número de pageviews mensais, o montante despendido com implementação de Internet, o montante despendido com publicidade e o patrimônio líquido do banco.

	\$ publicidade	\$ Implementação	Plan. Internet	Internet	Result. Internet	Patrimônio Líquido
Pageviews	,639**	,149	,308	,179	,282	,259
\$ publicidade		,779**	,571**	,526**	,476*	,417*
\$ Implementação			,380	,225	,157	,281
Plan. Internet				,521**	,427*	,368*
Internet					,708**	,167
Resultado Internet						,279

** correlação significativa a $p < 0,01$

* correlação significativa a $p < 0,05$

Analisando a tabela de correlações pode ser verificado que o número de pageviews está positivamente associado ao montante gasto em Publicidade. Este por sua vez está associado a todas as variáveis analisadas nessa tabela, com a predominância dos itens gasto em implementação, planejamento para Internet e Utilização da Internet. Ou seja, quem mais investe em publicidade também investe mais em implementação, planeja cuidadosamente seu posicionamento na internet e apresenta mais sofisticação em seu site.

O planejamento para Internet também se relaciona de forma positiva à Utilização da Internet, aos resultados e ao patrimônio líquido, ou seja, bancos de grande porte são os que mais planejam e apresentam implementação mais sofisticada de tecnologia. Esses resultados devem ser observados com cautela, pois nem todos os respondentes informaram esses itens.

5. Conclusões e Limitações do Estudo

Esse trabalho teve como objetivo aumentar a compreensão a respeito dos processos de Alinhamento Estratégico, Direcionamento dos Recursos Humanos, Direcionamento para o Futuro, Planejamento para internet, Utilização da Internet e resultados obtido com a Internet em bancos comerciais e múltiplos operando no Brasil. Como resultado foram identificados três segmentos estatisticamente diferenciados quanto aos escores fatoriais das variáveis. A função discriminante canônica conseguiu classificar corretamente todos os bancos da amostra. Quanto a relação entre as variáveis, verificou-se que o Planejamento influencia o direcionamento de Recursos Humanos e o Direcionamento para o futuro. O direcionamento de recursos humanos por sua vez, influencia o direcionamento para o futuro e o planejamento para Internet, indicando que perfis inovadores e dinâmicos conseguem realizar um melhor planejamento para a Internet. Este por sua vez influencia a sofisticação do uso da Internet que influencia os resultados obtidos.

Esta pesquisa, em virtude de utilizar amostra de conveniência, não permite a generalização de seus resultados e conclusões para o universo dos bancos comerciais operando no Brasil.

A aplicação desse instrumento a uma amostra estatisticamente selecionada poderá permitir importantes descobertas, assim como a extensão do trabalho a outros negócios do segmento de serviços.

A utilização de indicadores diretos de visitas ao site deverá oferecer oportunidades para o desenvolvimento de pesquisas que estendem o conceito de resultado, da percepção do gestor de T.I. para medidas diretas.

Essa passagem deverá ser realizada com a devida cautela, pois um conjunto amplo de fatores deverá ser controlado, para que seja possível a análise objetiva do fenômeno.

6. Referências Bibliográficas:

- ALBERTIN, A. L. Evolução do Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro, Anais da XXIV Reunião Anual da Associação Nacional de Programas de Pós- Graduação em Administração, Setembro de 2000
- BETING, J., Os Bancos Chipados, O GLOBO, 29/06/2000, pag 38

DAVENPORT, T.H. Process innovation. Boston, Harvard Business School Press, 1993.

DAVIS, S. M. Future perfect. Cap. 5. Reading, Addison Wesley, 1987.

_____, DAVIDSON, W. H. 2020 vision. Cap. 4. New York, Simon & Schuster, 1991

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

EVANS, P., WURSTER T.S. Getting real about virtual commerce – Harvard Business Review, nov/dez 1999

GATES III, William H. Business @ the speed of thought: using digital nervous system, New York, 1999

HAMEL, G. The Internet and the customer Health Forum Journal p 16 maio/junho de 1999

_____; PRAHALAD, C.K. Competindo pelo futuro. Cap. 1. Boston, Harvard Business School Press, 1994.

_____, _____ Strategic Intent. Harvard business review, p. 63-76. mai/jun. 1989

HARTMAN, A., SIFONIS, J. e KADOR, J. Net Ready: Strategies for Success in the Economy, New York. McGraw-Hill, 2000

HEIN, K. 21st Century Customer Service Incentive p. 18-19, setembro 1998

MEYER, C, DAVIS, S. Blur: the speed of change in the connected economy. Cap. 1-3 Reading, MA, Addison-Wesley, 1998.

MINTZBERG, H. Generic strategies. In: Mintzberg, Henry, QUINN, James Brian The strategy process: concepts, contexts and cases. Englewood Cliffs, N.J Prentice-Hall, 1991. p. 70-82

NOGUEIRA, A.R.R. O Alinhamento estratégico, a construção do futuro e a gestão da tecnologia da informação: um estudo em bancos operando no Brasil, Tese de Doutorado, FEA/USP, dez/1999

_____; MOREIRA, P. C. A. Alinhamento estratégico e a construção do futuro. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21, 1997, Angra dos Reis. Anais..., Angra dos Reis 1997

PORTER M.E.. What is strategy? Harvard business review, p.61-78 nov-dec. 1996

QUINN, J. B. Strategies for change, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1980

SEITZ, Juergen, STICKEL, Eberhard - Internet Banking: na overview Journal of Internet Banking and Commerce vol 3, no 1, jan/1998

VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, J. C. Real strategies for virtual organizing. Sloan management review, p. 33-48 Fall, 1998