

COMÉRCIO ELETRÔNICO COM ÊNFASE NA REDUÇÃO DE CUSTOS: UM ESTUDO DE CASO EM UM BANCO MINEIRO.

Adriano Augusto Afonso de Oliveira

Edvander Luis de Moura

Heron Aloísio Martins Chaves

Juliane Célia Alkmin de Miranda Villaça

Vinícius Guimarães Villaça

Resumo:

A expansão do comércio eletrônico é uma realidade. Diversos segmentos empresariais utilizam-se desta ferramenta visando praticidade e redução de custos, além da expansão de clientes e aumento das receitas. Sua utilização permite às empresas oferecerem a seus clientes serviços 24 horas por dia em virtualmente todo lugar. O setor bancário brasileiro é um dos ramos que mais tem investido e desenvolvido este canal. Através dos sites na internet os clientes realizam as mais diversas operações, como pagamentos de contas, transferências de numerário, contratações de empréstimos, entre outras. Este artigo visa apresentar o resultado da implantação do comércio eletrônico na redução dos custos bancários e no comportamento do consumidor, tendo por referência um banco do estado de Minas Gerais. Apresentará ainda alguns dados do setor, comparando-os com os dados do banco em análise.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão de Custos e Tecnologia da Informação*

COMÉRCIO ELETRÔNICO COM ÊNFASE NA REDUÇÃO DE CUSTOS: UM ESTUDO DE CASO EM UM BANCO MINEIRO.

Adriano Augusto Afonso de Oliveira

Fundação Visconde de Cairu
adriano@assiscontabil.com.br

Edvander Luis de Moura

Fundação Visconde de Cairu

Heron Aloísio Martins Chaves

Fundação Visconde de Cairu

Juliane Célia Alkmim de Miranda Villaça

Fundação Visconde de Cairu

Vinícius Guimarães Villaça

Fundação Visconde de Cairu

Resumo: A expansão do comércio eletrônico é uma realidade. Diversos segmentos empresariais utilizam-se desta ferramenta visando praticidade e redução de custos, além da expansão de clientes e aumento das receitas. Sua utilização permite às empresas oferecerem a seus clientes serviços 24 horas por dia em virtualmente todo lugar. O setor bancário brasileiro é um dos ramos que mais tem investido e desenvolvido este canal. Através dos sites na *internet* os clientes realizam as mais diversas operações, como pagamentos de contas, transferências de numerário, contratações de empréstimos, entre outras. Este artigo visa apresentar o resultado da implantação do comércio eletrônico na redução dos custos bancários e no comportamento do consumidor, tendo por referência um banco do estado de Minas Gerais. Apresentará ainda alguns dados do setor, comparando-os com os dados do banco em análise.

Área Temática: Gestão de Custos e Tecnologia da Informação

COMÉRCIO ELETRÔNICO COM ÊNFASE NA REDUÇÃO DE CUSTOS: UM ESTUDO DE CASO EM UM BANCO MINEIRO.

Introdução

Não é novidade que a preocupação com custos no âmbito empresarial é tanto mais justificada quanto maior seja o nível de competitividade observado no mercado. O setor bancário no plano global e, particularmente, no Brasil, vem promovendo inúmeras ações no sentido de modernizar-se para continuar oferecendo benefícios aos consumidores a custos cada vez mais reduzidos, dada a crescente concorrência.

A variável tecnológica tem permitido tornar essa relação custo-benefício cada vez mais atraente ao oferecer serviços 24 horas por dia em virtualmente todo lugar. A conveniência de caixas eletrônicos, do débito automático e do *internet banking*, têm progressivamente seduzido o consumidor e reduzido os custos bancários.

Esse artigo visa apresentar o resultado da implantação do comércio eletrônico na redução dos custos bancários e no comportamento do consumidor, tendo por referência um banco do estado de Minas Gerais.

Economia Digital

Segundo argumentos de Tapscott apud Villaça (2001), a economia para a Era da Inteligência em Rede é uma economia digital. Na economia tradicional, o fluxo de informação era físico: dinheiro, cheques, faturas, notas de expedição, relatórios, reuniões face-a-face, mapas, fotografias, etc. Na nova economia, a informação em todas as suas formas torna-se digital – reduzida em bits armazenados em computadores e correndo na velocidade da luz através das redes. Utilizando o código binário dos computadores, informações e comunicações tornam-se uns e zeros digitais.

Segundo Villaça (2001), ao longo do tempo, o escopo da interação evoluiu de simples sistemas ligando compradores e vendedores para mercados eletrônicos complexos, integrando fornecedores, produtores, canais intermediários e clientes, através de uma rede de relacionamentos eletrônicos. A busca da forma de se adaptar, de sobreviver e de se obter vantagens nessa nova realidade econômica tem sido matéria de, no lado acadêmico, estudos e pesquisas, e, no empresarial, elaboração e revisão de estratégias de negócio, definição de estratégias de Tecnologia da Informação (TI), mudanças de processos internos e externos, etc.

Conforme Kalakota e Robinson (2002) no mundo conectado, computadorizado e comunicativo de hoje, empresas visionárias têm integrado operações para fazer frente às mudanças das exigências do cliente, percebendo que as necessidades, os gostos e as expectativas do “cliente eletrônico” estão transformando a empresa.

Novas posturas são exigidas das organizações, sendo necessário que repensem sua missão. Ainda conforme KalaKota e Robinson (2002) o que faz as companhias serem bem sucedidas na economia digital é serem visionárias e entenderem que os projetos atuais de negócio são insuficientes para atender aos desafios de se fazer negócios na era do *e-commerce*.

Dentro desta nova realidade, grandes investimentos são necessários e uma visão estratégica de futuro é fundamental. Adequar-se é uma necessidade de sobrevivência e não uma opção a mais que se apresenta. Os clientes têm mudado, criando a expectativa de que as empresas precisam prover melhor qualidade, produtos adequados, por um preço mais baixo, com melhor serviço, rapidez e garantia de responsabilidade social. Para que possam sobreviver neste novo cenário, um dos aspectos fundamentais a serem observados é a promoção de ações estratégicas que possibilitem redução de custos, diferenciação do produto, escolha de tecnologia e uma vantagem competitiva sustentável (PIRES, 2000).

Dentre essas ações estratégicas adotadas pelas empresas, destaca-se a implementação de soluções de comércio eletrônico (CE), que pode ter definições diferentes segundo Kalakota e Whinston apud Albertini (2002):

- De uma perspectiva de comunicações, o CE é a entrega de informações, produtos/serviços, ou pagamentos por meio de linhas de telefone, redes de computadores ou qualquer outro meio eletrônico;
- De uma perspectiva de processo de negócio, o CE é a aplicação de tecnologia para a automação de transações de negócios e fluxos de dados;
- De uma perspectiva de serviço, o CE é uma ferramenta que endereça o desejo das empresas, consumidores e gerência para cortar custos de serviços, enquanto melhora a qualidade das mercadorias e aumenta a velocidade da entrega do serviço;
- De uma perspectiva *on line*, o CE provê a capacidade de comprar e vender produtos e informações na Internet e em outros serviços on-line.

Em síntese, o comércio eletrônico pode ser definido como a compra e a venda de informações, produtos e serviços por meio de redes de computadores. Seja qual for a perspectiva, é importante salientar que a maneira para o consumidor comprar usando a Web é mostrar-lhe o ganho. Keltner apud Villaça (2001) cita a redução de custos como o grande fator de atratividade quando do uso do *e-commerce*. O fato é que os consumidores podem reduzir seus custos em até 80%. O autor comenta que a liberação de pedidos através da Web não reduz apenas os custos, mas também ajuda os consumidores a entenderem suas próprias organizações de compras.

A implementação de soluções de comércio eletrônico tem se tornado cada vez mais ampla em nosso País. Inúmeras empresas já absorveram as mudanças e adequaram-se à nova situação. Sites institucionais e vendas pela internet já são realidades palpáveis para diversas delas. Além disso, outras empresas foram criadas em função desta nova tecnologia, fazendo dela o seu negócio. O panorama

que se apresenta mostra a ampliação do comércio eletrônico a cada dia e a adaptação dos negócios a ele como uma imposição. Como toda mudança, traz ameaças e oportunidades. Ameaças para quem não se adequar e oportunidades para quem souber enxergar.

Comércio Eletrônico no Setor Bancário

As instituições bancárias são um dos pilares mais importantes da sociedade moderna. Basta analisar a capacidade e possibilidade que têm de fomento da produção, do aumento e da circulação de riquezas, garantindo e sustentando o desenvolvimento do país.

No final da década de 70, a informatização bancária teve início, verificando-se uma demanda intensa para a automatização das agências. Naquela época, o banco brasileiro já era bem diferente dos modelos de outros países. A cobertura era nacional e não regional, como nos Estados Unidos, por exemplo, e a gama de serviços, muito maior. Já nos anos 80, com a economia inflacionária, tornou-se de vital importância a agilidade de processamento das diversas transações.

Tal realidade fez com que as instituições bancárias fossem progressivamente se utilizando dos benefícios proporcionados pelo comércio eletrônico. Hoje, terminais eletrônicos fazem todo tipo de transação bancária, desde a consulta de saldo de conta corrente, pagamento de contas, até o fornecimento de talão de cheques. Por meio deles, é possível ainda, obter empréstimos em dinheiro, utilizando-se tão somente do cartão magnético e da senha.

Os bancos passaram a possuir, também, *sites* na *internet* que são os conhecidos “Bancos Virtuais” ou *internet banking*. Pela *internet* e pelo endereço eletrônico do banco é possível efetuar vários tipos de transações. As instituições bancárias concluíram por fim que, por meio da disseminação da utilização dos meios eletrônicos, é possível reduzir despesas e agilizar o atendimento aos clientes.

Prova disso é que os executivos das principais instituições financeiras do país consideram que os serviços de *Internet Banking* estão consolidados. Registrou-se um crescimento expressivo de seu uso em 2002, superando em 50% o número de usuários e em mais de 150% o volume de transações, levando o Brasil à vice-liderança mundial nesse segmento, de acordo com a Microsoft e os próprios bancos. Foi um dos segmentos da área da automação bancária que mais cresceu, em termos de quantidade de operações, nos últimos anos no Brasil, de acordo com dados divulgados pela Federação Brasileira dos Bancos (Febraban).

A taxa de uso da Internet dos clientes das instituições financeiras brasileiras é bem superior à da população geral. De acordo com levantamento feito pelo banco Real ABN Amro Bank e a consultoria McKinsey, 23% dos clientes dos bancos do Brasil usam Internet Banking. Este percentual é igual ao dos Estados Unidos e cinco pontos percentuais acima da média europeia (Gazeta Mercantil).

Segundo Elio Boccia, coordenador do XIII Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras (Ciab), cerca de 40% dos clientes que possuem conta em bancos já utilizaram, pelo menos uma vez, o *internet banking* e cerca de 25% dos clientes continuam a usar o serviço regularmente.

Observa ainda que o cliente que utiliza uma vez a internet para acessar o saldo, que é o serviço mais procurado, passa a utilizar também a web para realizar outras transações (Folha Online).

Já o total das transações bancárias manteve-se praticamente inalterado em 2002. Mudou, no entanto, a origem das operações. Tornou-se possível fazer a maioria das transações sem sair de casa ou da empresa. Basta acessar a *home page* de seu banco, utilizar o sistema de atendimento telefônico ou, ainda, se dirigir a um dos 13.950 correspondentes bancários. Nos Postos de Venda no Comércio, o número de transações registrou alta de 44,5%. Mas a explosão está na utilização do canal *internet banking* - um salto de 177,9%, passando de 820,4 milhões de operações registradas em 2001 para 2,28 bilhões em 2002, conforme a tabela 1.

Tabela 1 – Origem das Transações Bancárias

	2000		2001		2002		Variação o 02/01
	Quantidade	Part	Quantidade	Part	Quantidade	Part	
Automáticas externas (1)	556.712.639	3,40%	653.111.035	3,30%	691.789.854	3,50%	5,90%
Automáticas internas (2)	3.585.073.509	21,80%	4.006.026.514	20,20%	4.391.307.081	22,50%	9,60%
Auto-atendimento (3)	6.615.656.359	40,30%	7.765.556.839	39,20%	6.094.450.794	31,20%	-21,50%
Home e Office Banking (4)	813.702.698	5,00%	736.554.636	3,70%	709.131.607	3,60%	-3,70%
Internet Banking (5)	369.779.262	2,30%	820.410.109	4,10%	2.279.806.252	11,70%	177,90%
POS – Ponto de Venda no Comércio (6)	313.894.301	1,90%	380.108.153	1,90%	549.100.608	2,80%	44,50%
Envolvendo funcionários (7)	4.027.473.117	24,50%	5.187.684.510	26,20%	4.462.621.457	22,80%	-14,00%
Outras (8)	129.636.735	0,80%	241.849.772	1,20%	380.023.279	1,90%	57,10%
Total	16.411.928.620	100,00%	19.791.301.568	100,00%	19.558.230.932	100,00%	-1,20%

Fonte: Febraban

(1) débitos automáticos de contas, crédito de salário e outros;

(2) tarifa de serviços, crédito de dividendos de ações e outras;

(3) operações realizadas pelos clientes, nos equipamentos de auto-atendimento;

(4) transações via computadores em linha direta com o banco;

(5) transações via computadores pela Internet;

(6) transferência de fundos via terminais em lojas, supermercados, postos de gasolina e no comércio;

(7) saques e pagamentos de contas no caixa;

(8) via central de atendimento com ajuda de funcionário do banco.

Custos no Setor Bancário

Os bancos possuem o papel de agentes intermediários na economia, isto é, obtêm recursos financeiros de depositantes e emprestam-no aos indivíduos ou empresas. Portanto, os bancos conseguem seu lucro, principalmente, emprestando e investindo dinheiro. Os juros desse dinheiro são sua receita. Para obtenção de recursos, atraem depósitos. Os juros que pagam sobre esses depósitos correspondem às despesas de captação.

O juro líquido ou *spread* é a diferença entre a receita de juros e os juros pagos, sendo o principal gerador do Resultado Bruto da Intermediação Financeira, representando, pois, um fator fundamental que a administração do banco deve

controlar. As Receitas da Intermediação Financeira são compostas, principalmente, pelas Receitas de Operações de Crédito. Também compõem o grupo, o Resultado de Operações de Câmbio, o Resultado das Operações de Arrendamento Mercantil e o Resultado das Aplicações Compulsórias. Os recursos que não são aplicados nestas operações são investidos, principalmente, em Aplicações no Mercado Aberto, Aplicações Interfinanceiras de Liquidez e Aplicações em Títulos e Valores Mobiliários. Todas estas aplicações geram o outro item das Receitas da Intermediação Financeira: o Resultado de Operações com Títulos e Valores Mobiliários.

As Despesas da Intermediação Financeira são compostas pelas Operações de Captação no Mercado; pelas Operações de Empréstimos, Cessões e Repasses e pelas Operações de Arrendamento Mercantil. Tais despesas representam o custo do capital de terceiros investido pelo banco, conhecido como *funding* das operações. Também neste grupo, é registrada a Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa, cujos critérios de constituição são normatizados pelo Banco Central do Brasil.

Além do Resultado da Intermediação Financeira, os bancos obtêm receitas oriundas da Prestação de Serviços, representadas, principalmente, pelas tarifas bancárias e pelas taxas de cartões de crédito dos detentores dos cartões e dos comerciantes.

Somando-se aos gastos da intermediação financeira (custos com os juros), os bancos desembolsam valores substanciais com a manutenção da estrutura operacional para atendimento ao cliente e gestão dos negócios realizados. Estes valores compõem as Despesas Operacionais e são representados, principalmente, pelas Despesas com pessoal e Despesas de Processamento de Dados. Também compõem este grupo os gastos com serviços de terceiros, gastos com aluguel, manutenção de imóveis, assistência técnica, entre outros.

As Despesas Tributárias são representadas, principalmente, pelos gastos com Impostos sobre Serviços – ISS e pelos gastos com PIS e COFINS. Os gastos com Imposto de Renda e Contribuição Social são registrados em grupo específico, e são apurados após o Resultado Líquido do exercício.

A Tabela 2 apresenta a estrutura da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) dos bancos, normatizada no Plano de Contas das Instituições Financeiras (COSIF), expedido pelo Banco Central do Brasil (BACEN):

Tabela 2 - Demonstração do Resultado do Exercício

(1)	Receitas da Intermediação Financeira
(2)	(Despesas da Intermediação Financeira)
(3) = (1-2)	Resultado Bruto da Intermediação Financeira
(4) = (5-6-7-8-9+10-11)	Outras Receitas / Despesas Operacionais
(5)	Receitas de Prestação de Serviços
(6)	(Despesas de Pessoal)
(7)	(Despesas de Processamento de Dados)
(8)	(Outras Despesas Administrativas)
(9)	(Despesas Tributárias)
(10)	Outras Receitas Operacionais
(11)	(Outras Despesas Operacionais)

(12) = (3 –4)	Resultado Operacional
(13)	Resultado Não Operacional
(14) = (12 +/- 13)	Resultado antes das Tributações e Participações
(15)	Imposto de Renda e Contribuição Social
(16)	Participações Estatutárias no Lucro
(17) = (14–15–16)	Lucro Líquido

Impacto da inovação tecnológica na rentabilidade das instituições financeiras

O setor financeiro brasileiro está entre os mais competitivos e eficientes do mundo em tecnologia de informação, conforme pesquisa feita no país pela consultoria Accenture. A consultoria comparou os dados coletados no Brasil com informações dos mercados espanhol e norte-americano. O perfil de custos com tecnologia em operações bancárias no Brasil se aproxima das melhores práticas internacionais. (Folha Online)

O estudo mostra que nas instituições financeiras brasileiras os custos com TI representam, em média, 0,99% dos seus ativos totais, enquanto na Espanha estão em 0,31% e, nos Estados Unidos, em 0,78%. Já em relação às despesas administrativas, esses custos têm uma participação de 16% no Brasil, 18% na Espanha e 19,5% nos EUA. Verificou-se ainda que 15,8% dos investimentos dos bancos brasileiros estão voltados para inovações, com destaque para o *internet banking*.

Os investimentos em tecnologia ocupam papel importantíssimo no aumento da rentabilidade bancária. Os investimentos tecnológicos bem escolhidos têm a capacidade de aumentar tanto a margem líquida de juros dos bancos, ou seja, a diferença entre receita e despesa de juros, quanto suas outras receitas. Afinal, a receita de juros pode ser aumentada com o oferecimento de uma gama mais ampla de serviços financeiros, com a análise de clientes por computador e, principalmente, com o comércio eletrônico.

Além do aumento das receitas, uma base tecnológica eficiente resulta em custos mais baixos de produção, permitindo uma redução dos gastos com mão-de-obra e gastos com processamento de dados (gastos com coleta e o armazenamento de informações sobre clientes, bem como o processo e a liquidação de diversos produtos financeiros feitos em computador, e não em papel).

Metodologia

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Para Gil (2002), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.” Deve ser encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (Yin apud Gil, 2002).

Seguindo esses pressupostos metodológicos, apresentaremos as principais implicações no processo de implantação do *internet banking* de uma instituição

bancária mineira. A referida instituição foi fundada em 1940 e, a partir da década de 90, tem passado por um processo de evolução tecnológica.

O banco implantou o *internet banking* em meados de 1997, juntamente com dois novos canais de vendas: as transações efetuadas por telefone e o auto-atendimento - através da implantação de modernos caixas eletrônicos.

Num primeiro momento, mostraremos o total de investimentos necessários para a implantação do *internet banking*. Efetuaremos também uma comparação dos custos operacionais das transações efetuadas através do *internet banking* com as transações efetuadas através do caixa de uma agência.

Em seguida, mostraremos a evolução das transações efetuadas através do *internet banking* desde a implantação (1997) até 2002, traçando um perfil comparativo entre os usuários da *internet* e os clientes “tradicionais” deste banco, tendo como referência, uma pesquisa efetuada pelo departamento de *marketing* do banco.

Finalmente, apresentaremos os efeitos na estrutura operacional e patrimonial do banco em 2003, após os investimentos em tecnologia, principalmente com a implantação do *internet banking* e do auto-atendimento.

Custos de Implantação do *Internet banking*

Num cenário de concorrência extremamente acirrada, em meados de 1997, o banco decidiu implantar o *Internet banking*, com o intuito de utilizá-lo, estrategicamente, para atrair clientes através da oferta de seus serviços e produtos. O banco considerou que, para alcançar os objetivos, seria necessário utilizar uma ferramenta ágil e segura que garantisse a integração dos produtos e serviços bancários para um público cada vez mais ávido e exigente de informação.

A Internet passou a ser utilizada como ferramenta para divulgar informações, realizar transações bancárias (extrato, saldo, transferências, aplicações, e outras) e, num segundo momento, para realizar operações de crédito.

Os investimentos necessários para a implantação do *Home Banking* podem ser divididos em 03 grupos:

Grupo 1 - Gastos com construção do *site*:

Os gastos deste grupo referem-se à primeira etapa do projeto, representada pela construção do *site* do banco. A preocupação era a criação de um site que funcionasse como instrumento eficiente de comunicação e *marketing*..

O trabalho envolveu três etapas distintas: a primeira refere-se ao processo de consultoria de conteúdo e *design* que antecede a elaboração do site propriamente dito. A etapa seguinte refere-se à construção do site, envolvendo tarefas de tecnologia, produção de conteúdo e *webdesign*. A terceira etapa, tão importante, quanto as outras, refere-se à manutenção – ou seja, atualização e acréscimos constantes nos conteúdos disponíveis no *site*.

Neste processo, foram desembolsados os seguintes valores:

Tabela 3 – Gastos com implantação do *site*

Fases	Valores R\$
Fase 1 – Planejamento e Estratégia	R\$ 14.000
Fase 2 – <i>Design</i> e Interface	R\$ 22.000
Fase 3 – Produção e Publicação	R\$ 18.000
Valor Total	R\$ 54.000

Grupo 2 - Gastos com implantação do módulo de Transações de Negócios

Nesta etapa, o banco disponibilizou na *internet* as inúmeras transações bancárias. Além dos gastos com desenvolvimento destas transações, o banco investiu em “Módulo de Segurança e Controle de Acesso”, bem como o “Módulo de Retaguarda para Gerência do Canal – Gestão Operacional”.

Os desembolsos para desenvolvimento destes módulos foram:

Tabela 4 – Gastos com implantação das Transações de Negócios

Desenvolvimento dos módulos	R\$ 392.000
Manutenção (gastos anuais)	R\$ 58.800
Valor Total	R\$450.800,00

As principais transações bancárias disponibilizadas para os clientes na *internet* são consulta de saldos e extratos, pagamentos diversos como fichas de compensação, cartões de crédito, tributos, aplicações e resgates em cadernetas de poupança e fundos de investimentos, transferências entre contas, “DOCs” e “TEDs”.

Grupo 3 - Gastos com Infra-Estrutura para o *Internet banking*

Para implantação do *Internet banking* tornaram-se necessários investimentos numa infra-estrutura de *hardware*, *software* básico e segurança, bem como investimentos em treinamento e serviços necessários para implementação do canal.

Os investimentos totais com a referida infra-estrutura foram:

Tabela 5 - Gastos com Infra-Estrutura do *Internet banking*

Assunto	Hardware	Software	Outros	TOTAL
Valores em R\$				
Infra-estrutura de rede	68.398	2.918	6.019	77.335
Transações e Serviços	98.040	70.994		169.034
Gestão de Publicação	33.642	52.310		85.952
Integração com “FEP”		100.987		100.987
Centralizador de <i>Logs</i>	81.996	158.343	68.000	308.339
Ambiente de Homologação	14.466	10.690		25.156
Ambiente de Desenvolvimento	8.820			8.820

Capacitação			120.423	120.423
Serviços de Segurança			198.684	198.684
TOTAL	305.362	396.242	393.126	1.094.730

Os gastos mensais com manutenção da infra-estrutura do *Internet banking*, são:

Tabela 6 – Custos Mensais com Infra-Estrutura do Internet banking

Custo Mensal	
Assunto	Valor (R\$)
Infra-estrutura de rede	20.536
Serviços de Segurança	28.074
TOTAL	48.610

Custos das transações bancárias com uso do *Internet banking*

Após a implantação do *Internet banking*, efetuou-se um intenso trabalho de divulgação do novo canal de operações. Criou-se, inclusive, um “Índice de Relacionamento Eletrônico”. Através deste índice, o banco remunera os gerentes das agências, cujos clientes utilizam o *Internet banking* dentro de patamares previamente estabelecidos.

O resultado foi positivo, afinal, em janeiro de 2002 por exemplo, o volume de transações efetuadas pelo *Internet banking* superou o volume proposto: foram realizadas 311.757 transações, diante de uma meta de somente 279.151 transações. Neste cenário, somente no mês de janeiro de 2002, houve uma redução estimada de custos operacionais no montante de R\$ 296.168,20, conforme detalhado no quadro abaixo:

Tabela 7 – Custos das transações por *Internet banking versus* transações pela Agência

Transação	Quantidade	Custo Agência	Sub-total R\$	Custo <i>Internet banking</i>	Sub-total R\$	Redução dos Custos R\$
Extratos	282.778	R\$ 1,08*	305.400,24	R\$ 0,13**	36.761,14	268.639,10
Aplicações	280		302,40		36,40	266,00
Resgates	403		435,24		52,39	382,85
“DOCs”	7.818		8.443,44		1.016,34	7.427,40
Transferências	5.721		6.178,68		743,73	5.434,95
Bloqueio de Cartão	7		7,56		0,91	6,65
Abertura de conta Poupança	34		36,72		4,42	32,30
Pagamentos	14.715		15.892,20		1.912,95	13.979,25
Totais	311.756				336.696,48	

(*) Custo Médio das transações efetuadas pelo caixa convencional de um agência bancária. Fonte: Empresa de Consultoria Booz Allen & Hamilton.

(**) Custo Médio das transações efetuadas pelo *Internet banking*. Fonte: Empresa de Consultoria Booz Allen & Hamilton.

Evolução do *Internet banking* e Perfil dos Usuários

A utilização do *Internet Banking* vem crescendo continuamente, influenciando diretamente na redução do ritmo de crescimento das despesas administrativas e na redução das filas nas agências.

No final de 2003, cerca de 20% da base de clientes utilizavam o *Internet banking*. O gráfico abaixo, mostra a evolução do número de transações no *Internet banking* por semestre:

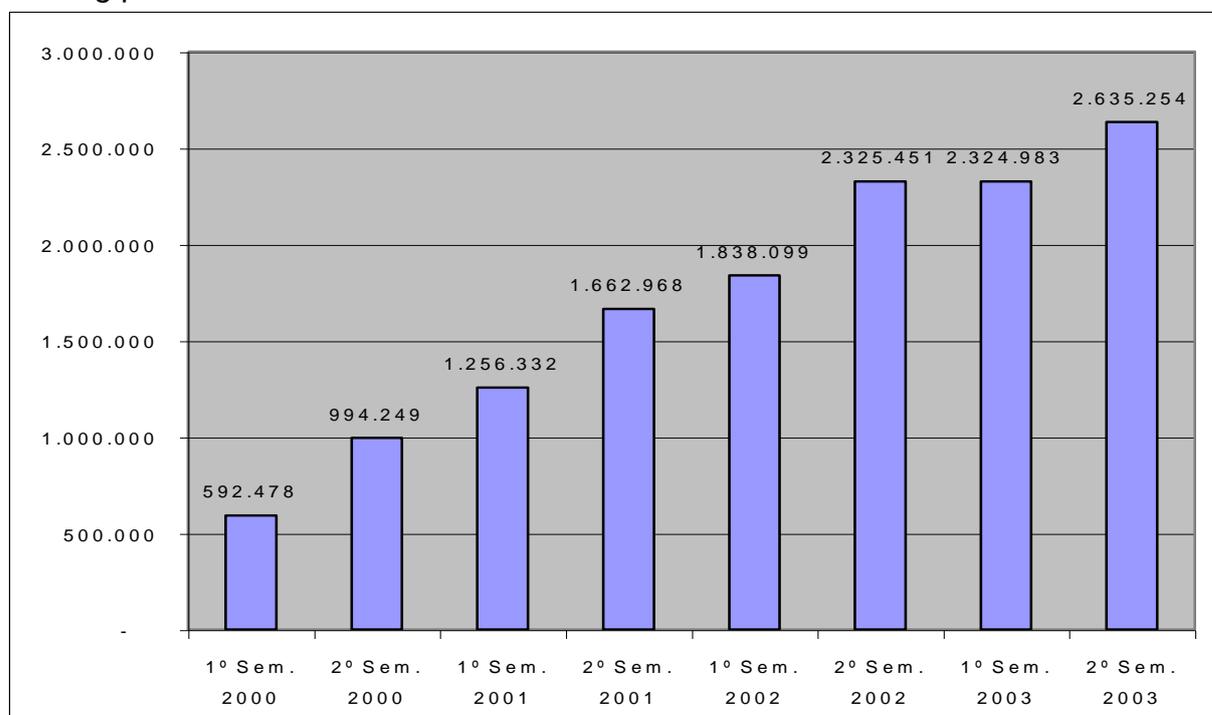


Gráfico 1 - Quantidade de Transações do *Internet banking*

Com base no quadro acima, calculou-se o percentual de crescimento das transações do internet banking ano a ano, chegando-se aos seguintes números. De 2000 para 2001, observou-se um crescimento de 84 %, de 2001 para 2002, o percentual foi de 42,62%, e de 2002 para 2003, o crescimento foi de 19%.

Conforme pesquisa sobre relacionamento dos clientes com o banco, desenvolvida pelo seu Departamento de Marketing em 2003, o perfil dos clientes que utilizam o *Internet banking* é bastante interessante, apresentando características que estimulam maiores investimentos no canal.

Abaixo, sintetizamos as principais informações obtidas por meio da pesquisa:

- Em 2003, havia 58.687 correntistas ativos usuários do *Home Baking*, de um total de 293.493 contas correntes, sendo 36.129 pessoas físicas e 22.558 pessoas jurídicas;
- As pessoas físicas que utilizam o *Internet banking* do banco são mais propensas à compra de produtos: 70% dos clientes utilizam cheque especial, em contrapartida à carteira geral de clientes do banco, onde 64% utilizam o cheque especial. A utilização do Crédito Pessoal também é maior pelos clientes da *internet*,

totalizando 15% da carteira, enquanto 12% da carteira geral de clientes do banco utilizam o referido produto;

- As pessoas jurídicas que utilizam o *Internet banking* do banco também são mais propensas à compra de produtos: 46% da carteira utilizam o cheque especial e a cobrança. O Débito Automático é utilizado por 20% da carteira, enquanto 16% utilizam o Desconto. Enquanto a carteira Geral do Banco apresenta um percentual de utilização do cheque especial de 36%, utilização de Cobrança 29%, utilização de Débito Automático 15% e utilização de Desconto 12%;
- A renda mensal média dos clientes que utilizam o *Internet banking* é de R\$ 2.000 enquanto a renda mensal média da carteira geral de clientes do banco é de apenas R\$ 900;
- Do total de clientes que utilizam o *Internet banking* no banco, 15,8% são universitários, enquanto na carteira geral de clientes do banco, somente 10,4% dos clientes são universitários;
- Os clientes *Internet banking* são mais propensos à aceitação de produtos de caráter eletrônico: o valor médio mensal de utilização de cartões de débito é de R\$ 224,90 comparados a R\$196,90 da carteira geral de clientes do banco;
- Os novos clientes são incentivados desde a abertura da conta corrente a utilizar o internet banking. Sendo assim, o uso entre os novos clientes é proporcionalmente bem mais elevado do que entre os antigos clientes. Já acostumados à maneira antiga de realizar suas operações, são mais resistentes ao canal.

Diante deste resultado, o objetivo atual do banco é potencializar ainda mais o canal, como meta para alcançar uma redução ainda maior nos custos operacionais e ainda, num segundo momento, disponibilizar a realização de operações de crédito pela *internet*. O outro desafio é uma melhor distribuição dos tipos de transações realizadas através do canal, uma vez que quase 90% das transações referem-se às consultas de saldos e extratos. O gráfico abaixo compara o percentual de transações no *Internet banking* com os outros canais do banco:

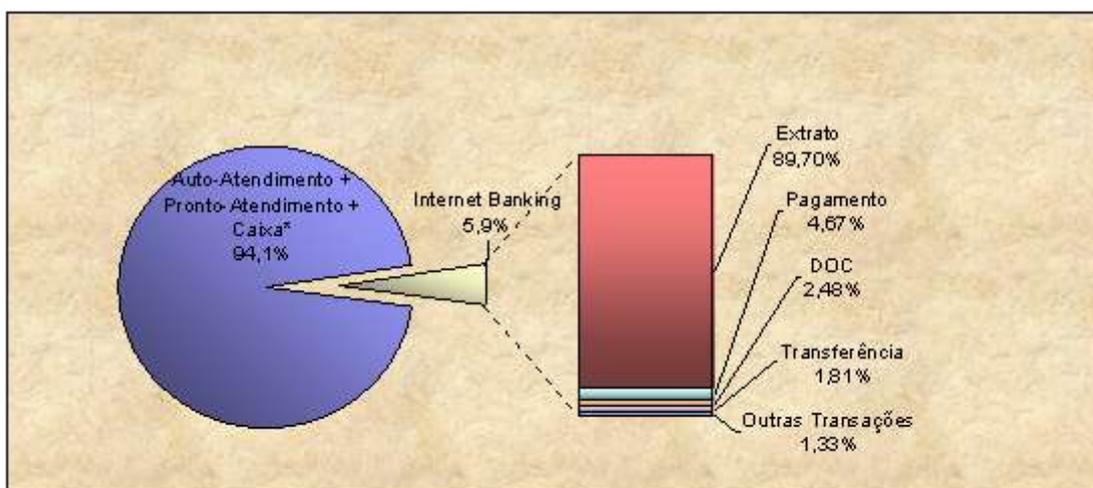


Gráfico 2 – Transações no Internet banking em março de 2002

Reflexos no Desempenho do Banco

Os investimentos em tecnologia efetuados pelo banco permitiram uma redução das Despesas de Processamento de Dados, impactando na proporção das Outras

Despesas Administrativas em relação às Receitas de Operação de Crédito: em 1997 as Outras Despesas Administrativas absorvem 30% das Receitas de Operações de Crédito. Em 2003 as mesmas absorveram somente 26% das Receitas de Operações de Crédito.

Comparando-se as Despesas de Pessoal com as Operações de Crédito, também percebe-se uma redução: em 1997 as Despesas de Pessoal absorvem 43% das Receitas de Operações de Crédito, em 2003, as mesmas absorveram somente 35%.

Em 1997 o banco apresentava uma rede de 179 agências e totalizava 3.836 funcionários. Portanto, apresentava uma média de 21 funcionários por agência. Em 2003, o banco aumentou seu número de agências para 200 e o quadro de funcionários foi reduzido para 3.220. Conseqüentemente, reduziu-se para 16 a média de funcionários por agência.

Finalmente, o crescimento de escala do banco, demonstrado pelos Depósitos Totais, principalmente após a adoção dos novos canais eletrônicos, demonstra a confiabilidade adquirida e a consolidação da nova imagem no mercado. O gráfico abaixo demonstra a evolução dos Depósitos Totais do banco:

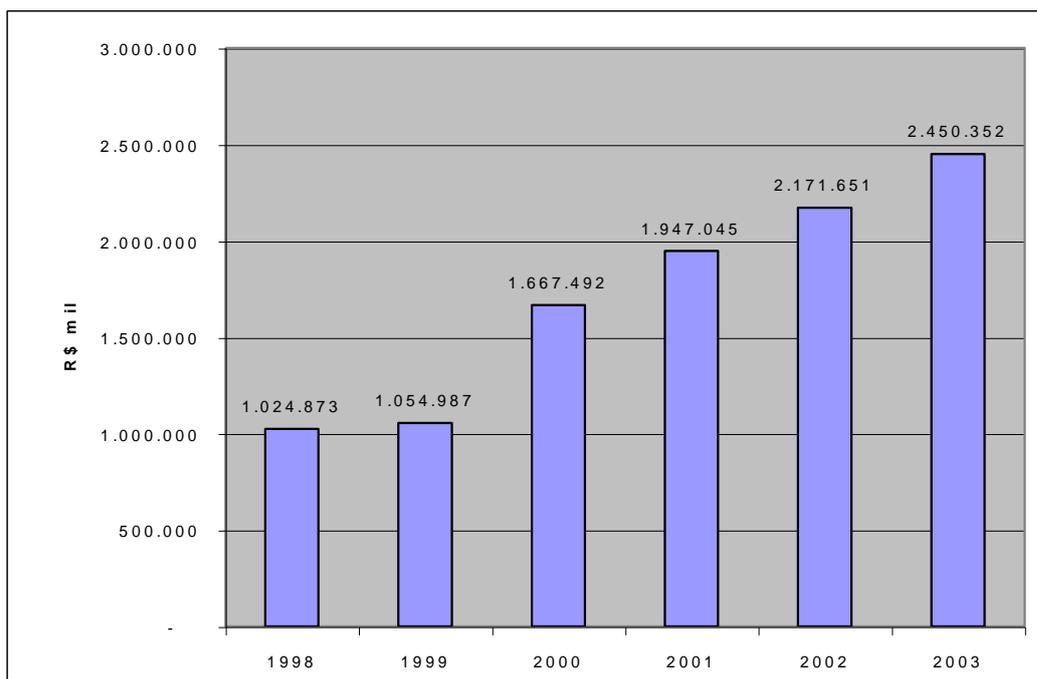


Gráfico 3 – Depósitos Totais

Considerações Finais

A tendência cada vez maior de crescimento do *internet banking* é algo consolidado. A cada dia, um número maior de pessoas descobre este canal e verifica ser econômico, rápido, prático e seguro, optando por realizar suas transações através dele. Clientes ficam satisfeitos e bancos reduzem seus custos e incrementam suas receitas com o novo canal.

Neste trabalho observamos o impacto da implantação do *internet banking* em um banco mineiro, demonstrando a redução no número de funcionários por agência, proporcionando uma redução nas despesas de pessoal e também, uma redução nas despesas administrativas, ocasionada, principalmente, pela simplificação de processos e pela redução nos gastos com processamento de dados. Percebeu-se ainda, um aumento na captação em depósitos, principalmente após a adoção dos canais eletrônicos, demonstrando que os mesmos contribuíram para esse aumento.

Conforme dados apresentados na tabela 6, no mês de janeiro de 2002, houve uma redução estimada de custos operacionais no montante de R\$ 296.168,20, confrontados com custos totais no montante de R\$1.599.530,00 para a implantação do canal. Destes números, conclui-se que em menos de seis meses de funcionamento do *internet banking*, em volumes similares ao mês de Janeiro de 2002, ocorreu o *pay-back* do investimento efetuado.

Comparando-se o crescimento do uso do canal *internet banking* entre o setor e o banco estudado, verifica-se que seu crescimento atingiu percentual inferior aos dados globais apresentados pela Febraban. Enquanto o setor apresentou aumento no uso do canal, no percentual de 177,90% de 2001 para 2002, o banco em análise cresceu 42,62% no mesmo período.

O crescimento maior no uso do canal no banco em estudo se deu de 2000 para 2001, no percentual de 83,98%. Nos anos seguintes, continuou crescendo, mas não em ritmo tão acelerado. Observa-se que houve um *boom* no uso do canal, provavelmente em sua fase inicial e incentivado por campanhas de divulgação e outros incentivos. Ao mesmo tempo, a pesquisa afirma que 20% do total dos clientes já utiliza o canal *internet banking*

Estes números suscitam novas perguntas que podem ser respondidas por meio de novas pesquisas. Será que 20% é um número satisfatório da base de clientes para a utilização do *internet banking*? Como se apresenta este número nos demais bancos comerciais brasileiros? O aumento de 177,90% apresentado no setor não seria fruto de outros bancos que ainda estão no início do processo, ou seja, na fase do *boom* ou este dado demonstra que o banco em análise ainda tem muito a crescer e a investir?

Bibliografia:

ALBERTIN, Alberto Luiz. *Comércio eletrônico: Modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação*. 4.ed. SP: Atlas, 2000.

ANTHONY, Saunders, Sanvicente et al. *Administração de Instituições Financeiras*. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

ANTHONY, Robert N., Govindarajan, Vijay et al. *Sistemas de Controle Gerencial*. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

CHLEBA, Márcio. *Marketing digital: novas tecnologias e novos modelos de negócios*. São Paulo: Futura, 1999.

FARIA, Rogério. *Infra Estrutura do IBK*. Belo Horizonte: Relatório Gerencial, 2003.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS BANCOS. . Disponível em:
<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Dadosdosetor/tecnologia_2003_dados_setor.asp>. Acessado em 20/04/2004

FERREIRA, Bruno. *Desenvolvimento do Canal Internet Banking*. Belo Horizonte: Relatório Gerencial, 2003.

_____, Bruno. *Perfil dos Clientes do Internet Banking*. Belo Horizonte: Relatório Gerencial, 2003.

FOLHA ON LINE. Disponível em:
<<http://www.mct.gov.br/Temas/info/Imprensa/Automa%C3%A7ao.htm> >. Acessado em: 20/04/2004

GAZETA MERCANTIL. Disponível em:
<<http://www.mct.gov.br/Temas/info/Imprensa/Automa%C3%A7ao.htm> >. Acessado em: 20/04/2004

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4.ed.SP: Atlas, 2002.

KALAKOTA, Ravi e ROBINSON, Márcia. *E-bussiness – Estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital*. 2.ed. Porto Alegre, 2002.

LAMY, Roberto. *Custo de Produtos e Serviços Bancários, IBCB*. São Paulo, 1988.

MATOS, João M.. *Gestão Estratégica de Custos e Lucratividade*. Rio de Janeiro: 2003.

PIRES, Renata Alves. Competitividade define quem sobreviverá na nova economia. Disponível em: <http://www.fiemg.com.br>. Acesso em 06 dez. 2000.

VILLAÇA, Vinícius Guimarães. *Marketing na Internet: Um Estudo Empírico nas Pequenas e Médias Indústrias de Bens de Consumo do Estado de Minas Gerais*. 2001. 144p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais.