



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Departamento de Gestão

DOCUMENTO DE TRABALHO Nº 4/2003

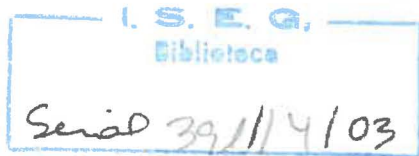
INTERNET BANKING EM PORTUGAL - UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA

VÍTOR DA CONCEIÇÃO GONÇALVES
MARIA DULCE MATOS COELHO

WORKING PAPERS

ISSN Nº 0874-8470





Índice

Índice	1
I – Introdução	2
II – Enquadramento do tema	3
III – Metodologia	12
III.1. Universo do estudo	12
III.2. Recolha de informações através de observação directa e de inquérito por questionário	13
IV – Resultados empíricos	14
IV.1. Análise da informação obtida por observação directa dos <i>sites</i>	14
IV.2. Análise da informação obtida através de inquérito por questionário	19
V – Conclusões	28
Bibliografia	31
Apêndices	34



I - Introdução

Numa altura em que o negócio electrónico desperta grande interesse e em que a chamada “Nova Economia” passou novamente a ser apenas Economia, pareceu-nos do maior interesse estudar o panorama actual do *Internet banking* em Portugal.

Este estudo teve como objectivo conhecer o nível de interactividade e o tipo de *sites* existentes e, por outro lado, caracterizar as principais práticas e estratégias da banca no que diz respeito à Internet. Para tal, foi realizado 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, excluindo os bancos de investimento.

Analisámos, deste modo, a existência ou não de *sites* por parte dos bancos portugueses, na vertente B2C (Business to Consumers) e, nos casos em que existe um *site*, procurámos identificar que tipo de informações e transacções as instituições disponibilizam. Procurámos igualmente aferir se existe ou não uma correlação entre a dimensão da instituição bancária e a existência de um *site* na Internet.

Uma das questões para a qual procurámos resposta diz respeito à política de distribuição bancária. Quisemos saber se os bancos estão a optar pela distribuição multi-canal, providenciando um leque completo de canais de distribuição. 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. Procurámos 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.

II – Enquadramento do Tema

Importa primeiramente definir o que se entende por comércio electrónico. Partimos de uma primeira definição, mais geral, designada por “definição fraca” que 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 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” (Silva et al, 1999).

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.

É certo que o comércio electrónico pela Internet causou grandes alterações, não apenas a nível económico mas também social e cultural, entre outros. Contudo, Michael Porter (2001) argumenta 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.

Deste modo, nos dias de hoje a questão já 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. 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 ou actividades físicas distintivas, entre outros. A Internet poderá fortalecer essas vantagens, ao ligar as actividades de uma empresa de maneira distintiva, mas não constituirá uma vantagem por si só.

Podemos considerar dois grandes tipos de comércio electrónico: o chamado “Business to Business” (B2B), isto é, comércio entre empresas, e o “Business to Consumers” (B2C), isto é, comércio entre empresas e consumidores, ou comércio de retalho. Começa-se também a falar de outros tipos de comércio electrónico, como por exemplo o B2E (“Business to Employee”), B2G (“Business to Government”), C2C (“Consumer to Consumer”), C2B (“Consumer to Business”), E2E (“Exchange to Exchange”), P2P (“Peer to Peer”), entre outros.

A Internet é uma realidade recente que tem tido uma difusão muitíssimo rápida. Foi apenas há cerca de trinta anos que a Internet surgiu e 1993 foi o primeiro ano em que empresas privadas e pessoas individuais tiveram acesso à Internet. Os bancos e os centros comerciais, passaram a estar presentes na Internet em 1994.

No que se refere à realização de transacções financeiras *on-line*, estas são apelativas 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 no quadro 1.

Quadro 1 – 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. De acordo com um estudo do Boston Consulting Group (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 detinha à data mais de 50% dos seus clientes *on-line*, e o SEB na Suécia, 35%).

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*, tendo utilizado 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).

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 escala (Evans e Wurster, 2000).

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

Para estes autores a banca electrónica é muito mais do que um novo canal de distribuição, na medida em que os clientes podem agora aceder a informação e fazer transacções de modos completamente diferentes. 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 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 para os que se especializam em produtos específicos.

A cadeia de valor da banca de retalho, integrada tanto vertical como horizontalmente poderá, pois, ser “desconstruída”. 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 poderão transformar-se, pois, em navegadores ou especialistas em determinados produtos (Evans e Wurster, 2000).

Ao contrário daqueles que defendem que os canais de distribuição virtuais irão substituir os canais tradicionais, devido às vantagens de custo, outros afirmam que a experiência de um cliente com uma empresa é substancialmente influenciada pelo ambiente no qual ocorre. Prahalad e Ramaswamy (2000) 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.

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, é possível que a Internet complemente as actividades tradicionais das empresas e não que as canibalize.

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 (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. 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* (Porter, 2001).

O mercado para os *players* que actuem apenas *on-line* nos serviços financeiros é, pois, limitado dada a baixa aceitação por parte dos consumidores. As empresas do

sector devem, pois, dirigir-se a utilizadores cuidadosamente segmentados e oferecer proposições de valor aos clientes de maior valor (Riley 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 (JMM, 2001a).

Em Portugal, o sector bancário sofreu grandes alterações, particularmente nas duas últimas décadas, sobretudo devido à liberalização da actividade financeira, com todas as consequências daí decorrentes em termos 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).

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, assim, uma referência (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 feito 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* 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. Os quiosques multimédia são 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*.

De acordo com Gonçalves e Duarte (2000), existem três tipos de sistemas de distribuição: 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 começam a disponibilizar sistemas integrados.

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 oferta. No sistema de integração simples existe um canal predominante (a agência) com uma repartição dos papéis entre os diferentes canais numa relação custo para a instituição/valor para o cliente. Já o sistema de integração conjunta implica um conjunto de ofertas e marcas específicas em cada canal, sendo partilhados 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 rentabilidade do activo) apresentavam evoluídos sistemas de distribuição multi-canal integrados.

III – Metodologia

III.1. 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), tendo excluído da análise os bancos de investimento, pois o nosso objectivo era centrarmo-nos na vertente B2C da banca comercial. A nossa análise ficou, deste modo, circunscrita a vinte e nove instituições, em vez das quarenta e quatro referidas inicialmente, como consta do quadro 2.

**Quadro 2 – 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 ALVES RIBEIRO, SA
BANIF - BANCO INTERNACIONAL DO FUNCHAL, SA	BANKBOSTON LATINO AMERICANO (SOCIEDADE UNIPessoal), SA
BANCO COMERCIAL DOS AÇORES, SA	

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

III.2. Recolha de informações através de observação directa e de inquérito por questionário

No que respeita à recolha de informações através de inquérito por questionário, o estudo decorreu nos meses de Setembro e Outubro de 2001. 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 Maio de 2003. Os dados foram tratados com o auxílio do SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

No que se refere ao inquérito por questionário de “administração directa”, na terminologia de Quivy (1988), 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 3 (dados relativos a Dezembro de 2000).

Quadro 3 – Representatividade das respostas obtidas

	Respostas obtidas	Universo (a)	Importância das respostas (%)
Nº empregados	34 103	71 662	47.6%
Activo total (b)	119 497 678	269 761 250	44.3%
Crédito sobre clientes (b)	77 199 961	176 276 128	43.8%
Resultados Líquidos (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.

IV – Resultados Empíricos



IV.1. 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 e 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. 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 apêndice 1. Em seguida apresentamos as principais informações e transacções disponibilizadas pelos bancos que possuem *site*, no apêndice 2.

Das quarenta e quatro instituições registadas no Banco de Portugal, apenas oito não possuem um *site* na Internet, isto é, apenas 18%. Se considerarmos apenas as vinte e nove instituições (com exclusão dos bancos de investimento), esta percentagem sobe para 28%. Não considerando duas instituições especializadas no financiamento ao sector automóvel (Interbanco e Banco Mais), uma instituição especializada no financiamento no ponto de venda (Crédibanco) e uma Sociedade Financeira para Aquisições a Crédito (Credifin) a percentagem de bancos que não tem *site* é também de 28%. Contudo, 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) 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 catorze dos dezoito *sites* as disponibilizam, o que corresponde a cerca de 78%.

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 (94%) e interbancárias (83%). Uma grande percentagem, mais precisamente 94% dos *sites*, disponibilizam simulações (de crédito habitação, crédito pessoal, PPR/E, simulação fiscal, entre outras), requisições de cheques ou cartões (83%). Também os pagamentos (de serviços, de cartões, de algumas compras realizadas electronicamente), são disponibilizados por 83% dos *sites*.

Mais de metade dos *sites* permitem também que o utilizador aceda ao *site* via WAP (78%), enquanto a via TV Interactiva é apenas disponibilizada por 3 instituições, o que representa 17%. As ordens de Bolsa e os fundos de investimento são apenas disponibilizados por 67% e 56% das instituições, respectivamente. 72% dos *sites* dão ao utilizador a possibilidade de efectuar depósitos a prazo e contas-poupança, e apenas 11% dão 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 dezoito permitem a realização de transacções.

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.

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.

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, incluindo apenas formas de o cliente fazer sugestões e reclamações e requisitar serviços de modo genérico. Refira-se que o nível avançado de relacionamento não pode ser observado directamente no *site*, pelo que este aspecto foi omitido 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, recorremos a vários indicadores de dimensão, como os activos e o número de empregados, entre outros¹. De referir 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.

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. A análise dos dados é apresentada no apêndice 3.

Pelo cruzamento dos dados observámos igualmente que os bancos com maior dimensão só possuem *sites* transaccionais, enquanto os de menor dimensão apresentam as três situações: não tem *site*, tem *site* transaccional e tem *site* informacional. Verificámos ainda que os bancos de maior dimensão são os que

possuem maior número de transacções disponíveis *on-line*, pois há uma correlação entre os vários indicadores de dimensão da instituição e o número de transacções que as mesmas oferecem *on-line*. Esta análise é apresentada no apêndice 4.

Dado que o teste de igualdade de médias não se pode aplicar a este caso, pois pressupõe a normalidade da distribuição, que não se verifica nos nossos dados, recorreremos às estatísticas de dois grupos para comparar o grupo das instituições bancárias que possuem *site* com o grupo das instituições que não possuem *site*. Os resultados são apresentados no quadro 4.

Quadro 4 – Estatísticas descritivas dos bancos que possuem ou não *site* na Internet

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

Refira-se que o banco que apresenta um *site* informacional foi considerado no grupo das instituições que não possuem *site*, dado as suas características se

¹ Dados relativos a Dezembro de 2000, que constam do Boletim Informativo da Associação Portuguesa de Bancos (2001).

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.

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.

IV.2. Análise da informação obtida através de inquérito por questionário

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.

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.

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.

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 devido ao 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 BCG (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.

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 *sítes* fornecerem apenas informação dos produtos próprios, não havendo nenhum 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 *sítes* 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 ao consumidor final e relação com fornecedores (25%).

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

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

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.

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.

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 (75% dos bancos inquiridos dizem que não houve alteração destas fontes geográficas).

A utilização das transacções financeiras *on-line* é ainda pouco intensa, com a maioria das instituições a reportar menos de 5 transacções por cliente por mês. Tal não vai de encontro às conclusões de um estudo do BCG (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, prevendo que o volume de negócios electrónicos iria tendencialmente aumentar.

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 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 Porter, a Internet poderá apenas fortalecer as

vantagens derivadas 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 obrigou a uma alteração da estratégia, 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. 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 e vantagens competitivas e modos de competir tradicionais 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. Este 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.

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 únicos² 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*. 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

² 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).

por pessoas conhecidas (21,3%). Os analistas da JMM (2001a) defendem que os bancos puramente *on-line* devem criar balcões físicos para complementar os seus canais *on-line*, ou centrar-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 indiciar 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 feito pelo BCG (2000), que conclui que os europeus não estão a aproveitar este tipo de receitas, centrando-se na venda de produtos e serviços, ao contrário dos norte-americanos, que obtêm em média 5% das suas receitas através das 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. O 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* 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 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.

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.

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.

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%, o investimento não ultrapassa os 5% da facturação/orçamento.

Quanto ao orçamento anual das soluções de comércio electrónico pela Internet, o valor mais frequente das soluções subcontratadas 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 telemóveis e PDAs, segundo um estudo da IDC (2000a).

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 *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.

V – 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 dezoito das vinte e cinco instituições por nós analisadas detendo um *site* na Internet. Destes dezoito *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 encontra-se num nível básico ou intermédio de interactividade. Quanto à comercialização de produtos e serviços, a grande maioria dos bancos situa-se num nível intermédio. O panorama português é mais limitado no que se refere ao relacionamento com o cliente, onde nos situamos claramente num nível básico.

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. 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 EUA, 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 têm 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 são apontadas 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.

Bibliografia

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

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

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

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.

Coelho, M^a Dulce C. Matos (2002), *Internet Banking em Portugal: Principais Estratégias Adoptadas*, Dissertação de Mestrado, ISEG/UTL, Lisboa.

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.

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.

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.

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>.

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.

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).

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

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.

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.

Apêndice 1 – Sites e Internet Banking dos bancos em análise

B a n c o	Internet Banking para particulares	Site	Grupo a que pertence
Banco Espírito Santo, SA	BESnet	www.bes.pt	Grupo BES
Banco Internacional de Crédito, SA	BICnet	www.bic.pt	Grupo BES
Banco Espírito Santo de Investimento, SA ^A	Não se aplica	www.grupobes.pt	Grupo BES
BEST – Banco Electrónico de Serviço Total, SA ^B	Não se aplica	www.bancobest.pt	Grupo BES
Banco BPI, SA	BPINet	www.bancobpi.pt	Grupo BPI
Banco Português de Investimento, SA ^A	Não se aplica		Grupo BPI
Caixa Geral de Depósitos, SA	Caixa directa <i>on-line</i>	www.cgd.pt	Grupo CGD
Banco Nacional Ultramarino, SA ^C	BNUDirecto	www.bnu.pt ou www.bnudirecto.pt	Grupo CGD
Caixa – Banco de Investimento, SA ^A	Não se aplica		Grupo CGD
Banco Santander Portugal, SA	Net B@nco	www.santander.pt	Grupo BSCH
Banco Totta & Açores, SA	Totta NetB@nco	www.totta.pt	Grupo BSCH
Crédito Predial Português, SA	Net B@nco	www.cpp.pt	Grupo BSCH
BSN – Banco Santander de Negócios Portugal, SA ^A	Não se aplica	www.santander.pt	Grupo BSCH
Banco Comercial Português, SA	Cidadebcp	www.cidadebcp.pt	Grupo BCP
Banco ActivoBank (Portugal), SA ^D	Não se aplica	www.activobank7.pt	Grupo BCP
Banco Expresso Atlântico, SA	Cidadebcp	www.cidadebcp.pt	Grupo BCP
Crédibanco – Banco de Crédito Pessoal, SA ^E	Não se aplica	www.credibanco.pt	Grupo BCP
Banco de Investimento Imobiliário, SA	Não tem	Não tem	Grupo BCP

^A É um banco de investimento.

^B É um banco especializado em intermediação financeira e consultoria em investimento.

^C No final de Março de 2001, os Conselhos de Administração da Caixa Geral de Depósitos e do Banco Nacional Ultramarino deliberaram aprovar o projecto de fusão entre ambas as Instituições. Com a concretização da fusão, a CGD assume todos os direitos e obrigações de que o BNU é titular, ficando salvaguardados os direitos dos credores de ambas as Instituições e assegurada a continuidade das respectivas relações, designadamente as de natureza comercial. A marca BNU manter-se-á presente no mercado.

^D É um banco especializado em investimento para particulares, baseando-se numa abordagem multicanal centrada na Internet.

^E É um banco especializado no financiamento no ponto de venda, tendo como alvo os clientes finais e os comerciantes. Dispõe, na Internet, de um serviço destinado apenas a comerciantes (TVPnet).

Apêndice 1 – Sites e Internet Banking dos bancos em análise (continuação)

B a n c o	Internet Banking para particulares	Site	Grupo a que pertence
Interbanco, SA ^F	Não se aplica	www.interbanco.pt	Grupo BCP
BCP Investimento – Banco Comercial Português de Investimento, SA ^A	Não se aplica	www.bcp.pt	Grupo BCP
Banif – Banco Internacional do Funchal, SA	BaniF@st	www.banif.pt ou www.grupobanif.pt	Grupo Banif
Banif – Banco de Investimento, SA ^A	Não se aplica	www.banifinvestimento.pt ou www.grupobanif.pt	Grupo Banif
Banco Comercial dos Açores, SA	BaniF@st	www.bca.pt ou www.bip.grupobanif.pt	Grupo Banif
Sanpaolo IMI Bank (International), SA ^G	Não se aplica	Não tem	
Banco Alves Ribeiro, SA	Não tem	Não tem	
Credifin – Banco de Crédito ao Consumo, SA ^H	Não tem	www.credifin.pt	
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (Portugal), SA	BBVAnet	www.wsl.grupobbva.com/BBVAPORTUGAL	
Credit Lyonnais Portugal, SA	Não tem	Não tem	
Caixa Económica Montepio Geral, SA	Net24	www.montepiogeral.pt	
Deutsche Bank (Portugal), SA	db-Line	www.deutsche-bank.pt	
BNC – Banco Nacional de Crédito Imobiliário, SA	BNCnet	www.bnc.pt	
Banco Finantia, SA ^A	Não se aplica	www.finantia.pt	
Banco Madesant – Sociedade Unipessoal, SA	Não tem	Não tem	
Banco de Investimento Global, SA ^A	Não se aplica	www.bigonline.pt	
Banco Português de Gestão, SA	Não tem	Não tem	
Banco Rural Europa, SA	Não tem	Não tem	
Banco Mais, SA ^I	netcrédito	www.bancomais.pt	
Finibanco, SA	Finibanco onLine	www.finibanco.pt	
BPN – Banco Português de Negócios, SA	Não tem	www.bpn.pt	

^F É um banco especializado no financiamento ao sector automóvel.

^G Não opera no retalho.

^H É uma SFAC (Sociedade Financeira para Aquisições a Crédito).

^I É um banco especializado no financiamento ao sector automóvel e crédito pessoal, tendo uma aplicação que se destina apenas a comerciantes e concessionários.

Apêndice 1 –*Sites e Internet Banking* dos bancos em análise (continuação)

B a n c o	<i>Internet Banking</i> para particulares	<i>Site</i>	Grupo a que pertence
Banco EFISA, SA ^A	Não se aplica	www.bancoefisa.pt	Grupo BPN
Banco Itaú Europa, SA	Não se aplica	www.itaueuropa.pt	
Banco Privado Português, SA ^A	Não se aplica	www.bpp.pt	
BankBoston Latino Americano (Sociedade Unipessoal), SA	Não tem	Não tem site português. O site norte-americano é www.fleetboston.com	
Central – Banco de Investimento, SA ^A	Não se aplica	www.cbi.pt ou www.centralbanco.pt	

^A É um banco de investimento.

Apêndice 2 - Informações e transacções disponibilizadas pelos bancos que possuem um *site* na Internet

Banco	Informações sobre o banco	Consultas	Transferências Intrabancárias	Transferências Interbancárias	Depósitos a Prazo e Contas-Poupança ^A	Fundos de Investimento ^B	Simulações	Requisições de cheques ou cartões	Ordens de Bolsa	Pagamentos ^C	Requisição de moeda estrangeira	Informações sobre mercado financeiro	TV interactiva	WAP
B. Espírito Santo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
B. Internacional Crédito	✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓		✓
Banco BPI	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓
Caixa Geral Depósitos	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
B. Nacional Ultramarino ^D	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
B. Santander Portugal	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓
B. Totta & Açores	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓
Crédito Predial Português	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓
B. Comercial Português	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓
B. Expresso Atlântico	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓
Crédibanco	Banco especializado no ponto de venda													
B. Investimento Imobiliário	Não tem site													
Interbanco	Banco especializado no financiamento ao sector automóvel													
Banif	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓		✓
B. Comercial Açores	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓		✓
B. Alves Ribeiro	Não tem site													
Credifin	É uma Sociedade Financeira para Aquisições a Crédito													

^A Constituição, reforço, mobilização.

^B Ordens de subscrição e resgate.

^C De serviços, cartões, etc.

^D Concluída a fusão do BNU na CGD, o endereço www.bnu.pt é redireccionado para o site da CGD (www.cgd.pt).

Apêndice 2 - Informações e transacções disponibilizadas pelos bancos que possuem um *site* na Internet (continuação)

Banco	Informações sobre o banco	Consultas	Transferências Intra bancárias	Transferências Interbancárias	Depósitos a Prazo e Contas-Poupança ^A	Fundos Investimento ^B	Simulações	Requisições de cheques ou cartões	Ordens de Bolsa	Pagamentos ^C	Requisição de moeda estrangeira	Informações sobre mercado financeiro	TV interactiva	WAP
B. Bilbao Vizcaya Argentaria ^E	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						✓
Credit Lyonnais Portugal	Não tem site													
C. E. Montepio Geral	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓
Deutsche Bank	✓	✓	✓			✓	✓							
BNC	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓		✓		
Banco Madesant	Não tem site													
B. Português Gestão	Não tem site													
B. Rural Europa	Não tem site													
Banco Mais	Banco especializado no financiamento ao sector automóvel e crédito pessoal (para comerciantes e concessionários)													
Finibanco ^F	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓				
BPN	✓													
BankBoston	Não tem site													

^E Informação baseada em www.zdnet.pt/especial/banking/index.shtml. A demonstração on-line ainda não se encontrava disponível em 20 de Maio de 2003.

^F O *site* apenas revela quais os menus disponíveis através do *Internet Banking*, não especificando quais as funcionalidades que cada menu permite.

Apêndice 3

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

			EMPREG AD	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	CREDITO	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 4 – Cruzamento dos dados e coeficientes de correlação Pearson

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%

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%
Total		Count % within EMPREGAD	7 26,9%	1 3,8%	18 69,2%	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%
Total		Count % within CREDITO	7 26,9%	1 3,8%	18 69,2%	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%
Total		Count % within RECURSOS	7 26,9%	1 3,8%	18 69,2%	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%
Total		Count % within SITLIQ	7 26,9%	1 3,8%	18 69,2%	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%
Total		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).