UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DE RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

O COMPOSTO MERCADOLÓGICO PARA *WEB* (MODELO 4S):
UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA BRASILEIRA

DÉBORA DUARTE PINTO

Orientador: Prof. Dr. Edgard Monforte Merlo

RIBEIRÃO PRETO

2006

Reitora da Universidade de São Paulo
Profa. Dra. Suely Vilela

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

Chefe do Departamento de Administração
Prof. Dr. Marcio Mattos Borges de Oliveira

DÉBORA DUARTE PINTO

O COMPOSTO MERCADOLÓGICO PARA *WEB* (MODELO 4S):
UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA BRASILEIRA

Dissertação apresentada ao Mestrado do
Programa de Pós-Graduação em
Administração de Organizações do
Departamento de Administração da Faculdade
de Economia, Administração e Contabilidade
de Ribeirão Preto da Universidade de São
Paulo.

Orientador: Prof. Dr. Edgard Monforte Merlo

RIBEIRÃO PRETO

2006

FICHA CATALOGRÁFICA

Pinto, Débora Duarte.

O composto mercadológico para *Web* (Modelo 4S): um estudo de caso em uma instituição financeira brasileira. – Ribeirão Preto, 2006.

154 p. : il. 30 cm.

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/ USP. - Área de concentração: Política de Negócios no Varejo.

Orientador: Merlo, Edgard Monforte.

1. Composto mercadológico. 2. Internet. 3. Comércio eletrônico.

Aos meus pais e a minha irmã com amor,
admiração e gratidão pela compreensão e
carinho ao longo do período de elaboração
deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Edgard Monforte Merlo, o meu reconhecimento pela contribuição na elaboração deste trabalho, agradeço pela confiança em mim depositada, pelo apoio e encorajamento contínuo e pela orientação.

À FEA-RP/USP pela oportunidade de realização do curso de mestrado.

Aos professores do PPGA0 2004 por todos os conhecimentos transmitidos ao longo do curso.

À instituição financeira que autorizou e viabilizou a realização do estudo de caso.

Aos gestores da instituição financeira entrevistados, pela disponibilidade e atenção.

Aos empregados da área internacional da instituição financeira pela presteza.

Aos companheiros de trabalho que compreenderam a necessidade de dedicação ao mestrado e permitiram o afastamento parcial de minhas atividades profissionais em períodos críticos, dando apoio para a realização desta dissertação.

À Ingrid Duarte Pinto, minha irmã, pelo exemplo e também ajuda providencial, segura e amiga.

À Andréia Marques Maciel, pela amizade, companheirismo e, principalmente pelo incentivo nos momentos de dificuldade.

A todas as amigas e amigos valiosos que durante esses anos de convivência muito me ensinaram, contribuindo para o meu crescimento e, especialmente, pelas mensagens de fé e perseverança.

Sobretudo, a Deus.

“Viva como se fosse morrer amanhã e aprenda
como se fosse viver para sempre.”

Mahatma Gandhi

RESUMO

PINTO, D. D. **O composto mercadológico para Web (Modelo 4S):** um estudo de caso em uma instituição financeira brasileira. 2006. 154f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2006.

O comércio eletrônico tem expandido sua área de aplicação em indústrias como a de serviços bancários e, especialmente, tem gerado novas oportunidades de negócios e possibilitado a presença das empresas em novos mercados. Esse fenômeno motivou a necessidade do desenvolvimento e adaptação de ferramentas para analisar essa nova realidade. Com o propósito de fazer uma análise crítica do composto mercadológico para Web (Modelo 4S), realizou-se um estudo de caso exploratório em uma instituição financeira brasileira que possui um *site* de comércio eletrônico e para proporcionar a aplicação desse modelo foi desenvolvido um instrumento de pesquisa para analisar esse comércio eletrônico sob a ótica do Modelo 4S. O estudo de caso revelou que a instituição financeira refletiu sobre os principais aspectos estratégicos e operacionais do marketing na Internet (escopo, *site*, sinergia e sistema). Como principais resultados deste estudo pode-se destacar que escopo desse comércio eletrônico, ou seja, a estratégia e objetivos, é voltado para o estabelecimento da presença internacional da instituição financeira. O *site* ou interface com o cliente enfoca o oferecimento de serviços *on-line* como remessas de valores e abertura de contas na Internet. A sinergia foi conquistada por meio da integração dos processos físicos da organização e com a criação de parceiros. Quanto ao sistema, isto é, tecnologia, requisitos técnicos e administração do *site*, a principal decisão foi a de não terceirizar.

Palavras-chave: Composto mercadológico. Internet. Comércio eletrônico.

ABSTRACT

PINTO, D. D. **The Web Marketing Mix (4S Model)**: a case study in a Brazilian financial institution. 2006. 154f. Máster – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2006.

The electronic commerce has expanded its area of application in industries as banking services and it has especially generated new business opportunities and made possible the presence of companies in new markets. This phenomenon motivated the necessity of development and adaptation of tools to analyze this new reality. With the intention to make a critical analysis of the Web Marketing Mix (Model 4S), an exploratory case study was fulfilled in a Brazilian financial institution which has an electronic commerce site. And to provide the application of this mode it was developed a research instrument. The case study has disclosed that the financial institution reflected on the main strategical and operational aspects of Internet marketing (scope, site, synergy and system). As main results of this study can be detached that the scope of this electronic commerce, is come back toward the establishment of the international presence of the financial institution; the site or interface with the customer focuses on-line banking services; the synergy was acquired by the integration of the physical process of the organization and with the creation of partners; and about system, or either, technology, technical requirements and site administration, the main decision was to make, not buy.

Keywords: Marketing mix. Internet. Electronic commerce.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA – *American Marketing Association*

BACEN – Banco Central

CPF – Cadastro de Pessoas Físicas

D+1 – Dia atual mais um dia

EDI – *Electronic Data Interchange*

FEARP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

IB – *Internet Banking*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IP – *Internet Protocol*

IPIB – Internet Produto Interno Bruto

MRE – Ministério das Relações Exteriores

PIB – Produto Interno Bruto

PPGAO – Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações

SAC – Sistema de Atendimento ao Cliente

USP – Universidade de São Paulo

WWW – *World Wide Web*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. 4Ps dos vendedores correspondem aos 4Cs dos consumidores.....	25
Quadro 2. Composto mercadológico 4Ps	26
Quadro 3. 6Ps do <i>mix</i> varejista	27
Quadro 4. Componentes do <i>mix</i> de marketing para serviços e atividades relacionadas	29
Quadro 5. Comparativo das teorias de composto mercadológico	30
Quadro 6. Síntese da análise do composto mercadológico para <i>Web</i>	36
Quadro 7. Classificação do comércio eletrônico pela natureza da transação	41
Quadro 8. Classificação dos serviços oferecidos nos <i>sites</i> dos bancos	45
Quadro 9. Estrutura de análise de comércio eletrônico	46
Quadro 10. Variáveis.....	53
Quadro 11. Justificativa para responder temas.....	66
Quadro 12. Visão geral da aplicação da pesquisa	66
Quadro 13. Dados para a análise sobre <i>site</i>	78
Quadro 14. Dados para a análise sobre sistema.....	88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. O composto mercadológico para <i>Web</i> (4S).....	34
Figura 2. Modelo de comércio eletrônico (perspectiva integrada).....	39
Figura 3. O S1 do composto mercadológico para <i>Web</i>	67
Figura 4. O S2 do composto mercadológico para <i>Web</i>	78
Figura 5. O S3 do composto mercadológico para <i>Web</i>	83
Figura 6. O S4 do composto mercadológico para <i>Web</i>	88

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	21
1 REVISÃO DA LITERATURA	25
1.1 Os Compostos Mercadológicos	25
1.1.1 O Composto Mercadológico Tradicional (4Ps).....	26
1.1.2 O Composto Mercadológico Varejista (6Ps).....	27
1.1.3 O Composto Mercadológico para Serviços (7Ps)	29
1.1.4 Discussão sobre os Compostos Mercadológicos: Tradicional (4Ps), Varejista (6Ps) e para Serviços (7Ps)	29
1.1.5 O Composto Mercadológico para Web (Modelo 4S).....	33
1.2 Comércio Eletrônico.....	36
1.3 Análise do Comércio Eletrônico.....	43
2 METODOLOGIA.....	49
2.1 Natureza do Estudo.....	49
2.2 Definição das Variáveis.....	52
2.3 Coleta de Dados: método e instrumento.....	56
2.4 Análise de Dados	57
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	61
3.1 Caracterização da Organização	61
3.2 Caracterização do <i>Site</i>	62
3.3 Caracterização dos Respondentes.....	64
3.4 Apresentação e Análise dos Resultados	66
3.4.1 Escopo	67
3.4.2 <i>Site</i>	77
3.4.3 Sinergia.....	83
3.4.4 Sistema	87
4 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
4.1 Contribuições e Sugestões para Pesquisas Futuras	93
4.2 Limitações da Pesquisa.....	94
REFERÊNCIAS.....	95
GLOSSÁRIO.....	99
APÊNDICE	103

INTRODUÇÃO

O setor de serviços ocupa posição de destaque na economia e o principal indicador utilizado para evidenciar esse fato, conforme Corrêa e Caon (2002), tem sido a participação do setor de serviços na geração de riqueza, refletida pelo Produto Interno Bruto (PIB).

Na classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o setor de serviços inclui o comércio, os transportes, as comunicações, as instituições financeiras, a administração pública, os aluguéis e outros serviços.

Os serviços respondem por 55,70% do PIB no Brasil (IBGE, 2004). Esse número demonstra claramente a importância econômica do setor e, conseqüentemente, a relevância dos estudos de caso com organizações que atuam nesse ramo de atividade.

Conforme Corrêa e Caon (2002), entre os principais fatores responsáveis pelo crescimento do setor de serviços estão as mudanças tecnológicas, como o avanço dos computadores e das telecomunicações, que têm aumentado a qualidade dos serviços ou ainda criando serviços completamente novos, como por exemplo, os bancos eletrônicos e as informações e serviços por Internet.

O comércio eletrônico é uma das tendências com maior poder de inovar os processos de negócio (ALBERTIN, 1998).

O *Internet Banking* tem sido apontado como uma das mais importantes inovações desenvolvidas para serviços bancários nos últimos anos. No Brasil, como em outros países, desde os pioneiros em 1996, o *Internet Banking* saltou de 9 bancos em 1997 para 75 bancos em 2003 (DINIZ, 2004).

Em termos de transações, o *Internet Banking* mantém o maior crescimento entre todos os canais de serviços bancários (DINIZ, MORENA, ADACHI, 2005). Atualmente, milhões de usuários no mundo todo transformaram o *Internet Banking* em uma das aplicações de maior sucesso no universo do comércio eletrônico (DINIZ, 2004).

É evidente que o comércio eletrônico em instituições financeiras é uma área que apresenta grandes possibilidades de crescimento. Dentre os vários serviços atualmente oferecidos via rede, os *sites* de bancos já são destaque porque existe uma grande procura por parte de diferentes públicos para realizar transações bancárias *on-line*.

O comércio eletrônico tem expandido sua área de aplicação em indústrias de serviços como a de serviços bancários, entretenimento, varejo, turismo, educação. Como resultado,

torna-se necessário desenvolver mais estudos para compreender esses serviços no comércio eletrônico.

Diante desse contexto, uma instituição financeira brasileira de grande porte lançou um *site* de comércio eletrônico voltado para brasileiros residentes no exterior. De acordo com o Ministério das Relações Exteriores (MRE), em 2002 o número de brasileiros que vivem em países estrangeiros era de aproximadamente 2 milhões.

Essa instituição financeira manifestou interesse em fornecer insumos para realização de um estudo de caso, incentivando reflexões sobre a qualidade das decisões vigentes e os desafios a serem superados. A identidade da organização pesquisada foi preservada e seu nome mantido em sigilo, sendo denominada ao longo deste trabalho pelo nome fictício Banco X.

Analisar em profundidade, esse comércio eletrônico contribuirá para o melhor entendimento de fatores críticos do marketing para *Web*. Tais fatores estão contemplados no Composto Mercadológico para *Web* de Constantinides (2002), também conhecido como Modelo 4S que foi adotado como base conceitual para o estudo de caso.

Este modelo foi implementado pelo próprio autor em pelo menos dois casos exploratórios, uma empresa do setor financeiro e outra empresa de médio porte do ramo de seguros, ambas com sede na Grécia. O intuito deste estudo é aplicar esse modelo no Brasil, também em uma instituição financeira com o propósito de contribuir para o entendimento de como esta metodologia funciona.

Ao avaliar a possibilidade de realizar um empreendimento pela Internet, as organizações necessitam de um modelo (muitas vezes não formalizado), algo que auxilie no planejamento e gestão da atividade baseada na *Web*. Com o propósito de fornecer um melhor entendimento sobre o Modelo 4S que abrange tais princípios e proporcionar a sua aplicação, surgiu o seguinte problema de pesquisa: **Como analisar o comércio eletrônico de uma instituição financeira brasileira sob a ótica do composto mercadológico para *Web* (Modelo 4S)?**

O objetivo geral deste estudo é fazer uma análise crítica do composto mercadológico para *Web* (Modelo 4S) em uma instituição financeira brasileira.

Para tanto, inclui os seguintes objetivos específicos:

a) discutir os compostos mercadológicos tradicional (4Ps), varejista (6Ps) e para serviços (7Ps);

b) fazer uma análise do composto mercadológico para *Web* (Modelo 4S), apontando as etapas desse processo de análise, as limitações e desvantagens e os benefícios de utilização desse modelo; e

c) elaborar e aplicar um instrumento para investigar a temática proposta no Modelo 4S.

Este trabalho foi organizado em 4 capítulos. O primeiro capítulo reuniu as referências que serviram de fundamentação teórica ao estudo. O capítulo 2 abordou os aspectos metodológicos. No capítulo 3 foi realizada a apresentação e a análise dos resultados, incluindo a caracterização da organização, do *site* e dos respondentes. As considerações finais, contribuições e limitações desta pesquisa foram incluídas no capítulo 4.

1 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta o levantamento de referências preliminares que serviram de suporte e fundamentação teórica ao estudo. Esta revisão de literatura foi organizada em 3 tópicos temáticos. O primeiro tópico aborda os compostos mercadológicos: tradicional (4Ps), varejista (6Ps), para serviços (7Ps) e para *Web* (4S). No segundo tópico, são abordados os assuntos referentes ao tema comércio eletrônico. No terceiro tópico é apresentada a temática análise do comércio eletrônico.

1.1 Os Compostos Mercadológicos

Os compostos de mercadológicos reúnem aspectos importantes do processo de administração de marketing.

O composto de marketing convencional ou 4Ps de marketing são: produto, preço, praça, promoção. Esse composto contém os dispositivos que organização possui para entregar algo aos consumidores. Conforme com Lautgerborn (1990) apud Kotler (1998), para cada um dos componentes ou para cada “p” do marketing *mix* existe um “c” dos consumidores, como ilustrado no quadro 1.

Quadro 1. 4Ps dos vendedores correspondem aos 4Cs dos consumidores

4 Ps	4 Cs
Produto	Necessidade e desejos do consumidor
Preço	Custo para o consumidor
Praça (distribuição)	Conveniência
Promoção	Comunicação

Fonte: Kotler (1998, p. 98)

O desenvolvimento dos “4Cs dos consumidores” sugere uma perspectiva mais voltada para o cliente, uma tentativa de encontrar bases mais apropriadas para desenvolver estratégias de marketing.

Alguns autores discutem o conceito de marketing refletindo sobre a evolução para uma definição mais voltada para o cliente, por exemplo, Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 38) que argumentam que “a obsessão da empresa é fazer o que o cliente deseja. Por esse motivo, a empresa orientada para o mercado concentra-se no entendimento das necessidades e desejos dinâmicos de seus de seus clientes”.

A *American Marketing Association* (AMA) define estratégia de marketing como uma:

afirmação (implícita ou explícita) de como uma marca ou linha de produtos irá atingir seus objetivos. A estratégia fornece decisões e direções a respeito das variáveis tais como a segmentação do mercado, identificação do mercado-alvo, posicionamento, elementos do composto de marketing e despesas. Uma estratégia de marketing geralmente é uma parte integrante da estratégia corporativa a qual oferece uma ampla direção para todas as funções da organização.

Não é possível discutir estratégia de marketing sem mencionar o seu desdobramento em planos de marketing para a consecução de objetivos.

1.1.1 O Composto Mercadológico Tradicional (4Ps)

O composto mercadológico ou marketing *mix* é uma teoria desenvolvida por Jerome McCarthy e aprimorada por Philip Kotler que contempla o núcleo das atividades de marketing. O termo *mix* neste contexto remete a idéia de que uma única atividade de marketing não é suficiente para cumprir os objetivos organizacionais.

Dessa forma, esse conjunto de atividades do composto retrata o processo de administração mercadológica como uma combinação estratégica de quatro variáveis básicas de marketing, como pode ser visualizado no quadro 2.

Quadro 2. Composto mercadológico 4Ps

4Ps	Definição
Produto	É o que satisfaz as necessidades do consumidor, pode ser bens, serviços ou idéias.
Preço	É o valor ou montante pago em troca por um produto.
Praça	É o local ou canal de distribuição que leva o produto ao consumidor.
Promoção	É o esforço que a organização faz para persuadir o consumidor a comprar o produto.

Fonte: adaptado de Kotler (1998)

Salomon e Stuart (2000, p. 9) explicam que “o composto mercadológico ou marketing *mix* é uma combinação do produto em si, o preço do produto, o lugar onde está disponível e as atividades que o apresentam aos consumidores que cria uma resposta desejada entre um grupo de consumidores pré-definidos”.

Pode-se dizer, que essa teoria inicial contempla um número reduzido de atividades de marketing e, por esse motivo, pode ser considerada genérica. Mesmo assim, a teoria é muito relevante, pois fornece bases para elaboração de outros compostos mercadológicos e, sem pelo menos conhecer essas variáveis (produto, preço, praça e promoção) seria difícil compreender uma estratégia de marketing.

1.1.2 O Composto Mercadológico Varejista (6Ps)

O composto mercadológico varejista ou *mix* varejista, provavelmente, sofreu influência da teoria clássica de composto de marketing que contribuiu para a elaboração do composto mercadológico varejista, denominado 6Ps.

Segundo Parente (2000) o varejo trabalha o marketing nos seguintes aspectos: *mix* de produtos, apresentação, preço, promoção, pessoa e ponto, conforme o quadro 3:

Quadro 3. 6Ps do *mix* varejista

6 Ps do <i>mix</i> varejista	Exemplos de atributos
P – <i>mix</i> de Produtos	Variedade – amplitude e profundidade Qualidade dos produtos Exclusividade de estilos ou de <i>design</i>
P – aPresentação	<i>Layout</i> , departamentalização e planograma Decoração e atmosfera Comunicação visual e sinalização Conforto
P – Preço	Preço dos produtos Benefícios/ custo dos produtos Prazo e forma de pagamento
P – Promoção	Propaganda Promoções no ponto-de-venda Programas de fidelização
P – Pessoal	Rapidez no atendimento Interesse e cortesia no atendimento Qualificação técnica no atendimento Serviços oferecidos
P – Ponto e localização	Proximidade Facilidade de acesso Complementaridade com outras lojas

Fonte: Parente (2000, p. 124)

De acordo com o quadro 3, o “p” de produto para o varejo significa a variedade de produtos em termos de amplitude e profundidade, a qualidade dos produtos oferecidos pelo varejista e a exclusividade de estilos ou *design* dos produtos oferecidos pelo varejista. Morgado (1999) observa que produto no contexto do composto mercadológico varejista refere-se ao conjunto de características, benefícios, opções e marcas oferecidas pela loja.

O quadro 3 mostra o “p” de apresentação como os atributos de *layout*, departamentalização, planograma, decoração, atmosfera, comunicação visual, sinalização e conforto. Para esses componentes do *mix* varejista, Morgado (1999) comenta apenas os atributos de *layout*, fachada e sinalização.

Pelos atributos mencionados por Morgado (1999) e Parente (2000) para o “p” de apresentação, pode-se concluir que esse composto está relacionado às atividades de um varejista com estabelecimento no mercado físico. A elaboração de uma estratégia de apresentação concerniria, por exemplo, uma preocupação típica da construção civil de uma loja, a fachada.

O “p” de preço mostrado no quadro 3 inclui: preço dos produtos, benefícios em relação a custo dos produtos, prazo e forma de pagamento. Morgado (1999) complementa as decisões de um varejista sobre componente preço significaria definir o nível de descontos, crédito e política de cobrança.

No quadro 3 também se pode visualizar o “p” de promoção que para o varejista refere-se a propaganda, promoções no ponto-de-venda e programas de fidelização.

O “p” de pessoal, conforme Parente (2000) é a rapidez no atendimento, interesse e cortesia no atendimento, qualificação técnica no atendimento e serviços oferecidos. Esse autor detém bastante no atributo atendimento. Já Morgado (1999), destaca as atividades de pessoal do varejista como recrutamento, seleção e treinamento de funcionários.

Nos exemplos de atributos de “p” de praça dados por Parente (2000) estão a proximidade, a facilidade de acesso e complementaridade da loja com outras lojas e, Morgado (1999) complementa citando a área de influência, a existência ou não de filiais e aspectos de distribuição e logística.

1.1.3 O Composto Mercadológico para Serviços (7Ps)

Analogamente ao que aconteceu com a teoria dos 4Ps (produto, preço, praça e promoção) que, precisa ser adaptada para varejo contemplando 6Ps (*mix* de produtos, apresentação, preço, promoção, pessoa e ponto), quando se adota uma perspectiva de serviços é necessário agregar mais um elemento. Conforme o quadro 4, o *mix* de marketing para serviços contempla 7Ps. A identificação deste elemento adicional foi de Haksever (2000).

Para o autor supracitado, o marketing *mix* recomendado para serviços consiste em sete elementos: produto (serviço), preço, praça, aparência, participantes, promoção e processo. Essas variáveis podem ser controlas e manipuladas pela organização para obter vantagem competitiva. Uma organização de serviços deve selecionar seu marketing *mix* para apoiar sua estratégia e posição competitiva no mercado.

Quadro 4. Componentes do *mix* de marketing para serviços e atividades relacionadas

Componente	Atividades Relacionadas
Produto (Serviço)	Mercados-alvo, serviços, nível do serviço, alugar, alienar ou vender, serviços pós-venda e garantias.
Preço	Alugar, alienar ou vender, estrutura e tempo, descontos, termos de pagamento, flexibilidade e valor percebido pelo cliente.
Praça	Localização, acessibilidade, canais de distribuição e cobertura da distribuição.
Promoção	Propaganda, publicidade, relações públicas, vendas diretas, rede de vendas e treinamento de vendas, ouvidoria e serviço de atendimento ao cliente.
Aparência	Aparência externa do <i>site</i> aparência interna e ambiente, aparência dos empregados, credenciais dos empregados, equipamentos e materiais.
Participação	Comportamento interpessoal, habilidades, atitudes, comprometimento, discrição, frequência de contatos de consumidores, atividades de vendas e treinamento.
Processo	Necessidades e desejos do cliente, envolvimento do cliente, controle de demanda, controle de qualidade, políticas e procedimentos.

Fonte: adaptado de Haksever (2000, p. 132-135)

1.1.4 Discussão sobre os Compostos Mercadológicos: Tradicional (4Ps), Varejista (6Ps) e para Serviços (7Ps)

Todos esses compostos mercadológicos foram analisados buscando-se uma alternativa adequada para analisar o comércio eletrônico.

O quadro 5 permite uma comparação das teorias de composto mercadológico apresentadas nos itens anteriores.

Quadro 5. Comparativo das teorias de composto mercadológico

4Ps	6Ps	7Ps
Geral	Varejo	Serviços
Produto	Produto	Produto
Preço	Preço	Preço
Praça	Praça	Praça
Promoção	Promoção	Promoção
	Aparência	Aparência
	Pessoal	Participação
		Processo

Em relação às teorias de composto mercadológico pode-se observar que as variáveis são constantes e recebem a mesma denominação até o quarto “p”. A primeira divergência de terminologia aparece na teoria dos 7Ps quando o termo participação é utilizado. No entanto, a palavra empregada tem sentido análogo ao “p” de pessoal da teoria dos 6Ps, o que pode ser confirmado nos quadros 3 e 4.

Têm-se, assim, dois tipos diferentes de compostos mercadológicos que atendem as necessidades de organizações que atuam no setor de varejo e no setor de serviços. Podendo-se concluir que, outras teorias poderiam ser desenvolvidas em virtude de operações específicas, por exemplo, organizações baseadas na Internet.

A teoria dos 4Ps baseia-se nos princípios de marketing tradicionais. Mas, existem diferenças essenciais do comércio físico com o comércio virtual. Por isso, apesar dos 4Ps serem um paradigma amplamente aceito no meio acadêmico e de Rosenbloom (2002) considerar que uma das grandes áreas da administração mercadológica - canais de marketing - está situada nos domínios da variável praça do composto de marketing tradicional. Os 4Ps não são uma base conceitual adequada para analisar um canal eletrônico.

Para discutir o composto mercadológico varejista seria interessante partir do conceito de varejo que conforme Berman e Evans (1995, p. 4) “consiste daquelas atividades envolvidas na venda de bens e serviços para consumidores para uso pessoal, familiar ou doméstico.”

De maneira diferente Levy e Weitz (2000) definem varejo como: “um conjunto de atividades de negócio que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar”.

Existe uma tendência de achar que o varejo está relacionado a uma loja. Coughlan et al. (2002, p. 344) afirmam que “o varejo não precisa ocorrer por meio de lojas tradicionais (...) envolve vendas pessoais, catálogos e comércio eletrônico”. Levy e Weitz (2000, p. 27) completam dizendo que “as pessoas freqüentemente consideram o varejo somente como a venda de produtos em lojas, entretanto o varejo envolve também a venda de serviços”.

Nesse contexto, “um varejista é um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores. Um varejista é o último negociante de um canal (...)” (LEVY; WEITZ, 2000, p. 26).

As funções exercidas por varejistas são: fornecer uma variedade de produtos e serviços; dividir lotes grandes em pequenas quantidades; manter estoque e fornecer serviços (Ibid., 2000).

A análise dos conceitos indicou que o composto mercadológico varejista parece não contemplar as atividades de varejo sem lojas. Essa ausência faz com que seja necessário incorporar novos elementos para a análise de comércio eletrônico. Por esse motivo, não é adequado para planejar, projetar, analisar ou avaliar esse tipo de varejo que, na prática, é sinônimo de comércio eletrônico.

Dado o caráter de intangibilidade do comércio eletrônico, inicia-se a discussão sobre o composto mercadológico para serviços, expondo diferentes pontos de vista sobre o conceito de serviços.

Conforme Grönroos (2003, p. 27) serviços significa:

uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorre em interações entre consumidores e empregados de serviços e/ ou recursos físicos ou bens e/ ou sistemas do fornecedor do serviço, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 30) apresenta o conceito: “um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para o consumidor que desempenha o papel de co-produtor.”

Lovelock (1996) conceitua serviços indiretamente, ou seja, utiliza a comparação com produtos para referenciar serviços. Conforme o autor, produto é o termo usado para descrever a principal saída do processo produtivo de qualquer tipo de indústria e que entrega uma gama de benefícios aos consumidores que compram e usam o produto, destacando como principal diferença o fato de que nos serviços os clientes recebem valor pela experiência, sem obter propriedade de qualquer elemento tangível.

Todas as definições de serviços apresentadas, de uma maneira ou de outra, tratam de aspectos comuns, principalmente, a intangibilidade dos serviços e a simultaneidade do consumo.

Pela crescente importância que os serviços assumem na economia, os pesquisadores e os profissionais de administração têm dedicado uma atenção cada vez maior para esse setor. Uma vez que, a organização selecionada para estudo de caso neste trabalho é uma empresa

prestadora de serviços julgou-se necessário estudar esse assunto e respectivo composto mercadológico.

O alto grau de contato com o consumidor, característicos da prestação de serviços, determina a tolerância limitada para espera, implica que a satisfação é definida pela percepção do consumidor, que a empresa precisa ter habilidades especiais para o atendimento do cliente, que variedade recebida é alta, bem como o custo unitário das saídas.

Embora na ótica da produção e do varejo as características citadas pelos autores sejam quatro, apenas três encontram correspondência exata. As definições de tangibilidade e intangibilidade remetem a mesma idéia; estocabilidade e transportabilidade são similares a perecibilidade; simultaneidade e inseparabilidade são conceitos idênticos. Mas, Parente (2000), inclui o aspecto de heterogeneidade, acrescentando especificamente a dimensão de contato com o consumidor.

Quando se nota a ênfase no contato com o consumidor, torna-se fundamental discutir a abordagem de marketing.

Enfim, avalia-se que essas características dos serviços têm implicações significativas para todas as áreas de administração mercadológica no âmbito do varejo. Em especial, serão discutidas algumas das principais implicações que cada uma das características dos serviços tem para a gestão da marca e para a gestão do canal, tentando estabelecer ligações entre as características dos serviços e a gestão dos elementos de marketing citados (canal e marca).

Segundo Rosenbloom (2002), as características dos serviços influem na gestão do canal, especialmente na formulação da estratégia, no desenho do canal, no gerenciamento do canal e, em alguns casos, na avaliação dos membros do canal.

Para Keller (1998), as distinções dos serviços propõem desafios ao marketing, por exemplo, a partir de uma perspectiva de marca, um desafio com serviço é a sua intangibilidade natural. Uma consequência desta intangibilidade é que os consumidores podem ter dificuldade em formar suas avaliações de qualidade e podem terminar fazendo suas avaliações mais sob outras considerações do que fatores diretamente relacionados a sua experiência. Especificamente, pesquisadores tem identificado outras dimensões da qualidade.

Segundo Bateson e Hoffman (2001, p. 33) “é extremamente difícil definir um produto puro ou um serviço puro. Um produto puro implica que o consumidor obtém benefícios somente do produto, sem nenhum valor agregado pelo serviço; da mesma forma, um serviço puro assume que não há elemento ‘produto’ no serviço que o consumidor recebe”.

O composto mercadológico para serviços os 7Ps também não é a melhor alternativa. Dado o caráter interativo que a *Web* pressupõe que necessitaria ser avaliada de acordo com as possibilidades dessa interação.

1.1.5 O Composto Mercadológico para *Web* (Modelo 4S)

O composto mercadológico para *Web* (*4S Marketing Mix*) foi uma contribuição de Constantinides¹ (2002) para a literatura, como alternativa teórica mais adequada para aplicação em ambiente *on-line*, porque se propõe a superar as fraquezas do paradigma tradicional de marketing incorporado no modelo do composto de marketing, conhecido como os 4Ps (produto, preço, praça e promoção).

A abordagem desse autor pressupõe que o modelo dos 4Ps, apesar de ser uma ferramenta famosa e tradicional de administração de marketing, tem duas principais limitações: o papel drasticamente reduzido dos 4Ps e a ausência de elementos estratégicos desse modelo. Portanto, não contempla os fatores críticos do marketing virtual ou marketing na Internet.

Os aspectos contemplados no modelo de Constantinides (2002) descrevem sucessivos passos da metodologia de planejamento comercial para *Web* e são classificados em quatro grupos. Cada grupo foi nomeado com uma palavra que em inglês começa com a letra S (scope, site, synergy e system) em português os sinônimos seriam (escopo, site, sinergia e sistema).

O autor considera esses quatro grupos os elementos críticos do marketing na Internet e utilização esta definição como os passos de sua metodologia conforme apresenta a figura 1.

¹ CONSTANTINIDES, E. é professor doutor da University of Twente (Holanda), tem se destacado em pesquisas sobre estratégia de negócios na *Web*, tendo inclusive recebido prêmios por seus artigos publicados. Disponível em: <http://www.utwente.nl/nikos/about_nikos/staff/constantinides.doc>.

Figura 1. O composto mercadológico para Web (4S)

Fonte: Constantinides (2002, p. 63)

Pode-se notar que o modelo aborda o processo de planejamento de marketing em diferentes níveis:

1. escopo (aspectos estratégicos)
2. site (aspectos operacionais),
3. sinergia (integração dentro dos processos físicos da organização)
4. sistema (aspectos técnicos e tecnológicos)

No nível estratégico, o modelo indica os principais aspectos de estratégia e objetivos para se construir um comércio eletrônico flexível que agregue valor para a organização e com potencial ao sucesso.

No nível operacional, o 4S propõe uma metodologia para traçar planos de marketing para *Web* realísticos e consistentes, com o objetivo de desenvolver uma orientação efetiva e flexível para o mercado e uma presença *on-line* diferenciada.

No nível organizacional, o 4S aborda os aspectos de construção de infra-estrutura organizacional e humana e o conhecimento necessário para uma tranqüila operação *on-line*. Por fim, o modelo identifica os principais aspectos tecnológicos e administrativos que sustentarão as atividades de comércio eletrônico.

O método foi desenvolvido pelo autor, originalmente, para propósitos educacionais. Mas, foi testado em projetos de campo, nos quais demonstrou ser uma ferramenta bastante adequada para projetar novos *sites*. Assim, constitui uma base conceitual para:

1. Projetar novos *sites*
2. Avaliar/ aprimorar *sites* existentes
3. Lidar com ambiente B2C
4. Aplicar em empresas que atuam tanto no mercado tradicional como no mercado

virtual

O Modelo 4S tem como ponto forte ou benefício o fato de ser uma abordagem integrada do comércio eletrônico que identifica os elementos críticos de marketing e os principais aspectos estratégicos, operacionais, organizacionais e tecnológicos do comércio eletrônico.

Uma limitação que pode ser identificada no Modelo 4S é fato de que mesmo sendo uma base apropriada para planos estratégicos e de marketing na *Web*, foi desenvolvido, em particular, para empresas que operam varejo tradicional e também no eletrônico, no segmento B2C. Então, esta torna-se uma condição para que o modelo seja aplicado.

Além dessa limitação, para a aplicação do modelo, é necessário um bom conhecimento de elementos estratégicos, além de capacidade para analisar o cenário *on-line*. Esse

conhecimento pode não estar disponível para as empresas ou a empresa pode não possuir esta competência.

O conjunto dessas informações pode ser melhor visualizado no quadro 6.

Quadro 6. Síntese da análise do composto mercadológico para Web

Aspecto	Descrição
Etapas do processo de análise	1. <u>e</u> scopo (aspectos estratégicos) 2. <u>s</u> ite (aspectos operacionais), 3. <u>s</u> inergia (integração dentro dos processos físicos da organização) 4. <u>s</u> istema (aspectos técnicos e tecnológicos)
Limitações e desvantagens	Base apropriada para planos estratégicos e de marketing na <i>Web</i> , foi desenvolvido, em particular, para: 1. empresas que operam varejo tradicional e eletrônico e 2. empresas que atuam no segmento B2C Para aplicação do modelo é necessário um bom conhecimento de elementos estratégicos, além de capacidade para analisar o cenário <i>on-line</i> .
Benefícios	O Modelo 4S é uma abordagem integrada do comércio eletrônico, que identifica os elementos críticos de marketing e os principais aspectos estratégicos, operacionais, organizacionais e tecnológicos do comércio eletrônico.

Fonte: adaptado de Constantinides (2002, p. 57-76)

Os autores Varadarajanm e Yadav (2002) desenvolveram um modelo organizador de estratégia de marketing na Internet, definindo como um de seus objetivos específicos delinear a natureza e o escopo da estratégia em referência a competição nos mercados físico e eletrônico.

Dessa maneira, Varadarajanm e Yadav (2002) definiram que a estratégia competitiva trata principalmente de como um negócio deve alocar recursos para alcançar e manter a salvo sua vantagem competitiva no mercado. E, a estratégia competitiva de marketing focaliza como um negócio deve alocar os recursos de marketing para facilitar o alcance e a manutenção de sua vantagem competitiva.

Mas, percebe-se que a teoria desenvolvida por Constantinides (2002) é mais abrangente, pois reúne mais do que os fatores estratégicos.

1.2 Comércio Eletrônico

Antes de discorrer especificamente sobre o comércio eletrônico serão apresentados, neste tópico, algumas considerações preliminares sobre Internet e tecnologia de informação.

A Internet é a rede mundial pública de computadores interligados, por meio da qual são transmitidos dados e informações para qualquer usuário que esteja conectado a ela (LIMEIRA, 2003). Essa autora afirma que, a Internet ainda está no início de seu desenvolvimento. Mas, tornou-se a primeira mídia de massa que permite a interação entre o cliente e a empresa a baixo custo e à velocidade da luz, devido a suas características.

Limeira (2003) cita Don Tapscot como um dos precursores da reflexão sobre o impacto da Internet nos negócios, definindo o final do milênio como o marco de início de uma nova economia, chamada de economia digital, baseada na tecnologia de informação e comunicação e na Internet, a informação se separa do seu meio físico de transporte e rompe o modo tradicional de comunicação e de formação da cadeia de valor².

Pode-se concluir que a nova economia propiciará o surgimento de novos setores a partir da convergência das tecnologias de informação e comunicação, criando oportunidades de negócios e gerando até uma revolução no mercado.

Newman (2002) garante que a Internet será um local global de marketing atingindo consumidores do mundo inteiro. Para indústrias como a de *software* ou a bancária, nas quais a transferência de idéias e compromissos (em vez de bens tangíveis) é a solução, a Internet promete uma reformulação de onde e como os serviços centrais são distribuídos, ainda mais radical.

Assim, a Internet pode ser considerada tanto como um ambiente de negócios como um ambiente de marketing. Resgatando os conceitos centrais da definição de Internet tem-se que ela é um ambiente mediado por computador que promove comunicações, relacionamentos, transações atividades de marketing entre outras inúmeras atividades.

Conforme Limeira (2003, p. 54) “as empresas que pretendem operar na Internet precisam entender as características específicas desse novo ambiente como condição necessária para otimizar seus resultados”.

De acordo com Albertin (1997) a tecnologia da informação tem sido considerada como uma poderosa ferramenta organizacional, com o poder de alterar as bases da competitividade e estratégias empresariais que as empresas têm procurado a melhor forma de utilizá-la, tanto em seus processos internos quanto nas estratégias de negócio e integração externa.

² Cadeia de valor é o processo de atividades agregadoras de valor, pela informação que as une e pelos agentes envolvidos.

O comércio eletrônico é considerado um dos novos acontecimentos da área de varejo sem loja, para Solomon e Stuart (2000), no qual o varejista e o consumidor comunicam-se um com o outro por meio da Internet.

O comércio eletrônico tem sido tema de diversos estudos com diferentes enfoques, econômico, administrativo, jurídico, tecnológico, entre outros. Conforme Albertin (1997) o setor bancário é um dos setores que tradicionalmente utiliza a tecnologia de informação para viabilizar o seu negócio em um ambiente que as tecnologias de comunicação e informação são fundamentais.

Segundo Kalakota e Whinston (1997), existem diferentes definições para comércio eletrônico dependendo da perspectiva adotada. Comércio eletrônico pode ter as seguintes definições:

De uma perspectiva de comunicação, o comércio eletrônico é a entrega de informação, produtos, serviços ou pagamentos por meio de linha de telefone, redes de computadores ou qualquer outro meio eletrônico.

Como processo de negócio, o comércio eletrônico é a aplicação de tecnologia para automação de transações de negócio e fluxo de dados.

Sob a ótica de serviço, o comércio eletrônico 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 de serviço.

Conforme a perspectiva *on-line*, o comércio eletrônico provê a capacidade de comprar e vender produtos e informações na *Internet* e em outros serviços *on-line*.

Em virtude dessas diferentes visões, o termo comércio eletrônico é freqüentemente utilizado com sentido ambíguo e não tem uma definição amplamente aceita (*DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY* apud MCGOLDRICK, 2002)

O'Connel (2000) faz uma distinção entre *e-business* e *e-commerce*, na qual o *e-commerce* eletrônico é um subgrupo do *e-business* e um termo usado para descrever transações eletrônicas baseadas na Internet incluindo EDI (*Electronic Data Interchange*), pagamento de contas, processamento de pedidos, interação com o consumidor.

Por canal eletrônico, Coughlan et al. (2002, p. 351) entendem:

qualquer canal que envolva utilizar a Internet como um meio de atingir o usuário final ou qualquer canal para o qual o consumidor literalmente compre *on-line*. São usados tanto pra vendas ao consumidor (às vezes chamados de canais B2C – business-to-consumers) quanto em vendas business-to-business (B2B).

Rosenbloom (2002, p. 365) define canal de marketing eletrônico como:

o uso da Internet para tornar produtos e serviços disponíveis de tal forma que o mercado-alvo com acesso a computadores ou outras tecnologias capacitadoras possa comprar e completar a transação de compra por meios eletrônicos interativos.

Na última definição quando o autor refere-se à conclusão da compra por meios eletrônicos interativos percebe-se que a Internet foi abordada de forma ampliada, não apenas como um catálogo ou vitrine eletrônica de pedidos pelo correio.

De maneira sintética, “comércio eletrônico é o processo de comprar e vender bens e serviços eletronicamente, envolvendo transações utilizando a Internet, redes e outras tecnologias digitais”. (LAUDON; LAUDON, 2002, p. 23)

Bloch, Pigneur e Segev (1996) apresentam uma definição ampliada de comércio eletrônico e um modelo de comércio eletrônico integrado. Os autores afirmam que o comércio eletrônico é o suporte para qualquer tipo de transações de negócio sobre uma infra-estrutura digital, o que coincide com o uso mais abrangente que algumas empresas fazem, tais como as que utilizam a *World Wide Web* (www) para fornecer informações aos seus clientes, como uma ferramenta de marketing, como canal de distribuição e uma linha de suporte e alguns bancos que utilizam a Internet para as transações de troca de dados financeiros.

Para cumprir os propósitos deste estudo o comércio eletrônico deverá ser utilizado em seu sentido teórico ampliado, ou seja, de acordo com os autores supracitados, em sua perspectiva integrada em que o comércio eletrônico pode ser utilizado em todas as fases de uma transação comercial como ilustrado na figura 2.

Figura 2. Modelo de comércio eletrônico (perspectiva integrada)

Fonte: Bloch, Pigneur e Segev (1996)

Nesse sentido, os sistemas de comércio eletrônico podem ter um valor significativo como alavanca para novas estratégias de gerenciamento de clientes porque elas conectam diretamente compradores e vendedores, apóiam troca de informações totalmente digitados

entre eles, eliminam os limites, apóiam a interatividade e então podem adaptar-se dinamicamente ao comportamento do cliente e podem ser atualizados em tempo real, mantendo-se sempre atualizados.

Para O'Brien (2001), o comércio eletrônico é um empreendimento interconectado que utiliza Internet, Intranet e outras redes para apoiar cada etapa do processo comercial, podendo ser implementado de diversas maneiras na Internet e o origina suas categorias.

Turban e King (2004) acreditam que o comércio eletrônico não se restringe apenas a um tipo de transação e/ ou interação e apresentaram uma classificação de comércio eletrônico pela natureza de transação, ou seja, pelo relacionamento entre os participantes, as categorias são mostradas no quadro 7.

Quadro 7. Classificação do comércio eletrônico pela natureza da transação

Categoria	Sigla	Descrição
<i>Business to Business</i> (empresa-empresa)	B2B	Todos os participantes do comércio eletrônico são empresas ou outros tipos de organização.
<i>Business-to-Consumer</i> (empresa-consumidor)	B2C	O envolve transações entre empresas e compradores individuais.
Business-to-business-to-consumer (empresa-empresa-consumidor)	B2B2C	Uma empresa oferece produtos ou serviços a uma empresa que seja sua cliente, a qual, por sua vez, mantém seus próprios clientes, para os quais o serviço ou produto é repassado.
<i>Consumer to Business</i> (consumidor-empresa)	C2B	Esta categoria envolve, por um lado, indivíduos que utilizam a Internet para vender produtos ou serviços a organizações e, por outro, aqueles que procuram vendedores a fim de que ofereçam lances, para obter produtos ou serviços de que necessitam.
<i>Consumer to Consumer</i> (consumidor-consumidor)	C2C	Nesta categoria os consumidores vendem diretamente uns aos outros.
<i>Mobile Commerce</i> (comércio móvel) location-based-commerce (comércio baseado na localização)	m-commerce l-commerce	As atividades e transações de comércio eletrônico são realizadas em ambientes sem fio, como aparelhos de telefone celular.
Comércio eletrônico intranegócios (organizacional)		Esta categoria abrange todas as atividades internas que envolvem a troca de produtos, serviços ou informações entre diferentes unidades e indivíduos de uma organização. As atividades vão desde a venda de produtos corporativos a funcionários até o treinamento <i>on-line</i> ou os projetos de colaboração, ocorre frequentemente em Intranet.
<i>Business to Employees</i> (empresa-funcionários)	B2E	É uma subcategoria do comércio eletrônico intranegócios na qual a organização oferece serviços, informações ou produtos a funcionários.
Comércio colaborativo	c-commerce	Quanto indivíduos ou grupos se comunicam ou colaboram uns com os outros <i>on-line</i> .
Comércio eletrônico <i>nonbusiness</i> (não comercial)		Instituições não-comerciais – como as acadêmicas, aquelas sem fins lucrativos, as religiosas, as sociais e as agências do governo – que utilizam o comércio eletrônico para reduzir despesas ou aprimorar suas operações e serviços.
<i>Government to Citizen</i> (governo-cidadão)	G2C	Uma entidade governamental adquire produtos, serviços ou informação de empresas ou de cidadãos, ou ainda, oferece esses bens a tais empresas e cidadãos.
<i>Exchange to Exchange</i>	E2E	É um mercado eletrônico público com diversos compradores e vendedores, é um sistema formal que estabelece a conexão de trocas.

Fonte: adaptado de Turban e King (2004, p. 6)

Percebe-se pelo número de categorias que a classificação tem grande amplitude e, além disso, essa tipologia é encontrada com bastante frequência na literatura. No entanto, por ser um campo novo, o comércio eletrônico ainda está desenvolvendo suas bases teóricas e científicas e dos estudos emergentes deverão surgir novos termos.

A revisão de literatura deste trabalho manterá seu foco em comércio eletrônico em mercados consumidores. Pois a discussão central do estudo é sobre um *site* de comércio

eletrônico no qual a interação eletrônica é entre uma organização bancária e o consumidor final.

O *site* da instituição financeira onde será aplicado o estudo pode ser considerado uma filial da empresa na Internet ou uma loja virtual. Sobre este assunto Humphreys (2000) argumenta um ponto de venda na Internet oferece para a instituição financeira uma oportunidade de crescer dentro de seus mercados tradicionais tanto quanto expandir em localidades geográficas a custos menores. Esse autor cita o exemplo do *First National Bank & Trust of Pipestone* (FNB&T Pipestone), uma instituição de 147 milhões de dólares com sede em Minnessota que começou a oferecer *Internet Banking* no final de 1996 e conseguiu aumentar substancialmente seu patrimônio sem incorrer em custos de construção de instalações físicas. Logo no primeiro ano, o banco obteve um crescimento em depósitos de mais de 5 milhões por meio de seu *site*. Esses resultados positivos evidenciam que a atuação na Internet representa uma oportunidade real de receita para as instituições financeiras e indica também que existe aceitação do consumidor ao novo canal de distribuição do varejo.

Para o autor supracitado, desenvolver uma filial na Internet demonstra que a instituição financeira é responsiva às demandas do consumidor. Na verdade, o novo canal de distribuição, abastece os bancos com as ferramentas necessárias para oferecer serviço completo ao consumidor e conveniência vinte e quatro horas ao mesmo tempo em que agiliza as operações e reduz as tarifas cobradas pelos serviços.

Toda empresa virtual oferece uma infra-estrutura para que os consumidores e as empresas realizem trocas, o comércio eletrônico ocorre por meio de um *site*.

Varadarajanm e Yadav (2002, p. 297) conceitualizam o mercado eletrônico como “um sistema de informação em rede que serve como infra-estrutura capacitadora para compradores e vendedores trocarem informações, realizarem transações e desenvolverem outras atividades relacionadas à transação, antes, durante e depois da transação.”

Como se pode notar, um mercado eletrônico pode desenvolver essencialmente o mesmo conjunto de funções que um mercado físico (ambos juntam compradores e vendedores). No entanto, também se pode apontar uma diferença óbvia: a substituição de uma infra-estrutura física por uma eletrônica.

Neste contexto a interatividade é um conceito crucial para entender as atividades atuais no mercado eletrônico.

De acordo com Constantinides (2002), o *site* é a plataforma funcional de comunicação, interação e transação com o cliente na *Web*. Portanto, constitui o produto virtual, a vitrine, o

material promocional, o catálogo de preço e o ponto de venda e distribuição, simultaneamente.

Alencar et al. (2002) abordaram questões relacionadas com o serviço de atendimento ao cliente, processo de compra, relacionamento com os clientes, produtos e serviços comercializados, mecanismos de busca, processo de entrega, dentre outras questões, para uma elaboração da taxonomia de *sites* de varejo. Os autores concluíram que um número reduzido de *sites* possui alto grau de sofisticação e que ainda 62% dos 50 maiores supermercados não possuíam *sites* na Internet.

1.3 Análise do Comércio Eletrônico

Conforme Cho e Park (2002), o comércio eletrônico atua com três tipos de canais: distribuição, transação e comunicação. Mas, a extensão e eficiência dessas aplicações dependem amplamente da estrutura do comércio eletrônico, tecnologia, adoção do cliente e características do produto/ serviço, sendo este último um aspecto crítico. Para esses autores é necessário considerar as características dos produtos e serviços quando se avalia o impacto do comércio eletrônico.

As características dos serviços são fatores críticos para o comércio eletrônico. As transações no comércio eletrônico podem ser facilitadas ou restringidas não só pelas características físicas dos produtos, mas também pelas características específicas dos serviços como a intangibilidade, inseparabilidade, necessidade de acessibilidade, customização e grau de interação. Muitos processos de serviços que podem ser eficientemente substituídos por aplicações de Internet devem essa possibilidade à suas características de intangibilidade. Entretanto, a inseparabilidade e a necessidade de acessibilidade podem atrapalhar possíveis transações no comércio eletrônico.

Cho e Park (2002) desenvolveram uma taxonomia/ tipologia refletindo as características dos serviços e as de comércio eletrônico. Esses autores adotaram as dimensões tangibilidade e intangibilidade, dimensões custo e frequência de compra, grau de diferenciação, busca ou bens de experiência, tamanho, despesas e frequência e envolvimento de serviços ou produtos tangíveis.

Cho e Park (2002) classificam os serviços na Internet em serviços de massa, serviços interativos, serviços de suporte e serviços profissionais.

Serviço de massa é o comércio eletrônico que atua como canal de distribuição, serviço que pode ser entregue em canais eletrônicos uma vez que podem ser altamente substituídos on-line. Entretanto, a padronização dos serviços on-line é necessária para obter vantagem competitiva. Adicionalmente, o escopo geográfico de mercado é menos limitado pela distância física e os clientes mostram confiança relativamente alta nos serviços entregues pelo comércio eletrônico. São exemplos de serviço de massa na Internet: fornecimento de jornais pagos on-line, livros on-line, assinatura de canais de rádio e televisão pela Internet etc.

Serviço interativo é o tipo de serviço que necessita de altos níveis de serviços eletrônicos que incorporam alto nível de interação e customização on-line. Depósitos on-line e intermediários. Pequenos empréstimos e investimento bancário, serviços de tradução profissional, entre outros, são classificados como serviços interativos.

Serviço de suporte existe quando o serviço on-line é somente um suporte para o serviço principal conduzido off-line. Geralmente são: aluguel de equipamentos, serviço de mudança residencial, reparos e manutenção de equipamentos etc.

Serviço profissional não lida com bens tangíveis ou coisas físicas, precisam de avançada infra-estrutura e tecnologia e alta interação e customização, por exemplo: transações de direitos intelectuais, transação de patentes e tecnologias profissionais, consultoria, educação à distância de música, pintura e dança, entre outros.

Cada grupo classificado pelos autores tem características diferentes em termos das variáveis da pesquisa. Além disso, a classificação sugere que existe uma relação entre a intenção de compra no comércio eletrônico e o tipo de serviço.

Diniz (1999) criou uma classificação dos serviços oferecidos nos *sites* dos bancos, destacando as oportunidades que podem ser aproveitadas pelos bancos em três categorias de serviços:

- a) como veículo de divulgação de informação que pode tanto ser utilizado para distribuição de informações de negócio quanto de propaganda da empresa e seus produtos;
- b) como canal para operar transações da mesma forma que agências e caixas eletrônicos;
- c) como ferramenta para aprimorar o relacionamento com os clientes.

Quadro 8. Classificação dos serviços oferecidos nos *sites* dos bancos

	Básico	Intermediário	Avançado
Divulgação	Folheto eletrônico Institucional Promocional Contato Ofertas	Ferramenta de busca Download de relatório Recrutamento <i>Links</i> a outros <i>sites</i>	Customização Assinatura Anúncio
Transação	Abertura de conta Requisição de produtos e serviços	Balanço Extrato Transferência de fundos Pagamento de contas	Banco sem agências Carteira eletrônica
Relacionamento	<i>e-mail</i> formulários	Calculadora Apoio a investimento	Fóruns de discussão Vídeo Conferência

Fonte: Diniz (1999)

No nível básico um banco apenas reproduz no *site* as possibilidades que já explora em outros canais. No nível intermediário, algumas características da *Web* já são utilizadas para incrementar os serviços oferecidos pelo banco. No nível avançado, estão as utilizações da *Web* que abrem possibilidades para a criação de novas oportunidades de negócio. É importante destacar que esse autor classificou os serviços oferecidos e não os *sites*.

Diniz (1999) argumenta que houve uma evolução nas estratégias predominantes de implementação de serviços bancários. Os bancos primeiro viram a *Web* como um canal útil para a promoção de seus produtos e serviços (*Web* como canal de promoção e divulgação), no segundo momento, a *Web* passou a ser considerada pelos bancos como uma alternativa para a redução de custos das transações bancária (redução de custos de transação), em seguida, passou também a ser um instrumento para intensificar o relacionamento dos bancos com seus clientes (melhorar o relacionamento).

Por outro lado, para realizar uma análise estruturada do comércio eletrônico, segundo Albertin (1998) é necessário focalizar duas dimensões: os aspectos a serem considerados na utilização do comércio e as contribuições que a utilização de comércio eletrônico oferece às organizações.

Albertin (2001) elaborou um conjunto de aspectos e benefícios a serem considerados nas análises de aplicações de comércio eletrônico. O quadro 9 apresenta os aspectos e contribuições do comércio eletrônico classificados por categorias.

Quadro 9. Estrutura de análise de comércio eletrônico

Categorias	Aspectos	Contribuições
Clientes e fornecedores	Adoção Relacionamento	Relacionamento
Produtos e Serviços	Adequação	Customização em massa Inovação de produtos Novos canais de venda/ distribuição Promoção de produtos
Organização	Estratégia Comprometimento organizacional	Novas oportunidades de negócio Estratégia competitiva
Tecnologia	Privacidade e segurança Sistemas eletrônicos de pagamento Aspectos legais Aspectos de implementação	Economia direta Infra-estrutura pública

Fonte: Albertin (2001, p. 00)

O conjunto de contribuições de comércio eletrônico foi apresentado por Albertin (2001) considerando o seu papel como contribuidor para o sucesso das empresas que se deparam com mudanças na economia e no mercado; os benefícios estratégicos que ele oferece na dinâmica e na estratégia competitiva das organizações e o valor adicionado pelo comércio eletrônico a seus negócios.

Nesse sentido, as possibilidades de agregação de valor de forma a gerar uma vantagem competitiva no setor de serviços bancários são bastante evidentes.

2 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta brevemente os principais procedimentos metodológicos da pesquisa realizada.

2.1 Natureza do Estudo

Muitas são as propostas para classificar os métodos de pesquisa. As pesquisas podem ser classificadas como exploratórias, descritivas e causais ou explicativas (SELLTIZ, 1974; MATTAR, 1999 e GIL, 2002).

Conforme Gil (2002, p. 41), “as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Portanto, com base em seus objetivos esta pesquisa pode ser classificada como exploratória. Para o mesmo autor esse tipo de pesquisa promove o aprimoramento de idéias e seu planejamento é bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

“A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de característica ou comportamentos” (RICHARDSON, p. 90).

A abordagem qualitativa do problema foi uma opção da investigadora e se justifica por ser uma maneira adequada para entender em profundidade um fenômeno complexo e particular.

Richardson (1999, p. 79) entende que “o método qualitativo difere, em princípio do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema”. O problema de pesquisa não é uma questão de mensuração, ou seja, não se preocupa em descobrir ‘quanto’ e sim ‘como’.

Para Godoy (1995), a abordagem qualitativa pode ser conduzida por três caminhos diferentes: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia.

Dentre esses caminhos, o procedimento metodológico adotado foi o estudo de caso. O estudo de caso consiste em uma análise profunda e exaustiva de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002). Bonoma (1985), argumenta que o estudo de caso aplica-se de forma bastante adequada para as pesquisas nas situações em que o fenômeno é abrangente e complexo e que deve ser estudado dentro de seu contexto.

Conforme Yin (2001), esta estratégia é adequada quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos quando e o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

O autor supracitado indica ainda uma série de decisões que precisam ser tomadas pelo pesquisador no início do desenvolvimento de um projeto. Dessa maneira, abaixo foram apresentadas as decisões e as respectivas respostas utilizadas nesta pesquisa.

a) Qual a ser unidade estudada?

A unidade a ser estudada é um *site* de comércio eletrônico do Banco X, caracterizado no item 3.2 deste trabalho.

b) Essa unidade escolhida justifica-se por representar um caso típico ou por se tratar de uma empresa diferenciada?

A unidade ou *site* a ser estudado foi escolhida por ser diferenciado e apresentar as condições básicas para análise de comércio eletrônico utilizando o modelo 4S, ou seja, pertencer a uma empresa que tem tanto operações físicas como virtuais e que pratica comércio eletrônico empresa-consumidor (B2C).

Além disso, por ser uma instituição financeira de grande porte avaliou-se que a empresa teria capacidade para investir em análises do cenário *on-line* e os gestores teriam um bom conhecimento de elementos estratégicos, ou seja, a empresa teria um amplo conhecimento disponível para explicitar e certa competência em Internet para compartilhar.

c) O enfoque do trabalho está centrado em uma única organização ou se pretende desenvolver um estudo comparativo?

O enfoque deste trabalho foi centrado em uma única instituição financeira, analisando quatro aspectos de seu *site* internacional de comércio eletrônico e não se pretendeu desenvolver um estudo comparativo. Julgou-se mais importante estudar em profundidade o

site do que fazer comparações. Vale ressaltar que é a primeira vez que o modelo 4S foi aplicado em um caso brasileiro.

d) Deve-se ainda decidir com quem falar, como e quando observar, quantos documentos analisar e de que tipo.

Optou-se por entrevistar os principais responsáveis pelo *site*, que foram indicados pela própria instituição financeira, caracterizados no item 3.3 deste trabalho.

e) Escolher as fontes de informação adequadas será fundamental para a obtenção dos dados requeridos.

Os depoimentos dos entrevistados serão utilizados como fontes de informação para obtenção dos dados requeridos, ou seja, serão utilizados apenas dados primários para realização das análises.

O protocolo do estudo de caso foi inserido no roteiro de entrevista, ou seja, em algumas questões foram utilizados lembretes para que não houvesse interferência do entrevistador nas questões.

Gibson, Ivancevich e Donnely (1981, p. 38) enumeram as principais limitações do estudo de caso:

1. É pouco freqüente encontrar dois casos que possam ser significativamente comparados em termos de características essenciais.
2. Raramente o estudo de caso pode ser repetido ou suas descobertas verificadas.
3. A significação das descobertas é deixada para a interpretação subjetiva do pesquisador.
4. A capacidade de generalização pode ser limitada porque os resultados de um estudo de caso estão baseados em apenas uma amostra.

Mesmo com estas limitações, o estudo de caso é muito usado para estudar as organizações, é um método eficaz para responder as perguntas exploratórias.

A preparação para coleta de dados do estudo de caso envolveu o desenvolvimento de um protocolo para investigação (apêndice A). Esse recurso foi utilizado para aumentar a confiabilidade do estudo de caso, continha os procedimentos e as regras gerais a serem seguidas.

2.2 Definição das Variáveis

Segundo Cooper e Schindler (2003) variável é uma característica, traço ou atributo que pode analisado qualitativamente ou mensurado quantitativamente.

As primeiras variáveis identificadas no Modelo 4S podem ser classificadas como constructos, contém as quatro etapas do modelo, ou seja, o que Constantinides (2002) denomina de “S”. As categorias consistem em desdobramentos dessas etapas em aspectos críticos de seu planejamento e projeto e com mais um desdobramento o autor chegou aos atributos.

No quadro 10, apresentam-se as variáveis da pesquisa relacionando-as com a questão do instrumento de coleta de dados formulada para sua investigação.

Quadro 10. Variáveis

Construto	Categoria	Atributo	Questões	
Escopo Estratégico e objetivos			1, 2 e 3	
		Análise de mercado	Base competitiva	4
			Concorrentes	5
			Potencial do mercado	9
			Previsão de mercado	9
			Tendências de mercado	10
		Clientes Potenciais	Perfil	5
			Motivações	---
			Comportamento	7
			Necessidades e maneira atual de satisfazê-las	11
			Prioridades	7
		Análise Interna	Recursos internos	12, 14 e 15
			Processos	16
			Valores	17
			A <i>Web</i> é uma tecnologia sustentável ou disruptiva?	13
	Papel estratégico das atividades na <i>Web</i>	Tipos Genéricos: informacional, educacional, relacional, promocional e transacional.	18 e 19	
Site Experiência na Web Conteúdo orientado ao cliente			20	
		O que o cliente espera do <i>site</i> ?	Domínio	22
			Conteúdo	23, 24 e 46
			<i>Design</i>	25
			<i>Layout</i>	26
			Atmosfera	27
			Estética	---
			Posicionamento do <i>site</i> na <i>Web</i>	28
			Os clássicos 4Ps	29, 30, 31 e 32
		Por que o cliente fará uso do <i>site</i> ?	Simplicidade	---
			Funcionalidade	35
			Velocidade	36
			Facilidades de busca e pesquisa	37
			Navegação	34
			Interatividade	38, 39, 40 e 44
			Customização	41
			Segurança	47, 48 e 49
		O que motiva o cliente a voltar?	Inovação	24, 42, 43 e 45
		Sinergia Integração	Integração de linha de frente	Integração com a estratégia de marketing física e com as atividades de marketing
	Integração de retaguarda		Integração do <i>site</i> com o processo organizacional, sistemas e banco de dados.	50 e 51
Integração de terceiros	Criar rede de parceiros que prestarão assistência comercial, logística e a outras atividades do <i>site</i> .		52 e 53	
Sistema Tecnologia, requisitos técnicos e administração do <i>site</i>		<i>Software</i>	56 e 65	
		<i>Hardware</i>	57 e 68	
		Protocolos de comunicação	58, 66 e 67	
		Gestão do conteúdo	59	
		Serviço do sistema	60 e 69	
		Administração do <i>site</i>	61	
		Decisões de hospedagem	62	
		Sistemas de pagamento	63	
		Análise de performance	64	

De todos os atributos apresentados no quadro 10 existem alguns, que foram considerados mais complexos para o entendimento do entrevistado. Por esse motivo, optou-se por destacá-los e defini-los. Conforme mencionando anteriormente, a definição desses atributos foram incluídas no roteiro de entrevista (apêndice B) como lembretes e utilizadas como nota explicativa do teor da questão durante o procedimento das entrevistas.

Os atributos do modelo com essas características são listados abaixo com a sua respectiva definição:

- **Base competitiva:** é a abordagem estratégica genérica adotada para superar as outras empresas em uma indústria. Algumas vezes a empresa pode seguir mais de uma abordagem. Existem três abordagens estratégicas genéricas (PORTER, 1989):

- a) liderança ou custo total – consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objeto básico.

- b) diferenciação – é diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria.

- c) enfoque – enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

- **Concorrentes:** são considerados os serviços substitutos.
- **Previsão de mercado:** previsão de mercado é o mesmo que estimativa de demanda.
- **Tecnologia disruptiva:** é aquela que rompe paradigmas, padrões.
- **Domínio:** é nome que descreve a organização com a qual um endereço na Internet está vinculado (.com.br), (.gov.br), (.org.br).
- **Conteúdo:** é texto, informação, idioma etc.
- **Design:** refere-se cores, tamanho de texto, figuras, aspecto visual de maneira ampla, características que definem a aparência do *site*.
- **Layout:** refere-se à disposição dos botões, textos, *banners*, dentro das janelas.
- **Atmosfera:** é uso de elementos que apelam aos sentidos do cliente, gerando emoção, sentimento.
- **Posicionamento do site na Web:** posição ocupada pelo serviço na mente do cliente em comparação com os seus concorrentes.

- **Os clássicos 4Ps:**

P - Produto é o que satisfaz as necessidades do consumidor, pode ser bens, serviços ou idéias.

P - Preço é o valor ou montante pago em troca por um produto.

P - Praça é o local ou canal de distribuição que leva o produto ao consumidor.

P - Promoção é o esforço que a organização faz para persuadir o consumidor a comprar.

- **Navegação:** é facilidade fornecida para o visitante explorar o *site*.
- **Funcionalidade:** é a quantidade de cliques que o usuário precisa realizar até chegar a informação que deseja.
- **Velocidade:** é a quantidade em segundo que o usuário precisa aguardar para carregar cada página.
- **Interatividade:** é a capacidade do usuário do *site* participar das decisões da empresa, solicitar informações, fazer reclamações, opinar etc.
- **Customização:** significa atender às necessidades específicas de cada cliente oferecendo possibilidades de ajustes a suas características e expectativas.
- **Elementos de retenção de usuários:** referem-se ao que motiva os clientes a voltarem.
- **Serviço *on-line*:** é aquele prestado em tempo real.
- **Suporte ao visitante:** é a resposta ou ajuda ao cliente.
- **Indicadores de segurança:** Segurança percebida, por exemplo, por certificados.
- **Integração de retaguarda:** Infra-estrutura (sistemas de apoio) integração do *site* com os processos organizacionais, sistemas e banco de dados (serviço ao cliente, processamento de pedidos, abastecimento e logística).
- **Integração com terceiros:** (parcerias estratégicas e operacionais) complementar às atividade, criar parceiros de rede os quais dão assistência para as atividades comerciais e logísticas da empresa. Candidatos a parceiros para tal sinergia *on-line* são: ferramentas de busca e diretórios da *Web*, redes afiliadas, propaganda *on-line* etc.
- **Gestão do conteúdo:** O conteúdo inserido pelo usuário é estruturado quando a entrada dos dados é por meio de formulários. Uma forma de administração do conteúdo pelo usuário é a possibilidade dele separar o conteúdo com rótulos ou etiquetas ou nomear uma transação.

- **Bom funcionamento:** serviço do sistema funcionando 24 horas por dia, 7 dias por semana.
- **Administração do *site*:** significa a responsabilidade para que o *site* fique a salvo, livre de invasores, vírus, queda de energia etc.
- **Sistema de pagamento:** refere-se ao modo como é realizada a autenticação da moeda ou repasse de valores cobrados pelos serviços. Análise de performance
- **Unicidade do visitante:** é a autenticação do usuário com identificação completa para que se extinga a possibilidade de não ser o usuário.

2.3 Coleta de Dados: método e instrumento

Após terem sido identificadas e descritas as principais variáveis de interesse da pesquisa procedeu-se a definição da forma de coleta de dados ou do levantamento das informações.

Conforme Yin (2001, p. 106), “as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”.

As evidências, neste trabalho, foram provenientes de entrevistas. Mas, que convergiram em suas revelações acerca do comércio eletrônico da instituição financeira em estudo. Além disso, procurou-se encontrar ligações entre as questões feitas e os dados coletados.

Para obter elementos que propiciaram responder às perguntas específicas de pesquisa, foram realizadas entrevistas com os gestores da área responsável pelo canal eletrônico da instituição financeira estudado.

Optou-se por utilizar a técnica de entrevista guiada, também conhecida como: entrevista com roteiro, entrevista semipadronizada ou entrevista semi-estruturada. De acordo com Richardson (1999), esse tipo de entrevista é particularmente utilizado para descobrir aspectos de determinada experiência, quando o pesquisador conhece previamente os aspectos que deseja pesquisar e, com base neles, formula pontos a tratar na entrevista.

Esta pesquisa constitui um estudo de caso único. De acordo com Yin (2001), estudos de caso único exigem uma investigação cuidadosa para minimizar as chances de uma

representação equivocada da realidade e para maximizar o espaço necessário para se coletar as evidências.

Os empregados lotados nas áreas ligadas ao *site* de comércio eletrônico do Banco X foram entrevistados individualmente independente do seu nível hierárquico.

Conforme consulta prévia à organização houve a indicação de quatro empregados da instituição financeira para participar desta pesquisa.

O instrumento de pesquisa foi um roteiro de entrevista desenvolvido pela pesquisadora a partir do modelo de Constantinides (2002) e pode ser consultado no apêndice B deste trabalho.

As perguntas do roteiro de entrevista foram agrupadas em seções com a temática proposta no modelo 4S, sendo: Seção I – Escopo, Seção II – *Site*, Seção III – Sinergia e Seção IV – Sistema.

Considerando o cargo ocupado pelos participantes deste estudo e não se tendo com antecedência a formação de cada um, anteciparam-se algumas dificuldades e por isso, em várias questões do roteiro de entrevista foram inseridos lembretes, que continham conceitos e puderam funcionar como notas explicativas.

A aplicação das entrevistas ocorreu em 22 e 23 de dezembro de 2005, em Brasília, no prédio da matriz do Banco X, nas próprias salas de trabalho dos entrevistados.

Com cada participante realizou-se uma única entrevista, individual, com duração aproximada de 60 minutos.

Para condução da entrevista, o entrevistador entregava um roteiro para o respondente e ambos liam a pergunta e lembrete se fosse o caso. Desse modo, o respondente pôde acompanhar melhor cada questão e acompanhar o andamento de sua entrevista.

As entrevistas de todos os participantes seguiram o roteiro de entrevista (apêndice B) e foram gravadas. Após a transcrição do áudio das fitas o texto foi encaminhado para o respectivo entrevistado. Desta maneira, os dados foram submetidos à aprovação dos respondentes, que puderam fazer os ajustes desejados.

2.4 Análise de Dados

Considerando-se que o material coletado possuía caráter qualitativo e textual utilizou-se a análise de conteúdo para uma avaliação mais sistematizada deste.

Então, o tratamento dos dados coletados consistiu de uma análise qualitativa, posterior a tabulação e interpretação das evidências encontradas nas respostas dos entrevistados às perguntas efetuadas na entrevista.

Segundo Bardin (1977), desde que se propõe a lidar com comunicações e que se pretende compreender além dos seus significados imediatos, é útil o recurso da análise de conteúdo.

Dessa maneira, para o tratamento do conteúdo das verbalizações dos entrevistados, adotou-se a análise de conteúdo, instrumento oferecido pelas ciências humanas, uma técnica que implica em trabalho exaustivo com as suas divisões, cálculos e aperfeiçoamento incessante (Ibid., 1977).

Segundo o autor, pode dizer-se que a análise de conteúdo corresponde aos seguintes objetivos: ultrapassagem da incerteza e o enriquecimento da leitura. A análise de conteúdo implica um certo nível de inferência em que o pesquisador busca apreender o significado das respostas, de acordo com o contexto da pesquisa e da abordagem conceitual adotada. “A análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça” (Ibid., p. 44).

Ibid (p. 35-36) cita a definição dada por Berelson “uma técnica de investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação das mesmas comunicações.”

De acordo com esse autor a análise pode ser temática se forem utilizadas peneiras de análise, as quais nos remetam para uma variável. A escolha das unidades de registro e de contexto, deve responder de maneira pertinente em relação às características do matéria e face aos objetivos da análise. O critério de recorte na análise de conteúdo é sempre de ordem semântica.

Novamente, Bardin (1997, p. 105) cita Berselson que definia o tema como: “uma afirmação acerca de um assunto, quer dizer, uma frase ou uma frase composta, habitualmente, um resumo ou uma frase condensada, por influência da qual pode ser afetado um vasto conjunto de formulações singulares. Portanto, fazer uma análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõe a comunicação e cuja presença pode significar alguma coisa para o objetivo analítico.

Esse tipo de análise prevê uma etapa inicial interpretativa, caracterizada pela identificação de núcleos de sentido nas respostas por meio do estudo minucioso das verbalizações dos participantes. Sendo assim, devido a riqueza das respostas obtidas na

pesquisa de campo, optou-se por resgatar trechos da entrevista e utilizar alguns dos depoimentos dos respondentes.

Primeiramente, realizou-se uma descrição das características de identificação do entrevistado, como por exemplo, idade, sexo, formação, cargo atual, tempo no cargo atual, tempo na instituição, experiência e atuação na empresa com a finalidade de compor a caracterização dos respondentes no sub-tópico 3.3.

Para análise dos aspectos (escopo, site, sinergia e sistema), foram selecionados trechos das respostas dos entrevistados para cada questão e identificados os núcleos de sentido. Tais núcleos de sentido foram utilizados para compor uma síntese das reflexões dos respondentes e conclusões da pesquisadora.

A tabulação dos dados coletados seguirá o esquema mostrado abaixo para facilitar apresentação dos resultados obtidos para cada questão:

Questão nº.

Respondente	Principais trechos da resposta	Núcleos de sentido

3 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados são apresentados em quatro partes. Primeiramente, são apresentados os dados relativos à caracterização da organização, incluindo as características das áreas específicas da empresa que colaboraram indicando respondentes. Na segunda parte, são apresentados os dados relativos a caracterização do *site*. Na terceira, são apresentados os respondentes. Por fim, na quarta parte, são apresentados os resultados obtidos com a análise de conteúdo das entrevistas acerca da temática (*escopo*, *site*, *sinergia* e *sistema*) proposta por Constantinides (2002).

3.1 Caracterização da Organização

A pesquisa foi desenvolvida na organização denominada de Banco X³, mais especificamente na Área Internacional, Superintendência de Marketing Institucional, Gerência de Estratégia e Canais Eletrônicos e Gerência de Comunicação desta empresa, diretamente relacionadas ao *site* internacional, selecionado para o estudo de caso.

O Banco X é uma instituição financeira brasileira de grande porte com uma boa posição de mercado, figura entre os dez maiores bancos brasileiros em ativo total⁴, conforme o ranking do 2º trimestre de 2005 divulgado pelo IPIB.

A organização estabeleceu sua presença na Internet por meio de um portal corporativo, onde se apresenta como um banco competitivo e rentável com lucro líquido⁵ superior a R\$ 1,4 bilhão, no exercício de 2004.

A Área Internacional por sua vez foi criada em 2004 dentro da instituição financeira com o objetivo de expandir e consolidar a atuação da empresa no mercado externo e apoiar o emigrante brasileiro. Essa área é responsável pela cooperação técnica com outros países, relacionamento institucional com organismos internacionais e multilaterais e pelo *site*

³ Banco X é o nome adotado para preservar a real identidade da instituição financeira pesquisada.

⁴ Ativo total é o valor divulgado no balanço patrimonial a partir da soma contábil dos ativos da empresa.

⁵ Lucro líquido é o valor declarado na demonstração de resultado.

internacional de comércio eletrônico para captação de recursos e prestação de serviço, conforme o Balanço da Área Internacional (2004-2005).

Como se pode notar, a empresa atua no mercado físico e no mercado virtual. Para atender os clientes tem uma vasta rede de agências e postos de atendimento em todo território nacional e também oferece serviços em canais alternativos: terminais eletrônicos, sistemas integrados ao Banco24Horas, *telemarketing*, *Internet Banking*, entre outros.

No desempenho do papel de intermediador de recursos e negócios financeiros, o Banco X oferece produtos de captação e crédito para seus diversos públicos (pessoas físicas e empresas brasileiras). Como produtos de captação podem ser citados: conta corrente, poupança, fundos de investimento e como produtos de crédito: cartão de crédito e empréstimos. Além de comercializar produtos complementares como capitalização, consórcio, previdência privada e seguros.

De acordo classificação quanto a natureza da transação ou pelo relacionamento entre os participantes da atividade de comércio eletrônico de Turban e King (2004), o *site* selecionado para o estudo de caso pôde ser considerado B2C (empresa-consumidor).

Assim, constatou-se que a empresa preencheu os requisitos para aplicação da metodologia proposta por Constantinides (2002), ou seja, é uma organização que tem operações no mercado físico e no mercado virtual e realiza atividades de varejo com o consumidor individual.

3.2 Caracterização do Site

As informações que constam nesta parte do trabalho foram todas extraídas das entrevistas realizadas no Banco X.

O *site* selecionado para o estudo de caso é gerido pela Área Internacional da instituição financeira, que por sua vez, está ligada à presidência da empresa. Para projetar e implementar o *site* esta área demandou serviços da Superintendência de Marketing e Relações Institucionais, da Gerência de Estratégia e Canais Eletrônicos, da Gerência de Comunicação e da Retaguarda de Operações Tecnológicas, entre outras.

A instituição financeira utilizou metodologia própria para projetar e implementar o *site*. Tal metodologia consistiu da contratação de uma agência de consultoria externa que conduziu primeiramente reuniões exploratórias, depois elaborou uma planilha chamada de

matriz de escopo, onde foram listadas as funcionalidades levantadas nas reuniões e feita uma atribuição de peso a cada uma delas. Então, o Banco X fez o planejamento, realizou pesquisas, *benchmarking* e verificou o alinhamento com a estratégia de presença internacional. Depois disso, desenvolveu uma matriz de eventos⁶ e voltou a contratar serviços da agência de consultoria para elaboração da chamada “micro arquitetura” que pode ser entendida como a estrutura central do *site*. A aprovação dessa “micro arquitetura” gerou ações de diversas áreas da empresa como, por exemplo, a Superintendência de Marketing e Relações Institucionais e a Gerência de Estratégia de Canais Eletrônicos e Gerência de Comunicação.

O *site* foi projetado em seis meses e logo após implementado e está em funcionamento desde então (cerca de 18 meses). Ele é considerado pela empresa uma loja virtual, onde são comercializados produtos bancários como remessa de valor, conta corrente, poupança e outros investimentos. No *site* a metáfora “carrinho de compras” é utilizada, símbolo do varejo virtual.

Os produtos expostos nessa loja virtual podem ser comprados por pessoas físicas, brasileiras natas ou naturalizadas, residentes no exterior e maiores de dezoito anos, com uma inscrição no CPF válida no Brasil. É necessário também que o cliente cadastre-se no *site* e compre primeiramente uma conta, que é o requisito indispensável realizar transações e para a aquisição de outros serviços e/ ou produtos.

A remessa de valores, conforme mencionado anteriormente, é um serviço oferecido pelo *site*. Em detalhes, é o processo de transferência de valores do exterior para o Brasil e, no momento, a instituição financeira só opera com ordens de pagamento recebido de países estrangeiros. O beneficiário da ordem de pagamento pode sacar o valor e a conversão de moeda para reais se dá pela taxa de conversão do dia da contratação.

A poupança é outro produto disponível para compra no *site*. Resumidamente, é uma modalidade de conta que permite fazer depósitos no Brasil sobre os quais incide rendimento mensal. Mas, pode ser apenas de titularidade individual e só permite saque após a regularização da conta pelo cliente quando estiver no país.

A previdência privada também compõe o *mix* de produtos do *site*. Em síntese, é um plano por meio do qual o titular deposita contribuições e escolhe o tipo de investimento onde serão aplicados os recursos que lhe assegurarão a obtenção de uma renda futura vitalícia ou

⁶ Matriz de eventos é uma ferramenta que o Banco X utiliza listando diversos fatores e seu peso relativo correspondente para a realização dos eventos.

temporária, podendo ser incluídos benefícios acessórios decorrentes dos eventos de morte ou invalidez permanente.

As principais características dos produtos oferecidos no *site* foram descritas acima para facilitar o entendimento das transações bancárias que são realizadas em ambiente virtual.

3.3 Caracterização dos Respondentes

Considerando os principais aspectos contemplados no modelo 4S (escopo, sinergia, site e sistema) foram selecionados para entrevista, o responsável pela Área Internacional, e profissionais da Superintendência de Marketing e Relações Institucionais, da Gerência de Estratégia e Canais Eletrônicos e da Gerência de Comunicação envolvidos no atendimento das demandas da área gestora sobre Internet, comunicação, marketing e *site*.

O respondente um (R1) é empregado da instituição financeira e está lotado na Gerência de Estratégia de Canais Eletrônicos e ocupa o cargo de consultor interno. É formado em ciências da computação e tem MBA em Marketing. Está há 14 anos na empresa e a 4 anos no cargo atual. É parte do desenvolvimento de suas atribuições, acompanhar as reuniões exploratórias sobre o *site*, selecionar propostas de ferramentas desenvolvidas por agências terceirizadas e acompanhar o processo de implementação de ações dentro da organização. Por possuir este perfil, o R1 foi questionado sobre escopo, sinergia e sistema.

O R1 solicitou que fossem excluídos da transcrição da fita (apêndice C) os vícios de linguagem tais como: né, tá, então, mesmo, assim, e por não interferir na análise dos dados a solicitação desse respondente foi acatada.

O respondente dois (R2) é empregado da instituição financeira e presta serviços para a Superintendência de Marketing e Relações Institucionais como consultora interna. É graduada em turismo e possui pós-graduação em marketing. Faz 15 anos que foi admitida, atua há quatro anos na matriz e está no cargo atual há 1 ano e 3 meses. No cargo atual, uma de suas principais atribuições é viabilizar o plano de comunicação do comércio eletrônico em estudo. Por essas características o R2 respondeu as questões sobre sinergia. A transcrição da entrevista de R2 está no apêndice D deste trabalho.

O respondente três (R3) é empregado da instituição financeira e atua na Gerência de Comunicação. Possui formação em ciências econômicas, está na empresa fazem 16 anos e há 1 ano ocupa o cargo de coordenador de Internet. Sua principal atribuição está relacionada aos

processos do *site*, por esse motivo, foi selecionado para responder as questões relativas à *site*. Os dados fornecidos por R3 durante a entrevista foram transcritos e estão no apêndice E.

O respondente quatro (R4) é o empregado da instituição financeira responsável pela Área Internacional, ocupa o cargo de consultor da presidência e é mestre em administração. Foi questionado sobre escopo e sinergia. Esta entrevista de R4 pode ser conferida no apêndice F.

Vale ressaltar, que todos os entrevistados ocupam o cargo de consultor interno que, no quadro de cargos de confiança do Banco X, corresponde a uma função gerencial. Em um nível hierárquico abaixo deste, estão os analistas que fazem a parte mais técnica do trabalho.

O presente estudo contou com a aprovação da Área Internacional. Mas, a carta de anuência do Banco X não será anexada neste trabalho para manter em sigilo o nome da organização.

Para o desenvolvimento do projeto foram atendidas rigorosamente as diretrizes éticas propostas por Hossne e Vieira (1999), que recomendam: garantir a competência do pesquisador; executar delineamento do estudo com metodologia adequada e planejada, proporcionando análise e interpretação de resultados que possam contribuir com menor margem de erro à investigação; estabelecer consentimento esclarecido dos participantes que proporcione a obtenção de informações sobre o objetivo do estudo, das condições do sigilo de suas identidades.

Desse modo, atendendo aos critérios citados acima, foi estabelecido o consentimento dos participantes por meio de uma introdução à entrevista, na qual houve apresentação da pesquisadora, onde foram também, explicitados o objeto do estudo de caso, as condições de participação no mesmo e de sigilo de identidade.

No quadro 11 resume características do respondente como cargo e área de atuação e a seção da entrevista que participou para evidenciar que cada um deles respondeu as perguntas mais pertinentes ao seu trabalho. Assim, justifica-se por quê o entrevistado forneceu informações sobre um ou mais temas.

Quadro 11. Justificativa para responder temas

Respondente	Cargo	Área de atuação	Temas da Entrevista
R1	Consultor interno	Gerência de Estratégia e Canais Eletrônicos	Escopo Sinergia Sistema
R2	Consultor interno	Superintendência de Marketing Institucional	Sinergia
R3	Consultor interno	Gerência de Comunicação	<i>Site</i>
R4	Consultor da presidência	Área Internacional	Escopo Sinergia

3.4 Apresentação e Análise dos Resultados

Os resultados a seguir apresentados utilizam o modelo de referência teórica criado por Constantinides (2002) que argumenta que no tocante ao comércio eletrônico os fatores críticos são: *escopo*, *site*, *sinergia* e *sistema*, conhecidos como os 4S do composto mercadológico para a *Web*.

Foram avaliadas a aplicação teórica do modelo e a sua adequação para uma grande instituição financeira.

O quadro 12 apresenta uma visão geral da aplicação da pesquisa de campo, mostrando o número da seção, tema da seção, conjunto de questões correspondentes e respectivos respondentes.

Quadro 12. Visão geral da aplicação da pesquisa

Nº Seção	Tema	Questões	Respondentes
	Identificação do entrevistado e da entrevista		R1, R2, R3 e R4
I	Escopo	01 - 19	R1, R2 ^(a) R3 e R4 ^(b)
II	<i>Site</i>	20 - 49	R3 ^(c)
III	Sinergia	50 - 55	R1, R2 e R4 ^(d)
IV	Sistema	56 - 69	R1

^(a) R2 respondeu somente a questão 08 da Seção I: Escopo.

^(b) R4 não respondeu a questão 10 da Seção I: Escopo.

^(c) R3 não respondeu a questão 30 da Seção II: *Site*.

^(d) R4 Não respondeu a questão 53 e 54 da Seção III: Sinergia.

3.4.1 Escopo

O primeiro aspecto a ser analisado foi escopo. Nesse sentido, são investigados a estratégia e os objetivos associados a ela, por meio da Seção I – Escopo, questões de 1 a 19 (quadro 12).

De forma abrangente pode-se afirmar que as principais preocupações foram: análise de mercado, dos consumidores potenciais, análise interna da empresa e o papel estratégico das atividades de comércio eletrônico no *site* internacional.

A figura 5 mostra que o primeiro passo do Modelo 4S busca pesquisar as diretrizes das decisões tomadas em quatro áreas: os objetivos estratégicos e operacionais do empreendimento *on-line*, a definição de mercado incluindo medição do mercado potencial e identificação/ classificação dos competidores potenciais, visitantes e clientes do *site*, o grau de preparo da organização para o comércio eletrônico e o papel estratégico do comércio eletrônico para a organização, conforme Constantinides (2002).

Figura 3. O S1 do composto mercadológico para Web

Fonte: Constantinides (2002, p. 63)

A seguir serão apresentados os resultados obtidos para cada questão e sua respectiva análise.

Questão 1. O *site* fixou seus próprios objetivos estratégicos?

Respondente	Principais trechos da resposta	Núcleos de sentido
R1	<i>“(…) O site surgiu de uma necessidade da empresa de atender ao mercado internacional. (…) Essa demanda veio da Área Internacional do Banco X. (…) Então a gente começou a fazer um trabalho todo de estratégia em presença da Internet, a partir dessas informações que foram passadas para a gente. (…) Foi uma necessidade da empresa, que achou que implementando um site ia atingir um caminho, atingir os objetivos.”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade da empresa - Atender ao mercado internacional - Demanda da Área Internacional
R4	<i>“Não, quem fixou o objetivo estratégico do site foi a presença da Área Internacional (…)”</i>	

Ambos os respondentes afirmaram que a entrada no mercado internacional determinou os objetivos estratégicos para o *site*.

No entanto, de acordo com o modelo 4S o *site* deveria perseguir seus próprios objetivos, certamente, alinhados com a missão e objetivos da organização. Mas, percebe-se que o *site* é uma maneira de assistir uma das áreas da organização física a cumprir seus objetivos estratégicos.

Questão 2. Quais são os principais objetivos do *site*?

Respondente	Principais trechos da resposta	Núcleos de sentido
R1	<i>“(…) ser um instrumento de remessas de recursos do exterior para o Brasil. Com o objetivo de formação de poupança para esses brasileiros que estão lá fora. (…)”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Remessa de recursos do exterior para o Brasil - Formação de poupança - Brasileiros que estão no exterior - Mostrar o Banco X - Apresentar produtos
R4	<i>“Primeiro mostrar o Banco X, enquanto instituição, está certo, depois apresentar produtos para que os clientes possam comprar (…)”</i>	

Os objetivos citados pelos respondentes diferem em sua essência. Um aborda os critérios captação de recursos e formação de poupança e o outro sobre imagem e portfólio de produtos.

Conforme Constantinides (2002, p. 62) os objetivos das atividades *on-line* podem ser: “aumentar a lucratividade, melhorar a imagem da empresa, levantar receita, reduzir custos operacionais, expandir a base de clientes, aumentar a retenção de clientes ou aumentar o conhecimento sobre o produto ou a marca em novos grupos”. Dessa maneira, as respostas obtidas estiveram coerentes, quando foi mencionado o objetivo de captação de recursos do exterior e formação de poupança, verificou-se o objetivo de levantar receita e expandir a base de clientes como os do autor, em seguida quando revelaram que a instituição financeira visa mostra-se no mercado internacional e apresentar seus produtos, notou-se os objetivos sobre imagem e conhecimento da marca e dos produtos em novos grupos.

Questão 3. Os objetivos do *site* estão alinhados com os objetivos corporativos?

Respondente	Principais trechos da resposta	Núcleos de sentido
R1	<i>“(...) ele não tem muitos produtos mas, ele está alinhado com a estratégia da instituição.”</i>	- Alinhado com a estratégia da instituição
R4	<i>“Isso, sem dúvida. Vai ter que estar sempre, sempre. Isso é fundamental. Não é?”</i>	

O alinhamento dos objetivos do *site* partiu da estratégia da instituição financeira, foi considerado essencial.

Os respondentes não apresentaram dúvidas quanto ao alinhamento dos objetivos do *site* com os objetivos corporativos. Isso pôde ser considerado um aspecto positivo e um critério para o sucesso do empreendimento *on-line*.

Questão 4. Qual a base competitiva adotada pelo *site*: custo, diferenciação ou enfoque?

Respondente	Principais trechos da resposta	Núcleos de sentido
R1	<i>“(...)tem um pouquinho de cada um. Custo porque a gente trabalha com uma tarifa fixa de X% sobre o valor da remessa. (...)Então, com relação a custo, a gente ganha para pequenos valores. (...) O outro item seria diferenciação, aqui também acho que a gente é competitivo nesse item aqui, porque a gente é o primeiro banco a lançar a remessa de valores através do cartão de crédito. (...)O nosso diferencial competitivo seria o cartão de crédito para fazer remessas. (...)O enfoque site qual que é? Atender todo o brasileiro, no exterior, só que em qualquer lugar do mundo, dessa maneira, ele não é muito focado, ele é bem genérico, se você for ver e ele tem umas limitações, porque, o meio de pagamento é o cartão de crédito, o quê já é um limitador. Segundo limitador, ele tem que ter um CPF válido no Brasil, mesmo que ele esteja ilegal no país em que está residindo. (...)”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Custo: tarifa fixa e ganha para pequenos valores - Diferenciação: primeiro a lançar e o diferencial é o cartão de crédito - Enfoque: brasileiro no exterior, com cartão de crédito e CPF válido no Brasil - Competição por um objetivo
R4	<i>“A base competitiva é que foi traçado um target e esse target, a gente coloca o site para operar junto. (...)”</i>	

O R1 argumentou a adoção de todas as bases competitivas, já o R4 afirmou que a empresa adotou apenas enfoque.

Geralmente, a base competitiva adotada por uma empresa é claramente definida como custo, diferenciação ou enfoque. Existem casos de bases mistas para competição. Mas, estes são menos frequentes. Por esse, motivo foi mais apropriado afirmar que a empresa compete com base em enfoque concordando com a opinião do R4. Pode-se dizer que as vantagens de custo e a diferenciação oferecidas pelo *site* foram implementadas para atender as necessidades do público-alvo específico.

Questão 5. Quais são os principais concorrentes do *site*?

Respondente	Principais trechos da resposta	Núcleos de sentido
R1	<i>“Os principais concorrentes são, (...) agências, mais empresas especializadas em fazer remessas fisicamente, essas seriam concorrentes. Outros que também seriam concorrentes é, por exemplo, os correios no Japão. (...) Só que o brasileiro tem que correr o risco. E empresas formais, tem os bancos, A, B e C. (...) A gente tem o próprio Yahoo, que tem um serviço de remessas. O Webster Union que tem o serviço de remessas.” <Aí já são eletrônicos, canais eletrônicos que fazem a mesma função?> “Isso... é. Só que eles não utilizam cartão de crédito.”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Agências - Empresas especializadas em fazer remessas fisicamente - O Brasileiro tem que correr o risco - Canais eletrônicos que fazem a mesma função. Mas, não utilizam cartão de crédito. - Grandes bancos brasileiros
R4	<i>“É os principais concorrentes que nós temos são os grandes bancos brasileiros (...)”</i>	

As respostas de R1 e R4 foram complementares. Concluindo que os principais concorrentes do *site* são empresas especializadas em fazer remessas de valores com presença física no exterior, pelo menos quatro grandes bancos brasileiros e *sites* que oferecem serviços substitutos.

Os entrevistados responderam adequadamente a questão, considerando como concorrentes apenas serviços substitutos, conforme o lembrete que lhes foi lido. Mesmo assim, percebeu-se que este mercado é disputado por tipos de empresas diferentes, o quê para o cliente é bom porque ele fica com várias opções de escolha e o quê para a empresa representa maior nível de competição.

Questão 6. Quem são os clientes potenciais e qual é o perfil deles?

Respondente	Principais trechos da resposta	Núcleos de sentido
R1	<i>“Os clientes potenciais do site, isso já foi definido na primeira estratégia, tá refletido no site, e agora, mais fortemente no redesenho que a gente está fazendo. Seriam brasileiros classe B, C+, C- e D. (...)”</i> <i>“(...) Classe B e C+, o objetivo deles de estar no exterior, é de fazer uma formação de poupança, trabalhar para fazer uma formação de poupança, para adquirir uma casa própria aqui, ou para ele vir e abrir um negócio próprio. (...) A outra, C- e D na verdade eles vão para lá para manter o sustento da família aqui no Brasil (...) Além desse público, tem brasileiros que trabalham em empresas multinacionais, ou empresas nacionais que tem filiais no exterior e utilizam o canal para mandar remessas para cá. Tem gente que vai estudar, tem gente que vai fazer um mestrado, tem gente que vai passar um tempo lá e acaba conseguindo poupar e remetem o dinheiro para cá. Tem gente que trabalha no consulado, esse é o nosso público alvo. São assim, são pessoas que utilizam remessas formais (...)”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Brasileiros classe B, C+, C- e D - Pessoas que utilizam remessas formais - Brasileiros que vivem no exterior e realizam remessas
R4	<i>“Os clientes potenciais que a gente tem hoje são brasileiros que efetuam remessas, que vivem no exterior e efetuam remessas para o Brasil (...)”</i>	

Os dois respondentes definiram os clientes potenciais do *site* como brasileiros residentes no exterior que fazem remessas valores para o Brasil. Mas, R1 forneceu detalhes do perfil destes clientes potenciais como o desenvolvimento de uma atividade que proporcione renda e objetivos para as remessas de valores.

Observou-se que R4 não respondeu completamente a pergunta, ou seja, não abordou características do perfil dos clientes potenciais. Esta ocorrência pôde ser atribuída ao um erro na elaboração da questão que buscou duas respostas em uma só pergunta. Desta maneira, sugeriu-se a correção do instrumento de pesquisa. O mais adequado seria perguntar: Quem são os clientes potenciais? Em seguida questionar: Qual é o perfil desses clientes?, ou melhor, Cite características desses clientes?

Questão 7. Foi identificada alguma prioridade no comportamento de compra desses clientes?

Respondente	Principais trechos da resposta	Núcleos de sentido
R1	<i>“(...)Pela experiência que a gente tem nesse um ano e pouco que o site está no ar, mais ou menos, 90% é o produto de remessa. E 10% está pulverizado entre os outros produtos: poupança e outros.”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Remessa de valores - Efetuam pesquisas - Preço - Segurança
R4	<i>“Claro, claro. A gente tem efetuado pesquisas, a gente tem efetuado contatos, para ver quais são as necessidades desses clientes e a gente está focando nosso trabalho nisso.” <Você pode citar alguma?> “(...)Preço. Ampliar canais, para que ele possa fazer remessa com segurança, caminhos mais formais, físicos ou virtuais. (...)”</i>	

Ambos respondentes referiram-se a remessa de valores como um produto que tem prioridade de compra e o R4 complementou expondo que preço e segurança também são prioridades.

Nas respostas sobre o quesito preferência no comportamento de compra do cliente apareceram duas variáveis importantes: preço e segurança. Não foi uma surpresa terem sido mencionados, pois esses aspectos são amplamente estudados no campo de comportamento do consumidor e são considerados fatores críticos, principalmente, em compras pela Internet.

Questão 8. O que foi planejado para manter visitantes/ clientes?

Respondente	Principais trechos da resposta	Núcleos de sentido
R1	<i>“Inicialmente, a gente colocou o site no ar, fez campanha off-line muito forte e até campanha on-line em sites brasileiros, até portais daqui e até alguns sites no exterior. E foi feita campanha off-line, assim, em aeroportos, principalmente nos Estados Unidos e Japão, onde tem grande concentração de brasileiros e tal. Mas você pode até falar com o pessoal do marketing que eles estão mais acostumados. Mas o site, ele não teve uma atuação dinâmica que incentivasse o internauta a voltar para ver uma notícia, para fazer um vínculo dele com o Brasil, hoje não tem. A única coisa que tem lá, que poderia fazer ele voltar, seria o conversor de moedas e endereços de embaixadas...”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Campanhas - Conversor de moedas - Endereço de embaixadas - Banner na home do site principal - Promoção - Eventos
R2	<i>“(...) Todo o que eu quero focar no momento eu coloco na home. (...)É um atrativo, porque a pessoa, ela entra no site por diversos motivos. Por inúmeros motivos, aí de repente ela vai se interessar, ela vai entra e vai se interessar. (...)” <Do site internacional, nas agências, você tem alguma coisa, já?> “Tem o lançamento, nós fizemos folheteria todos para divulgar para os convênios. E agora está previsto para o próximo ano, como nós já fechamos oito convênios, nesse ano que passou, nesse ano de 2005. (...) Por exemplo, nós lançamos uma campanha nos Estados Unidos, de... Uma promoção (...)Está lá um banner dentro do site, estava na home no início da campanha e agora está dentro da página do site internacional. (...)”</i>	
R4	<i>“(...) gente fez lançamentos nos países de origem, lançamentos, eventos e divulgação. E vamos fazer uma campanha de marketing focada, não só por meios de comunicação, mas junto às comunidades, formadores de opinião.”</i>	

Na primeira versão do *site* foram planejadas: campanhas de comunicação e promoções e disponibilizados no *site* um conversor de moedas, os endereços de embaixadas e horário do Brasil.

Vale esclarecer, que o R4 julgou que era mais apropriado que o R2 respondesse também esta pergunta em seu lugar.

No momento, os elementos de manutenção de visitantes/ clientes são poucos. Mas, foi citado que a instituição financeira tem projetos para refinar e melhorar o *site*.

Questão 9. O Quais as principais revelações da análise de mercado? Como foi feita a previsão de mercado para o *site*?

Respondente	Principais trechos da resposta	Núcleos de sentido
R1	<i>“(...) promissor. (...)” “Bom, a gente estimou, que ia abrir assim umas X contas. Não chegou neste número. Desse mercado, não sei nem se dá para colocar assim, mas desse mercado para o primeiro ano, a gente queria, a meta era de atingir X dólares. (...)”</i>	- Promissor - Previsão de mercado por número de contas e volume transacionado - O mercado desejava a atuação do Banco X como competidor
R4	<i>“Principal revelação: esse mercado quer muito que o Banco X entre nos processos, a gente tem plena consciência disso. (...)” <Foi feita alguma previsão de mercado, de demanda para o site?> “Foi, foi...” <Você definiu como? Percentual do mercado?> “Percentual do mercado inicialmente, percentual do mercado inicialmente...”</i>	- Previsão de demanda foi definida com percentual de mercado

Conforme os respondentes o mercado era promissor e a entrada do Banco X no processo é desejada. A previsão de mercado foi realizada definindo o percentual de mercado a ser atingido, que pode ser traduzido em número de contas abertas, volume de negócios no canal e número de visitas esperadas no *site*.

As respostas indicaram que a empresa realizou análise de mercado e possivelmente resolveu investir, pois descobriu que a sua entrada neste mercado era aguardada e o mercado era promissor. Provavelmente, por isso definiu um percentual de mercado a atingir.

Questão 10. A empresa identificou alguma tendência importante de mercado?

Respondente	Principais trechos da resposta	Núcleos de sentido
R1	<i>“Não, a gente não fez ainda essa cobertura para saber, saber se está crescendo o número de imigrações para lá, não a gente ainda não fez. Embora uma coisa que a gente está tomando muito cuidado de fazer, na nova estratégia do site, é de não ser, é de o site não incentivar brasileiro a imigrar, que na verdade a gente quer estar lá nesse mercado, um dos objetivos do site é por ser um banco brasileiro, tem a função social, poder atender aquele brasileiro lá, garantir que aquele dinheiro que ele tá lá suando, trabalhando, chegue aqui no Brasil com segurança, é uma função social da empresa. (...) A gente está com esse cuidado, mas a gente não fez pesquisa e nem avaliou tendências nessa área.”</i>	- Não fez pesquisa - Não avaliou tendências nessa área
R4	Não respondeu	

O R1 mencionou a empresa não identificou nenhuma importante tendência no mercado, pois não realizou pesquisas neste sentido.

A questão não foi respondida por R4. Então, a síntese representou a opinião de apenas um dos entrevistados.

Questão 11. Quais as necessidades que o *site* pretende sanar? Quais as formas atuais de satisfazer essas necessidades?

Respondente	Principais trechos da resposta	Núcleos de sentido
R1	<i>“(…)Relacionamentos, ser mais informativo, ser educativo (…) Então, tem essa, esses objetivos para a nova estratégia. (…)”</i>	- Relacionamento - Informação - Educação
R4	<i>“O site pretende que as pessoas tenham informação (…)”</i>	- Nova estratégia

O R1 e o R4 responderam sobre assuntos distintos. Um expôs pontos que o *site* precisa melhorar e o outro abordou as necessidades dos clientes.

A questão 11 precisaria ser reformulada ou deveria ser inserido um lembrete no roteiro de entrevista porque foi mal entendida pelo R1, que respondeu sobre os principais problemas que o *site* precisa resolver quando, na verdade, a pergunta procurava investigar sobre as necessidades dos clientes que o *site* pretendia sanar.

Questão 12. Este *site* foi a primeira operação da empresa na *Web*?

Respondente	Principais trechos da resposta	Núcleos de sentido
R1	<i>“Transação internacional foi a primeira vez, porque o Banco X não tem autorização do Banco Central para atuar nesse mercado como cambio, para fazer cambio como o Banco A tem, por isso o meio que foi utilizado foi a Web (…)”</i>	- Primeira operação internacional na Web - Não foi a primeira operação na Web
R4	<i>“De maneira nenhuma. O Banco X, o primeiro banco a ter automatização bancária, (…)</i> É um site muito amplo e com certeza esse site, não foi o primeiro nem dentro do Banco X, né.”	

O R1 disse que foi a primeira operação internacional da empresa na *Web*, ou seja, especificou (internacional). Já o R4 apontou a empresa como pioneira e automação bancária e *Web*. Portanto, indicando que não seria uma experiência nova.

Os respondentes não concordaram na questão de ser ou não a primeira operação na *Web*. Será então considerada a resposta de R4 que parece ser a mais apropriada, ou seja, a operação na Internet não é uma experiência nova.

Questão 13. A *Web* é uma tecnologia de suporte ou disruptiva para os negócios da empresa?

Respondente	Principais trechos da resposta	Núcleos de sentido
R1	<i>“Eu diria que sim, na questão de romper paradigmas (...) o próprio Internet Banking, ele na verdade está rompendo alguns paradigmas, de... enfim, do capital nacional, porque as pessoas usavam muitos canais de riscos, que tem transações hoje que são maiores no canal eletrônico do que no canal físico. (...) rompeu os paradigmas de relacionamento com clientes, (...) optou-se em oferecer este serviço por meio do canal Internet, quando normalmente a estratégia de relacionamento inicia no mundo físico, agências etc e, após a consolidação dessa estratégia migra para o canal Internet.”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Rompeu paradigma de relacionamento - A Web não é uma tecnologia de suporte, nem disruptiva - Agrega valor ao negócio - Já rompeu paradigmas anteriormente
R4	<i>“Eu não acho que é nem uma coisa, nem a outra só. (...) hoje ter Internet não é romper paradigmas, tem que ter. Ele agrega valor ao negócio, está certo. E outra, é uma necessidade. (...) Não é nem romper paradigmas, a gente rompeu paradigmas há vinte anos atrás. Vinte não, menos.”</i>	

Os respondentes têm opiniões diferentes sobre o papel da Web nos negócios. O R1 defendeu que a Web está mudando os paradigmas de relacionamento com os clientes. Já o R4 argumentou que a Web é necessária e agrega valor aos negócios.

Pôde-se inferir que na visão do R1 a Web é mais disruptiva e no ponto de vista do R4 a Web aproxima-se de uma tecnologia de suporte ao negócio.

Questão 14. Quais foram as principais dificuldades na época do lançamento do site?

Respondente	Principais trechos da resposta	Núcleos de sentido
R1	<i>“É o cronograma de lançamento do site foi antecipado em 6 meses e isso impactou na estratégia de presença no canal Internet, porque muitas funcionalidades que estavam previstas não puderam ser contempladas na primeira versão. Também tivemos problemas de ordem legal, pois o serviço estava em regulamentação no Banco Central (...)”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Cronograma - Regulamentação - Focar - Conseguir sinergia - Implementar
R4	<i>“A dificuldade é primeiro você focar, segundo você conseguir a sinergia de todos os canais da empresa, de todas as áreas da empresa, para primeiro entender o que você quer fazer, né. E segundo, depois de implementar como é que você vai fazer a manutenção. Isso é muito complexo. Manutenção é complexo pra caramba, é complexo.”</i>	

Os respondentes citaram diferentes dificuldades na época do lançamento, o cronograma curto, a regulamentação do serviço e a sinergia entre todas as áreas da empresa.

Os aspectos citados por R1 e R4 são diferentes e, certamente, isso ocorreu por ocuparem diferentes áreas na organização e diferentes cargos. O primeiro com a visão mais operacional de implementação, preocupado com cronograma e aspectos legais e o outro trazendo a percepção estratégica de que a sinergia é muito importante. Assim, conseguiu-se uma visão ampla dos principais dificuldades encontradas na época do lançamento.

Questão 15. Que forças e/ ou vantagens competitivas existentes na organização foram exploradas na Internet?

Respondente	Principais trechos da resposta	Núcleos de sentido
R1	<i>“A imagem institucional do Banco X foi fortemente explorada na estratégia.”</i>	- Imagem - Fomento do mercado internacional
R4	<i>“(…) O Banco X, ele, equivocadamente não tinha a imagem de um banco muito ágil, equivocadamente, porque era um banco comercial ágil. Mas ele tem uma vantagem competitiva enorme. (...) O Banco X tem um fomento do mercado internacional que os outros bancos não tem. (...)”</i>	

A imagem institucional do Banco X e a competência em fomentar o mercado internacional foram considerados forças e/ ou vantagens competitivas existentes na organização exploradas na Internet.

Questão 16. Como o empreendimento *on-line* está sendo incorporado na estratégia comercial da organização?

Respondente	Principais trechos da resposta	Núcleos de sentido
R1	<i>“Na verdade, a estratégia do Banco X no mercado internacional é mais abrangente que o relacionamento on-line. Contudo, os produtos que são oferecidos no site foram adaptados para a venda no site.”</i>	- Produtos - Lento e gradual - Confiança
R4	<i>“(…)É fundamental, mas só que é lento e gradual. As pessoas ainda não tem tempo, experiência e ainda não confiam muito no processo virtual para fazer aplicações financeiras. (...)”</i>	

O R1 comentou que alguns produtos foram adaptados para venda na Internet e R4 observou que o empreendimento *on-line* está sendo incorporado na estratégia comercial da organização lenta e gradualmente.

O R4 justificou indiretamente o fato de que a adoção da Internet pelo usuário como um limitador, na medida em que afirmou que é lenta e gradual.

Questão 17. Como a presença na *Web* pode agregar valor para a empresa?

Respondente	Principais trechos da resposta	Núcleos de sentido
R1	<i>“O site foi o primeiro movimento da empresa para marcar presença no mercado internacional e devido o alcance da Internet o site foi decisivo na consolidação da marca do Banco X nesse mercado.”</i>	- Marcar presença - Consolidar a marca - Democratiza - Tangibiliza o serviço
R4	<i>“Agrega valor porque primeiro, você democratiza, democratiza, você difunde, tangibiliza para as pessoas dentro e fora do país, a empresa (...)”</i>	

Os respondentes afirmaram que a *Web* pode agregar valor para a empresa devido aos seguintes fatores: alcance, democratização da tecnologia e tangibilização do serviço.

Percebeu-se uma grande dispersão de conteúdo nas respostas, talvez devido ao caráter genérico da pergunta.

Questão 18. Explique como o (a) Sr. (a) define o papel estratégico desta atividade na Web: informacional, educacional, relacional, promocional ou transacional?

Respondente	Principais trechos da resposta	Núcleos de sentido
R1	<i>“O site do Banco X é informacional quando oferece ao cliente oportunidade de conhecer o novo serviço que está sendo disponibilizado com mais segurança do que os serviços que os brasileiros residentes fora do Brasil estão acostumados a um custo mais baixo. É promocional na oferta de produtos com custos diferenciados dos que são praticados para o público no Brasil. A versão que está disponível para os clientes tem uma característica transacional e este é o ponto forte do site pois, oferece comodidade e segurança aos clientes nos serviços de remessas de valores e aplicações financeiras.”</i>	- Informacional - Promocional - Transacional - Educacional - Relacional
R4	<i>“(…) Todos. Se ele não tiver todas essas vertentes, ele perde um pouco da eficácia na minha opinião. (...)”</i>	

Ambos respondentes definiram o papel estratégico da atividade na Web em mais de uma vertente. Mas, observou-se que a característica transacional é o ponto forte do *site* no momento.

Questão 19. Como a atuação da empresa na Web pode ser avaliada?

Respondente	Principais trechos da resposta	Núcleos de sentido
R1	<i>“O Banco X tem investido na Internet nos últimos anos (...) A estratégia de presença do Banco X para o canal Internet prevê melhorar o relacionamento com seus clientes e modernizar seus sites disponibilizando as informações de forma mais organizada. (...)”</i>	- Fase de investimento e desenvolvimento - Incipiente
R4	<i>“O site eu ainda acho, eu digo, ele é bem sucedido na medida que você está colocando, mas eu acho que ele está ainda muito incipiente. (...)”</i>	

Percebeu-se que o *site* encontra-se em fase de desenvolvimento. Embora a empresa tenha uma gerência específica para estratégia de canais eletrônicos.

3.4.2 Site

O segundo aspecto a ser analisado é *site* que busca compreender a experiência na Web, principalmente questionando sobre o que o consumidor espera do *site*, porque esse consumidor fará uso do *site* e o que o motiva a voltar. O segundo passo do modelo focaliza a interface da empresa com o cliente, abordando questões importantes como: O que o cliente espera do *site*? Por que o cliente fará uso do *site*? O que motiva o cliente a voltar?, conforme mostra a figura 4.

2. Site: experiência na Web**Conteúdo orientado ao cliente.****Questões importantes:****-O que o cliente espera do site?**

Domínio, conteúdo, design, layout, atmosfera, estética e o posicionamento do *site* na Web e os clássicos 4Ps.

-Por que o cliente fará uso do site?

Simplicidade, funcionalidade, velocidade, facilidades de busca e pesquisa, navegação, interatividade e customização.

-O que motiva o cliente a voltar?**Figura 4. O S2 do composto mercadológico para Web**

Fonte: Constantinides (2002, p. 63)

Foram expostos abaixo os resultados obtidos para a Seção II – *Site* composta pelas questões 20 a 49 (ver quadro 12). Especialmente, este grupo de questões foi respondido somente por R3. Por esse motivo, optou-se por apresentar primeiramente todas as questões, principais trechos das respostas de R3 e seus respectivos núcleos de sentido e em seguida a análise do conteúdo das respostas.

Quadro 13. Dados para análise de sobre site

Questões	Principais trechos das respostas de R3	Núcleos de sentido
20. Quais são os elementos de atração de visitantes? Qual deles é o mais importante na proposta do site?	<i>“(...) são as promoções para os emigrantes brasileiros, não residentes.” (pausa) “São promoções e serviços on-line que nós temos no ambiente site internacional. É o primeiro ambiente que tem abertura de conta on-line. É, para a transferência de recursos do exterior para o Brasil. (...)”</i>	- Transferência de recursos - Promoções para emigrantes brasileiros - Serviços on-line - Abertura de conta on-line
21. Qual a principal inovação trazida pelo site?	<i>“(...) O que ele propõe de novidade é na minha visão é a parte de transferência, a facilidade de transferência de recursos de residentes no exterior para o Brasil. (...)”</i>	- Transferência de recursos de residentes no exterior para o Brasil
22. Qual é o nome de domínio? Por que foi escolhido?	<i>“(...) O nome do domínio é até hoje a gente não tem definição ainda dessa parte. (...)” <Ainda não registrou nome de domínio, então?> “Pode ver que nós temos o endereço, que é o endereço de uso, da página. É, nós usamos o site internacional como sendo, né, o nome da área. (...) Mas há uma discussão, nós estamos enfrentando, problemas lá no exterior com esse domínio, com esse domínio, com esse nome, com essa marca. (...) vai depender da estratégia que ele vai assumir, hoje nós temos domínios .com.br e .org.br. O Banco X hoje tem esses domínios e ele pode usar essa nomenclatura, sem problema nenhum. (...)”</i>	- O domínio não está definido - Endereço de uso da página principal do site do Banco X - Poderá ser “.com.br” ou “.org.br”, dependendo da estratégia
23. Como foi escolhido o conteúdo das páginas?	<i>“Bom, todos os conteúdos dos sites, das áreas que o Banco X mantém na Internet são definidos conforme, é o gestor define. O próprio gestor que apresenta essa necessidade de conteúdos. (...)”</i>	- O gestor define.

Continuação do quadro 13.

Questões	Principais trechos das respostas de R3	Núcleos de sentido
24. Que tipo de informação é interessante para os visitantes potenciais do site?	<i>“(…) nós definimos como conteúdo principal aquilo que interessa a parte comercial do Banco X, ou seja, a gente estaria colocando para ele serviços, como abertura de contas, através da Internet, transferência de contas, de uma melhor forma, é como coisa, como cartão principal. (...)”</i>	- Serviços
25. Como foi construído o design do site?	<i>“(…)O que nós sabemos, é, toda a comunicação da empresa, hoje, ela é feita na parte de marketing, ela é feita toda por empresas, é agências de publicidade. A parte de Internet, nós também temos uma agência de publicidade, hoje, que têm competências específicas de Internet, que a gente é clínico. (...)É o fornecedor nosso, a gente tem uma empresa especial contratada para nos fornecer esse serviço. Nós apenas homologamos isso, aprovamos ou não. Certificamos, concordamos ou não com o que está sendo proposto.”</i>	- Agência com instruções e aprovação da área gestora
26. Qual foi a preocupação central no desenvolvimento do layout?	<i>“Centralizamos no layout, é que o internauta, o navegador, a pessoa que esteja navegando no nosso ambiente, ela localize com muita facilidade aquilo que ela está buscando. Que ela, que os elementos estejam dispostos, com formatos e cores tais que permita que ele localize as coisas com muita facilidade. Que ele seja muito acessível, muito, a gente quer que os conceitos de acessibilidade sejam fortalecidos, os conceitos.”</i>	- Acessibilidade
27. Qual foi a atmosfera pretendida pela empresa ao desenvolver o site?	<i>“(…) você esta vendo que no site foram colocados alguns elementos, né, por algumas das pessoas que estão aqui, ela traduziu uma idéia, que era sensibilizar o emigrante, né, para os japoneses isso tem um valor muito grande. E, por exemplo, aqui nós temos a figura de um garçom, então, é um trabalhador brasileiro que vai buscar uma renda lá fora. Então, a gente buscou sensibilizar esse, esse indivíduo, esse perfil. (...)”</i>	- identificação com o público-alvo
28. Quais os conceitos centrais de posicionamento do site?	<i>“Hoje, hoje é uma estratégia voltada para o não residente (...)”</i>	- Não residente.
29. Quais são os produtos oferecidos pelo site?	<i>“É a idéia é assim: o site internacional tem uma proposta básica de nós colocarmos para o não residente produtos que vão favorecer a ele no programa dele, no sonho dele, que é transferir o dinheiro para cá, que é ele guardar dinheiro e tudo isso via Internet (...)”</i>	- Produtos que favorecem o não residente em seu programa/ sonho
30. Existe alguma vantagem em relação preço?	<i>“Eu não saberia te falar isso. Nós precisaríamos falar com o setor de produtos mesmo para te colocar a parte. Nós não entramos no detalhe do produto aqui na fase de aplicação.”</i>	-----
31. Quais as formas de pagamento ou transferência de valores?	<i>“Com certeza, você pode ver aqui, existem uma, uma campanha agora, que é X dólares, passando para o Brasil, transferência por uma tarifa de X dólares. Seria até...poderia ser uma transferência com uma tarifa de X-1 dólar. Poderia até... Então é como esquema de promoções mesmo. Agora quanto a tarifa tiver diferenciação eu não sei te responder.” <Então está, esta daí eu já coloco em outro lugar.></i>	- Promoção tarifa fixa
32. Onde estão localizados os links de acesso para este comércio eletrônico?	<i>“O site internacional, hoje, nós temos basicamente na área principal do site do Banco X. Na home que é do Banco X.”</i>	- Na home do Banco X
33. Qual é a estratégia de promoção?	<i>“Não há uma estratégia de promoção hoje no site em atividade. (...)”</i>	- Não existe estratégia de promoção

Continuação do quadro 13.

Questões	Principais trechos das respostas de R3	Núcleos de sentido
34. Quais são os cuidados da empresa para proporcionar navegabilidade para o visitante do site?	<i>“Essa pergunta é uma que provavelmente eu já tenha respondido. Os cuidados com a navegabilidade... Essa é uma responsabilidade da Gerência de Estratégia e Canais Eletrônicos na construção da arquitetura. Essa é uma etapa que é definida lá e nós aqui absorvemos essa definição e adaptamos a parte de comunicação já em cima dessa, dessa definição.”</i>	- Adaptação do conceito da Gerência de Estratégia e Canais Eletrônicos na parte de comunicação
35. Os que foi levado em consideração para tornar o site funcional para o usuário?	<i>“(...) Mas, essa coisa de cliques é sempre observada. No entanto, dependendo do volume, por exemplo, no site do Banco X, né, o site internacional, em tem uma estratégia, ele tem um volume informacional pequeno que permite que a gente tenha uma organização, digamos assim, boa para ótima, nesse sentido. (...)”</i>	- Observar cliques - Boa para Ótima organização
36. Qual a velocidade de transação de dados? Quantos kbits de carga média tem em cada página?	<i>Nós trabalhamos com páginas de 100K e aí eu não saberia te responder a questão do tempo, não.(...)”</i>	- 100 kbits
37. O que foi feito para viabilizar a busca e pesquisa no site?	<i>“Ah, uma ferramenta simples de busca por palavras. (...)”</i>	- Busca por palavras
38. Como a empresa promove a interatividade?	<i>“Atualmente, há uma mínima interatividade, hoje representada somente por um SAC, onde o internauta registra suas reclamações, sugestões e elogios etc.”</i>	- SAC - Perguntas mais frequentes
39. Como as sugestões e reclamações do cliente são tratadas?	<i>“Tratados internamente pelo gestor da matéria envolvida, sendo que a regra é, fazer contato por telefone, esclarecendo todos os aspectos envolvidos e colhendo informações complementares, com registro na ferramenta de SAC.”</i>	- Empregado da instituição financeira faz contato por telefone.
40. Como a empresa comunica-se com o cliente?	<i>“Através de mensagem eletrônica, somente para aqueles que se cadastraram no Banco X, autorizando o recebimento de mensagens.”</i>	- Por email, caso autorizado pelo cliente
41. A empresa disponibiliza alguma forma de customização?	<i>“Não.”</i>	- Não disponibiliza customização
42. Quais são os elementos de retenção de visitantes/ clientes?	<i>“Não há elemento de retenção, além das condições favoráveis quanto a preço dos produtos, taxas de juros e prazos.”</i>	- Produtos - Taxas de juros - Prazos
43. Quais os serviços on-line oferecidos ao visitante?	<i>“No site internacional, o Banco X oferece a abertura de conta e a transferência de fundos. (...)”</i>	- Abertura de contas - Transferência de fundos
44. Como são prestados os serviços de suporte ao visitante/ cliente?	<i>“Somente via 0800 e ainda incipiente perguntas mais frequentes.”</i>	- 0800 - Perguntas mais frequentes
45. Quais são os elementos de construção de relacionamento no site? Existe algum banco de dados de visitantes? Por que coletam ou não coletam dados de visitantes? O que se pretende fazer com os dados?	<i>“Mantemos contagem de visitantes e compramos dados do IBOPE NetRatings, ainda não há uso das informações de forma plena, somente para posicionamento de peças publicitárias no site do Banco X e como base para avaliação de importância na motivação de projetos para Internet.”</i>	- Contagem de visitantes

Continuação do quadro 13.

Questões	Principais trechos das respostas de R3	Núcleos de sentido
46. Com qual frequência o <i>site</i> é atualizado?	<i>“Dados e conteúdos são atualizados conforme necessidade, sem sistemática periódica e o site não tem plano de atualização, exceto projetos desenvolvidos diante de necessidade forte.”</i>	- Atualização sem sistemática
47. Quais os métodos de proteção do cliente? Como é o sistema de autenticação do usuário?	<i>“De forma geral, nos casos que requeiram, há um controle de acesso, com código de usuário e senha (...)”</i>	- Código de usuário - Senha
48. Qual a política de privacidade?	<i>“Veja no site.”</i>	- Termo de privacidade
49. Quais são os indicadores de segurança do <i>site</i> ?	<i>“Há uma certificação de segurança através do browser e quando não está atualizada na máquina do usuário, é notificado o mesmo. (...)”</i>	- Certificado de segurança

Conclusão do quadro 13.

Fazendo-se uma análise do conjunto de questões de 20 a 49, respondidas por R3 (apresentado anteriormente), pôde-se dizer que os elementos de atração de visitantes presentes no *site* são: transferência de recursos, promoções para emigrantes brasileiros e serviços *on-line* como, por exemplo, abertura de conta.

A respeito do que o cliente espera do *site* sobre domínio, foi mencionado apenas que este aspecto ainda não está definido e que o endereço que o Banco X tem utilizado é o de sua página principal e dependendo de definições estratégicas poderá ser “.com.br” ou “.org.br”, porque a empresa possui esses tipos de domínio entre outros.

O conteúdo das páginas é sempre definido pelo gestor do *site* e, segundo R3, o tipo de informação mais interessante para os visitantes potenciais do *site* são os serviços que ele pode oferecer. Mas, o *site* ainda não tem uma atualização sistemática com frequência definida.

Conforme R3 destacou, o *design* do *site* foi construído por uma agência contratada, com instruções e aprovação da área gestora. Da mesma maneira, foi definido o *layout* cuja preocupação central foi a acessibilidade. Já para atmosfera, a empresa buscou criar uma identificação com o público-alvo por meio de fotografias de pessoas, ou seja, elementos que visam um apelo aos sentidos do cliente - gerar emoção ou sentimento.

O conceito central do posicionamento do *site*, de acordo com R3, foi ocupar uma posição na mente do não-residente no Brasil, isto é, o emigrante.

Sobre os 4Ps do composto mercadológico clássico o respondente disse que o *site* oferece produtos que favorecem o brasileiro que residente no exterior em seu programa de vida ou sonho. Mas, não soube informar quanto a vantagens em relação ao preço e formas de pagamento ou transferências de valores, comentou que não existe estratégia de promoção,

mas, que desenvolveram uma promoção de tarifa fixa para o serviço de remessa de valores e que a praça ou local que leva o consumidor ao *site* é a página principal do Banco X.

Pode-se compreender que, de acordo com as respostas obtidas, que o cliente faz uso do *site* pelos seguintes motivos que foram observados pelo R3: a simplicidade do *site*, a pequena quantidade de *cliques* que o usuário precisa dar até chegar a informação que deseja para manter a funcionalidade. Essa organização de *site* foi avaliada como próxima de ótima por R3. Além disso, R3 comentou que o *site* utiliza sempre páginas com carga média de 100 *kbits* para que o usuário não precise aguardar muitos segundos para carregar cada página e, como facilitador de busca e pesquisa existe apenas uma ferramenta simples de busca por palavras.

A interatividade, como capacidade do usuário do *site* participar das decisões da empresa, solicitar informações, fazer reclamações e opinar foi inserida no *site*, por meio de perguntas mais frequentes que o visitante pode acessar ou pelo Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC). Todas as sugestões e reclamações do cliente são tratadas por empregados da instituição financeira que fazem contato por telefone com o cliente. Em qualquer caso, a empresa comunica-se com o cliente somente por correio eletrônico, caso formalmente autorizado por ele.

A empresa não disponibiliza uma forma de customização do conteúdo, ou seja, ainda não atende às necessidades específicas de cada cliente oferecendo possibilidades de ajustes a suas características e expectativas.

Sobre os aspectos de segurança, o R3 relatou que o método de proteção do cliente é realizado por um sistema de autenticação de código de usuário e senha, que existe uma política de privacidade com termo disponível no *site* e que os indicadores de segurança são os certificados.

De acordo com o R3, pode-se concluir que o cliente poderá ser motivado a voltar devido a principal inovação trazida pelo *site* que é o serviço de transferência de recursos de residentes no exterior para o Brasil. Ele citou como elementos de retenção de visitantes ou clientes os produtos, as taxas de juros e os prazos. Ainda não existem elementos de construção de relacionamento no *site*, a empresa apenas realiza a contagem dos visitantes.

3.4.3 Sinergia

O terceiro conjunto de questões, Seção III – Sinergia, questões de 50 a 55 (ver quadro 12), buscou investigar a integração de maneira ampla em três aspectos distintos que foram definidos por Constantinides (2002) em diferentes categorias: integração de linha de frente, integração de retaguarda e integração com terceiros.

Segundo Constantinides (2002), no contexto do modelo 4S a linha de frente refere-se às estratégias de comunicação e distribuição da organização convencional. A sinergia de retaguarda envolve um conjunto de aspectos, incluindo: a integração das atividades de suporte físico do comércio eletrônico (serviço ao cliente, processamento de pedidos, abastecimento e logística) dentro dos processos organizacionais existentes, a integração com sistemas mais antigos (legados) e integração da operação *on-line* dentro do sistema de valor da empresa. E, a integração com terceiros significa criar uma rede de parceiros que prestarão assistência comercial, logística e outras atividades do *site*, conforme ilustrado na figura 5.

<p>3. Sinergia: integração</p> <p>Integração da linha de frente: integração com a estratégia de marketing física e com as atividades de marketing.</p> <p>Integração da retaguarda: integração do <i>site</i> com o processo organizacional, sistemas antigos (legados) e banco de dados.</p> <p>Integração de terceiros: criar rede de parceiros que prestarão assistência comercial, logística e a outras atividades do <i>site</i>.</p>
--

Figura 5. O S3 do composto mercadológico para Web

Fonte: Constantinides (2002, p. 63)

Questão 50. Em quais áreas foi necessária a integração do negócio virtual com a infraestrutura corporativa?

Respondente	Principais trechos da resposta	Núcleos de sentido
R1	<i>“(...) a integração com os sistemas de produto ocorreu sem problemas devido a arquitetura de sistemas do Banco X.”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas (integração de retaguarda) - Alimentação do <i>site</i> - Estrutura de Tecnologia - Área financeira, de risco, de rede de distribuição, canais, marketing e tecnologia.
R2	<i>“Olha só, nosso site, tem dois gestores. Tem a Superintendência de Marketing Institucional, que cuida da parte de alimentação do site. (...) A estrutura, a estrutura do site de tecnologia, é da Gerência de Estratégia e Canais Eletrônicos (...)”</i>	
R4	<i>“Todas as áreas, financeira, de risco, de rede de distribuição, canais. Marketing, tecnologia. (...)”</i>	

O R1 citou apenas a integração do negócio virtual com sistemas, certamente, devido a posição ocupada na empresa que o possibilita participar diretamente do que Constantinides (2002) denomina de integração de retaguarda. Por sua vez, o R2 mencionou a integração com equipes de alimentação do *site* e estrutura de tecnologia. O R4 participou da concepção estratégia do projeto e, seguramente, comentou sobre a busca de integração ou sinergia com todas as áreas da organização, como a área financeira, de risco, de rede, de distribuição, canais, marketing e tecnologia.

Questão 51. Como são tratados os processo virtuais nas rotinas operacionais da empresa?

Respondente	Principais trechos da resposta	Núcleos de sentido
R1	<i>“A maioria das rotinas operacionais da empresa são controladas por sistemas. (...)”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Controlados por sistemas - Papel da área de produtos, marketing - Partes são da agência, unidades de produtos e Área Internacional
R2	<i>“É assim, papel das áreas de produtos e serviços manter o site atualizado. (...) mandar o conteúdo para a gente publicar. (...). A maioria atende o Banco X por segmento. (...) a gente procura fazer uma comunicação que esteja abrangendo todos os meios. (...) A gente procura fazer essa interação entre todos os canais do Banco X.</i>	
R4	<i>“(...) Mas tem partes que é da agência, tem partes que é de responsabilidade de unidades centralizadas de produto e tem as responsabilidades da Área Internacional. (...)”</i>	

Dentro da perspectiva de sua área de atuação, o R1 observou que os processos virtuais são controlados por sistemas e, assim, tratados nas rotinas operacionais da empresa. O R2 comentou sobre o papel da área de produtos e da área de marketing no tratamento dessas rotinas e o R4 destacou a participação de agências, unidades de produtos e responsabilidade da Área Internacional.

Questão 52. Em que aspectos foi necessária integração entre a organização virtual e terceiros?

Respondente	Principais trechos da resposta	Núcleos de sentido
R1	<i>“Por força de legislação do BACEN todos os processos bancários devem estar de acordo com as normas. Por isso, com o objetivo de disponibilizar mais serviços para o público do site internacional foi necessário buscar parceria com bancos que possuem rede física nos países em que o Banco X não tem agências.”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Parcerias com bancos que possuem rede física - Propaganda on-line - Tem parcerias - Instituições financeiras no exterior
R2	<i>“Sim a gente divulga algumas campanhas, por exemplo, na UOL, no IG, a gente divulga, coloca algum banner, a gente tem feito algumas parcerias com outros sites, tá. Mas, assim, mais institucionais.”</i>	
R4	<i>“Isso aí não tem jeito, isso não tem jeito. Você tem que fazer... (...) “Que tem, tem. Eu sei que tem. A gente tem empresas.” (...)A gente tem parcerias com outras instituições financeiras no exterior.”</i>	

Os respondentes explicaram sobre parcerias estratégicas e operacionais, por exemplo, com bancos que possuem rede física de agência para complementar as atividades e instituições financeiras no exterior que fornecem assistência para as atividades comerciais e logística da empresa e divulgaram que houve veiculação de campanhas de propaganda o que não pode ser considerado ainda uma integração com terceiros, cujos candidatos seriam ferramentas de busca e diretórios da *Web*, redes afiliadas etc.

Questão 53. A organização possui contrato, acordo ou parceria com outras empresas? Isso melhorou sua competitividade on-line?

Respondente	Principais trechos da resposta	Núcleos de sentido
R1	<i>“Inicialmente o Banco X firmou acordo com um banco estrangeiro, com atuação em Portugal e nos Estados Unidos.”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Parceria com banco estrangeiro - Agências de propaganda - Melhora a competitividade - Não tem estrutura para fazer internamente. - Diminui custo - Parceria aumenta a competitividade on-line
R2	<i>“Olha só como é que funciona hoje a questão de contratos, nós temos três agências de publicidade que nos atendem. Três grandes agências que atendem o Banco X. (...) Então sempre a agência vai estar intermediando e ela muitas vezes que vai dizer: ‘Olha isso vale a pena; isso não vale a pena’. (...)” <É você acredita que essas parcerias com as agências melhoram a competitividade da empresa, que elas ajudam a você, que elas contribuem realmente para vocês tomarem as melhores decisões. > “Com certeza a gente não tem essa estrutura aqui para estar fazendo isso... (...) Aí tem a questão do orçamento, mesmo você estando via agência, a agência é obrigada, para qualquer coisa que eu produza, a publicidade é obrigada a passar três orçamentos, nós vamos optar pelo menor e ainda assim, nós vamos mandar para o setor de compras. (...)”</i>	
R4	Não respondeu	

A instituição financeira possui contratos com bancos estrangeiros e agências de propaganda brasileiras e os respondentes consideraram que esse fator contribui para competitividade *on-line*. O R2 destacou que a parceria com agência auxilia na diminuição de custos e que a empresa não teria condições de assumir todas as atividades de desenvolvimento do projeto de um comércio eletrônico.

Questão 54. Como foi feita a divulgação do *site*?

Respondente	Principais trechos da resposta	Núcleos de sentido
R1	<i>“A divulgação do site aconteceu por meio de campanhas on-line e off-line, sendo que foram veiculados peças publicitárias em sites de grande visitação de brasileiros, como A, B e C e outros específicos de acesso por não residentes no Brasil. O próprio site principal do Banco X tem uma audiência muito expressiva e também foi alvo de campanhas para o site internacional. Além dessas campanhas on-line, foram veiculadas peças publicitárias em aeroportos, revistas, outdoors e televisão.”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Campanhas: <i>sites</i> brasileiros, <i>site</i> principal do Banco X, aeroportos, revistas, outdoors e televisão. - Eventos - Filmes - Página principal do Banco X - Endomarketing
R2	<i>“(...) No lançamento do site internacional, foi feita uma divulgação no Japão, em Portugal e nos Estados Unidos se eu não me engano. No material de divulgação nós já contemplamos o site. (...) e também teve alguns filmes (...) teve eventos, nos países de lançamento, teve mídia de jornal, de revistas e mídia de televisão (...) Dentro do site nós colocamos um banner de lançamento grande na página principal do site. (...)” <E aí foi feito marketing interno, tudo ao mesmo tempo?> “(...)Foi feito o endomarketing (...) Nós fizemos uma divulgação para o produto, para a estratégia de lançamento cujo site é um canal de divulgação desse produto, mas o guarda-chuva é a Área Internacional com os produtos com a atuação. (...) <É... dos filmes que você falou nos exemplos dos lançamentos, em que idioma que foi?> “É nós fizemos tudo na forma com alvo relacional, tudo em português, relacional porque como o público alvo são emigrantes, que falam português.”</i>	
R4	<i>“Ah, claro, claro. Sem dúvida, sem dúvida. Na medida que você cria uma parceria, você amplia o seu acesso. O parceiro começa acessar e você começa também a acessar o dele, né. É a via de mão dupla, que faz cada vez crescer mais.”</i>	

De acordo com os respondentes a divulgação do *site* de comércio eletrônico internacional foi feita por meio de campanhas de propaganda que incluíram: veiculações em *sites* brasileiros, divulgação na página inicial do *site* principal do Banco X, divulgação em aeroportos, anúncio em revistas, *outdoors*, filmes em televisão, eventos de lançamento e *endomarketing*.

Questão 55. O *site* tornou-se parte das campanhas promocionais da empresa?

Respondente	Principais trechos da resposta	Núcleos de sentido
R1	<i>“O site internacional do Banco X não aparece nas campanhas institucionais da empresa. Quando demanda, há campanhas exclusivas para o público do site.”</i>	- Não aparece em campanhas institucionais. - O <i>site</i> está em todas as ações de marketing
R3	<i>“Com certeza. O site tá em tudo.”</i>	
R4	Não respondeu	

O R1 e o R3 têm opiniões diferentes sobre o assunto, provavelmente, porque R1 considerou o *site* como o comércio eletrônico internacional da instituição financeira e, por isso, disse que ele não aparece em campanhas institucionais. Para o R3 parece que *site* foi entendido como o portal da empresa na Internet e, desse modo, ele afirmou que o *site* está em todas as ações de marketing da empresa.

Conforme defende o Constantinides (2002) o *site* de comércio eletrônico deve estabelecer uma integração de linha de frente e tornar-se parte visível das campanhas de comunicação da empresa e um dos elementos básicos de apresentação oficial ao público, para que esses aspectos organizacionais de sinergia dêem suporte a fase de introdução do *site*.

3.4.4 Sistema

A quarta parte do roteiro de entrevista abordou o fator sistema visando identificar aspectos tecnológicos como os serviços do *site*, os requisitos técnicos e administração do *site*. Conforme pode ser visualizado no quadro 12, a Seção IV - Sistema abrange as questões de 56 a 69 que foram elaboradas pela pesquisados para investigar as principais áreas onde são tomadas as decisões relacionadas aos serviços de: administração do *site*, hospedagem, provedor de serviços de Internet, construção do *site*, gestão do conteúdo, segurança do *site*, funcionalidade das transações, coleta, processamento, disseminação do tráfego e dados das transações e *backup* do sistema.

A figura 6 fornece uma visão detalhada do que Constantinides (2002) julgou como os principais aspectos a serem refletidos durante a quarta etapa de um projeto de comércio eletrônico.

4. Sistema: tecnologia, requisitos técnicos e administração do site

Software, hardware, protocolos de comunicação, gestão do conteúdo, serviço do sistema, administração do site, decisões de hospedagem, sistemas de pagamento e análise de performance.

Figura 6. O S4 do composto mercadológico para Web

Fonte: Constantinides (2002, p. 63)

Seguindo o modelo de análise descrito no sub-tópico 1.1.5, novamente, optou-se por apresentar primeiramente todas as questões, principais trechos das respostas de R3 e seus respectivos núcleos de sentido e em seguida a análise do conteúdo das respostas. Particularmente, porque a Seção IV – Sistema, foi respondida apenas por R1.

Quadro 14. Dados para análise de sobre sistema

Questões	Principais trechos da resposta de R1	Núcleos de sentido
56. Que <i>software</i> foi utilizado no site? Esse <i>software</i> está condicionado a algum navegador? Precisa de <i>plug in</i> ?	<i>“Não, não foi adquirido um software comercial, é de comércio eletrônico, foi desenvolvido tudo em casa, é tudo dentro do Banco X.”</i>	- Desenvolvido em casa
57. Qual a configuração mínima de <i>hardware</i> que o cliente necessita?	<i>“Acho que todos os nossos esquemas de Internet... É, se você tiver um navegador, que consiga navegar na Internet, você consegue acessar, não tem exigência de hardware mínima.”</i>	- Não tem exigência
58. Como são tratados os portadores de necessidades especiais?	<i>“Para esse site específico não está... não está contemplado.”</i>	- Não estão contemplados
59. Como é realizada a gestão do conteúdo inserido pelo usuário?	<i>“Pode, isso.”</i>	- Nomear transação
60. Quais as medidas adotadas para manter o bom funcionamento do sistema?	<i>“Tem uma equipe em São Paulo, que trabalha 7X24 que monitora o ambiente. Além disso, a gente tem um acordo de serviço da área gestora com a tecnologia do Banco X. (...)”</i>	- Acordo com a Área de Tecnologia
61. Quem administra o site?	<i>“É, existe uma área dentro do Banco X chamada Retaguarda de Operações, que é a área de ambiente e de operações tecnológicas. (...)”</i>	- Retaguarda de Operações
62. Onde o site está hospedado?	<i>“Em São Paulo, em Osasco.”</i>	- São Paulo
63. Como é o sistema de pagamento do site?	<i>“(...) O único meio é através do cartão de crédito emitido no exterior.”</i>	- Cartão de crédito
64. Como a performance do site é monitorada?	<i>“É tem ferramentas de monitoração da tecnologia do Banco X, é, pelo menos, eu sei que tem ferramentas de monitoração de performance e de disponibilidade.”</i>	- Monitoramento da performance e disponibilidade

Continuação do quadro 14.

Questões	Principais trechos da resposta de R1	Núcleos de sentido
65. O site foi desenvolvido internamente? Por quê?	<i>“Foi desenvolvido internamente pelo Banco X, através de fábricas softwares, mas gerenciado pelo banco. E está hospedado no Banco X, onde ficam as tecnologias que a instituição tem que desenvolver.”</i>	- Desenvolvimento interno
66. Como a empresa responsabiliza o consumidor pela segurança?	<i>“(…) É tem um acordo, isso está no contrato de abertura da conta dele e ele está responsabilizado pela manutenção da conta dele pela Internet.” <Quantas senhas ele precisa?> “Ele precisa da senha da conta e precisa da senha Internet. E para realizar a transação, efetivar a transação precisa da senha do cartão de crédito, que é XXX.”</i>	- Contrato - Senha da conta - Senha da Internet - Senha do Cartão de Crédito
67. Como a empresa responsabiliza-se pela unicidade do visitante?	<i>“É... a gente tem assim controle de acesso por IP, (...) se veio do mesmo IP eu considero ele único. (...)”</i>	- Controle por IP
68. Qual é a capacidade de coleta, processamento e disseminação do tráfego e dados das transações?	<i>“(…) Olha, é... só para você ter uma idéia, a gente ainda não fez esses balanços de cada servidor. Mas ele está hospedado no mesmo servidor que é o do Internet Banking e a gente não consegue nem pegar direito o acesso, que é de uns X acessos por dia. Ele tem a mesma capacidade de carga do Internet Banking.”</i>	- Mesma capacidade do Internet Banking
69. Se algum processo/transação do site for danificado ou perdido como poderão ser restaurados?	<i>“Tem esse processo de backup, da própria retaguarda de operações que mantém o ambiente de tecnologia e caso não consiga ter essas informações através do backup a gente teria outras fontes de dados que seria a operadora de cartão de crédito, que também registra os pedidos por aí autenticados.”</i>	- Backup na instituição financeira - Backup na administradora de cartão de crédito

Conclusão do quadro 14.

Conforme mencionado anteriormente, realizou-se ao final a análise de conteúdo do grupo de questões (56 a 69) sobre sistema, a qual será apresentada a seguir.

Conforme R1, o comércio eletrônico internacional da instituição financeira utilizou *software* desenvolvido internamente e não está condicionado a nenhum navegador específico e também não necessita de *plug in*. Quanto à configuração mínima de *hardware* não existe exigência.

Além disso, o *site* atual não oferece tratamento a portadores de necessidades especiais. Mas, usuário pode realizar a gestão do conteúdo inserido por ele, por exemplo, nomeando as transações em seu extrato de conta.

O R1 relatou que algumas medidas são adotadas para manter o bom funcionamento do sistema a organização possui acordo com a área de tecnologia que zela pelo funcionamento 24 horas por dia e 7 dias por semana.

A responsabilidade de administração do *site* é da retaguarda de operações que possui a responsabilidade para que o *site* fique a salvo, livre de invasores, vírus, queda de energia entre outros problemas e, por conveniência, a hospedagem do *site* está no estado de São Paulo.

Este respondente explicou que sistema de pagamento do *site*, ou modo como é realizada a autenticação da moeda ou repasse dos valores cobrados pelos serviços é via cartão de crédito.

A performance do *site* é monitorada em termos de disponibilidade, para R1.

Conforme informou R1, o *site* foi desenvolvido internamente. E o respondente não fornece as razões dessa decisão. Provavelmente, por ser uma empresa de grande porte com estrutura de tecnologia própria optou-se por isso.

A empresa responsabiliza o usuário pela segurança por meio de contrato com o usuário e um sistema de senhas que inclui senha da conta, senha da Internet e senha do cartão de crédito. E, responsabiliza-se pela unidade do visitante, realizando controle por IP, ou seja, se o acesso do usuário é originado por um mesmo IP. Então o visitante é considerado único.

A capacidade de coleta, processamento e disseminação do tráfego e dados das transações é a mesma capacidade do *Internet Banking* do Banco X. E, caso algum processo ou transação for danificado ou perdido os dados poderão ser restaurados tanto pela cópia de segurança que a instituição financeira mantém quanto pela cópia dos dados das transações armazenados junto a administradora de cartão de crédito.

4 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do comércio eletrônico tem gerado novas oportunidades de negócios e a possibilidade de expressão das empresas para novos mercados.

Esse fenômeno motivou a necessidade do desenvolvimento e adaptação de ferramentas de gestão para essa nova realidade, incentivando um estudo de caso para investigar a seguinte questão: “Como analisar o comércio eletrônico de uma instituição financeira brasileira sob a ótica do composto mercadológico para *Web* (Modelo 4S)?”

A discussão de outros compostos mercadológicos existentes na literatura como: o tradicional (4Ps), o varejista (6Ps) e o para serviços (7Ps), um dos objetivos específicos deste trabalho, revelou que o contexto do comércio eletrônico pode ser melhor compreendido sobre a ótica do composto mercadológico para *Web* (Modelo 4S), proposto por Constantinides (2002).

Após a realização de uma análise do composto mercadológico para *Web* (Modelo 4S), apontando as etapas desse processo de análise, as limitações e desvantagens e os benefícios de utilização desse modelo, também como objetivo específico deste trabalho, confirmou-se que o Modelo 4S permite aos profissionais de marketing refletirem sobre aspectos estratégicos e operacionais do marketing na Internet de um modo eficiente.

Entretanto, o modelo proposto ainda necessitava de um instrumento de pesquisa mais detalhado, como um roteiro que viesse a orientar a investigação de seus principais aspectos. Assim sendo, buscou-se elaborar um instrumento para investigar a temática proposta no Modelo 4S.

O presente estudo contribuiu com o desenvolvimento desse modelo na medida em que foi elaborado um roteiro de entrevista que partiu das principais etapas de análise do Modelo 4S (escopo, site, sinergia e sistema) até chegar a análise de atributos e também com a apresentação de um estudo de caso em uma instituição financeira brasileira.

Primeiramente, para contextualizar os achados deste estudo, foram analisadas as características dos respondentes que foram indicados com propriedade pelo Banco X.

Os principais resultados obtidos com as entrevistas durante o estudo de caso são relacionadas abaixo.

No tocante ao **escopo** (*estratégia e objetivos: análise de mercado, clientes potenciais, análise interna, papel estratégico das atividades na Web*) descobriu-se que planejamento do

site internacional da instituição financeira necessitou de uma visão estratégica clara e uma orientação para o mercado. Neste caso, esta foi estabelecida pela Área Internacional do Banco X ao definir as diretrizes para a sua presença internacional e o papel a ser desempenhado pelo *site*. Ao mesmo tempo, que o *site* internacional da instituição tem vários concorrentes, sua presença no cenário competitivo já era aguardada. Essa foi a primeira experiência internacional da empresa na *Web*. Considerando-se que, a instituição financeira foi uma das precursoras da automação bancária, esse aspecto não representou dificuldade.

A empresa na *Web* desempenhou mais de um tipo genérico de atividade (informacional, educacional, relacional, promocional e transacional). Entretanto, por enquanto, o *site* tem como ponto forte a atividade transacional.

Com relação ao *site* (*experiências na Web: o que o cliente espera do site? Por que o cliente fará uso do site? O que motiva o cliente a votar?*), análise verificou que os elementos de atração e manutenção de visitantes e usuários presentes no *site* são: transferência de recursos, promoções para emigrantes brasileiros e serviços *on-line* como, por exemplo, abertura de conta.

Pode-se compreender que, de acordo com as respostas obtidas, que a organização espera que o cliente faça uso do *site* pelos seguintes motivos simplicidade do *site*, pelas funcionalidades, organização do conteúdo e rapidez ao carregar as páginas.

A experiência do usuário na *Web* atualmente é representada pelas perguntas mais frequentes divulgadas no *site* e por um Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), via telefone.

Nesse sentido, uma sugestão para a instituição analisada seria a utilização de assistência *on-line* para aumentar a interatividade.

A respeito de **sinergia** (*integração de linha de frente, integração de retaguarda, integração de terceiros*) os respondentes explicaram que planejar e implementar o comércio eletrônico internacional da instituição financeira envolveu um montante considerável de esforços de marketing; o envolvimento com muitas áreas da organização principalmente internacional, marketing, tecnologia e estratégia de canais eletrônicos; e parcerias com terceiros desde agências de propaganda à bancos estrangeiros.

Com referência a **sistema** (*tecnologia, requisitos técnicos e administração do site*), o comércio eletrônico internacional da instituição financeira utilizou *software* desenvolvido internamente. Isso demonstra que a tecnologia é aspecto chave, e isso, provavelmente, acarretou a decisão de não terceirizar, indica também que a empresa possui competência para implementar os requisitos técnicos e administração do *site*. Atributo sobre o sistema a serem

ressaltados são o serviço monitorado contra invasores, vírus e queda de energia e o sistema de pagamento diferenciado e a preocupação com segurança quanto a unicidade do usuário.

No geral a análise em profundidade da situação dos aspectos 4S indica que o *site* pode manter-se no mercado porque o *site* internacional da instituição financeira possui diferencial competitivo, a forma de pagamento com débito em cartão de crédito para efetivar as transações. Percebe-se que esse diferencial competitivo está orientado tanto para o cliente quando para tecnologia. Mas, o projeto está sendo reformulado e adequado dentro de uma estratégia mais voltada para a experiência na *Web*, buscando aumentar a interatividade e desenvolver o relacionamento com o cliente.

As principais dificuldades de adoção de um modelo integrado, como é o de Constantinides (2002), para análise de comércio eletrônico são: a demanda de esforços para a avaliação de todos os aspectos envolvidos, dada a exigência de disponibilidade por parte da organização para aplicação prática de um instrumento de pesquisa e a capacidade do pesquisador para realizar a análise dos dados coletados.

4.1 Contribuições e Sugestões para Pesquisas Futuras

A aplicação em um projeto de campo resultou em interessantes aspectos. A empresa em questão tem um projeto que refletiu sobre os principais aspectos estratégicos e operacionais do marketing na Internet (escopo, *site*, sinergia e sistema) e, portanto, reúne condições para ser bem sucedido. Porém, o propósito de apresentar um estudo de caso, não era avaliar o mérito comercial do projeto. Mas, avaliar como o composto mercadológico para *Web* (Modelo 4S) pode ser aplicado na prática.

O objetivo prático deste trabalho era a realização de um estudo de caso em uma instituição financeira brasileira para demonstrar como o Modelo 4S pode contribuir para a análise de atividades *on-line* e, isso, pode ser indicado como uma importante contribuição desta pesquisa, principalmente devido ao desenvolvimento de um instrumento de coleta de dados (roteiro de entrevista) que poderá ser utilizado em estudos futuros com empresas de outros setores.

Sugere-se também realizar novos estudos de caso adotando cada uma das etapas do Modelo 4S isoladamente e utilizando fontes múltiplas de evidências nas coletas de dados, por exemplo: dados primários (entrevistas) e dados secundários (documentos da organização).

Uma idéia seria utilizar o que foi proposto por Constantinides (2002) para analisar *site*, coletar dados com o roteiro de entrevista e comparar com as informações disponíveis no *site* da organização.

4.2 Limitações da Pesquisa

O estudo de caso possui um caráter exploratório e objetivou aprofundar o conhecimento sobre um fenômeno contemporâneo. Neste sentido, o trabalho possibilitou a avaliação e de um roteiro de pesquisa para o modelo teórico 4S (escopo, *site*, sinergia e sistema).

Embora contribua com o estado do conhecimento atual, esta pesquisa, por ser um estudo de caso único, não possui uma grande capacidade de generalização de suas principais considerações. Por esse motivo, a avaliação desse modelo necessita de pesquisas quantitativas envolvendo um número maior de casos em diferentes setores.

Por sua vez, a pesquisa qualitativa, como a que foi realizada, proporciona uma riqueza de informações e sugere novas possibilidades de investigação. Mas, no estudo de caso as descobertas são deixadas para a interpretação subjetiva do pesquisador. No entanto, esta limitação pôde ser minimizada pela técnica de análise de conteúdo utilizada para a explicação dos aspectos pesquisados.

Além disso, o site analisado foi desenvolvido recentemente e tem características muito peculiares, podendo gerar descobertas não aplicáveis ou observáveis em outros casos, conforme Gibson, Ivancevich e Donnely (1981, p. 38)). “é pouco freqüente encontrar dois casos que possam ser significativamente comparados em termos de características essenciais.”

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico: um estudo no setor bancário**. 1997. 223p. Tese (Doutorado em administração) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo; 1997.
- _____. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. Colaboração Rosa Maria de Moura. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALENCAR, J. A. et al. **Taxonomia de sites de varejo: uma proposta a partir do estudo dos supermercados no Brasil**. XXXVII CLADEA – Congresso Latino-Americano de Escolas de Administração. Porto Alegre. Brasil. 2002.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION [AMA]. **Dictionary of marketing terms**. Chicago, c2006. Disponível em: <<http://marketingpower.com.br>>. Acesso em: 19 fev. 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços**. Tradução de Lúcia Simonini. Consultoria, supervisão e revisão técnica de Salomão Alencar de Farias. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BERMAN, B.; EVANS, J. R. **Retail management: a strategic approach**. 6. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- BLOCH, M.; PIGNEUR, Y.; SEGEV, A. **On the road of electronic commerce: a business value framework, gaining competitive advantage and some research issue**. Lausanne,: Institut D'Informatique et Organisation, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne, 1996.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. **Journal of Marketing Research**. New York, v. 22, p. 199-208, May. 1985.
- BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. **RCN**. Brasília, 2002. Disponível em <<http://www.mre.gov.br>> Acesso em: 20 out. 2004.
- CHO, S. PARK, K. Empirical taxonomy of services and service products in electronic commerce. **Electronic Commerce Research and Applications**. Netherlands, v. 1, p. 339-350, 2002.
- CONSTANTINIDES, E. The 4S web-marketing mix model. **Electronic Commerce Research and Applications**. Netherlands, v. 1, p. 57-76, 2002.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Consultoria, supervisão e revisão Teniza da Silveira, 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de distribuição**. Tradução Lúcia Simonini. Consultoria, supervisão e revisão técnica Ana Akemi Ikeda. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DINIZ, E. H. **Comércio Eletrônico: fazendo negócios por meio da Internet**. Revista de Administração Contemporânea. v. 3, n. 1, p. 71-86, jan. –ab.r, 1999.

DINIZ, E. H.; MORENA, R. P.; ADACHI, T. Internet Banking in Brasil: evaluation of functionality, reliability and usability. **The Electronic Journal of Information Systems Evaluation**. England, v. 8, n. 1, p. 41-50. Disponível em: <<http://www.ejise.com>>. Acesso em: 22 out. 2005.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M., DONNELLY, J. H. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio – jun., 1995.

GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HAKSERVER, C. et al. **Service management and operations**. 2. ed. Prentice Hall: New Jersey, 2000.

HAMPHREYS, K. Internet banking leveling the playing field for community banks through Internet Banking: Section II strategic issues in Internet management. In: KEYES, J. **Internet management**. Florida: CRC Press LLC, 2000. p. 175-83.

HOSSNE, W. S.; VIEIRA, S. Experimentação com seres humanos: aspectos éticos. In: SEGRE, M.; COHEN, C. (Org.) **Bioética**. 2. ed. São Paulo: EDUSP, 1999. Cap. 9. 127-146.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE]. **Participação (%) do valor adicionado nos principais setores do PIB brasileiro (1990-2004)**. Disponível em: <<http://www.ipib.com.br>>. Acesso em: 22 out. 2005.

INTERNET PRODUTO INTERNO BRUTO [IPIB]. **Ranking**. Brasília, c2006. Disponível em: <<http://ipib.com.br>>. Acesso em: 22 out. 2005.

KALAKOTA, R.; WHINSTON, A. **Electronic commerce: a manager's guide**. New York: Addison-Wiley, 1997.

KELLER, K. L. **Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação: com Internet**. Tradução Dalton Conde de Alencar. Revisão Técnica Cristina Bacelar. 4. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

- LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LIMEIRA, T. M. V. **E-marketing**: o marketing na Internet com casos brasileiros. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LOVELOCK, C. H. **Services marketing**. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- NEWMAN, N. **Net loss**: Internet prophets, private profits, and the costs to community. Penn: Penn State Press, 2002.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 5. ed. São Paulo, Atlas: 1999. v. 1.
- MCGOLDRICK, P. J. **Retail marketing**. 2. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2002.
- MORGADO, M. G. Marketing e estratégia. In: MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M.N. **Varejo**: administração de empresas comerciais. 2. ed. São Paulo: SENAC, 1999.
- O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2001.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campos, 1989.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**. métodos e técnicas. Colaboradores: José Augusto de Souza Peres, José Carlos Vieira Wanderley, Lindoya Martins Correia, Maria de Holanda de Melo Peres. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing**: uma visão gerencial. Tradução Adalberto Belluomini, Ailton Bomfim Brandão, Alexandre Toledo do Lago Leite, Roger Joseph Abboud. Revisão Técnica Adalberto Belluomini. São Paulo: Atlas, 2002.
- SELLTIZ, et al. Métodos de pesquisa nas relações sociais. Edição revista e nova tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo, EPU, 1974.
- SOLOMON, M. R.; STUART, E. W. **Marketing**: real people, real choices. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- TURBAN, E.; KING, D. **Comércio eletrônico**: estratégia e gestão. Tradução Arlete Simille Marques e revisão técnica Bemiro João e Érico Veras Marques São Paulo: Pearson, 2004.
- VARADARAJAN, R. P.; YADAV, M. S. Marketing strategy and the Internet: an organizing framework. **Journal of Academy of Marketing Science**. Georgia, v. 30, n. 4, p. 296-312, 2002.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. Consultoria, supervisão e revisão técnica Cláudio Damacena. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GLOSSÁRIO

“Backup” – Ato de efetuar uma cópia de segurança de qualquer arquivo.

“Banner” – Propaganda em forma de imagem gráfica transmitida em uma página de Internet. Normalmente em formato retangular, como um cartazete, possui um *link* direcionando para um *site* promocional ou que traga mais informações sobre o produto mencionado na propaganda.

“Benchmark” – O processo contínuo de medida que possibilita às empresas comparar produtos, serviços ou práticas dentre aquelas que mais se destacam cujo objetivo é promover melhorias em seus processos e ganhar vantagem competitiva.

“Briefing” – Instruções.

“Browser” – Navegador. Programa aplicativo que permite acessar, por meio de uma interface gráfica (*Microsoft Internet Explorer* ou *Netscape*), de maneira aleatória ou sistemática, informações diversas, que contenham textos, imagens e gráficos, sons etc, na Internet.

“Case” – Caso.

“Clinic” – Consultoria.

“Click” – Cliques, ação de clicar em uma propaganda ou *link* na Internet para entrar na página.

“Design” – Criar, projetar, desenvolver, dar forma através de uma sequência de atividades, e tanto se aplica ao Urbanismo (design urbano), à Arquitetura (design da habitação) como a um componente eletrônico, um automóvel, etc. (design de produto).

“E-mail” – Correio eletrônico. (1) comunicação de algum tipo escrita, com envio e recepção usando computador. (2) sistema de computação que permite a troca de mensagens mediante o uso de modem.

“Endomarketing” – O processo de executar a concepção de promoções e distribuição de idéias e divulgação de produtos e serviços e ações da organização para o público interno, ou seja, os empregados da empresa.

“Firewall” ou “Fire” – Parede de fogo. Dispositivo que age como barreira de segurança e controla o tráfego entre a Internet e um computador ligado a ela. Impede que usuários não autorizados entrem nesse computador, pela Internet, ou que dados de roteadores que aceitam, rejeitam ou editam as informações transmitidas ou solicitadas pelos usuários da Internet.

“Folder” – Folheto.

“Hardware” – Equipamento eletrônico associado às tecnologias de informação e comunicação como computadores, placas de rede, processadores etc.

“Home Page” ou “Home” – Página inicial de um *site*, acessada por meio de um endereço eletrônico. É a página de apresentação da empresa ou instituição.

“Internauta” – Pessoa que navega, que visita *sites* na Internet.

“Internet Banking” – Serviço de auto-atendimento, por canal virtual, que permite acesso à conta bancária para consultas e transações financeiras, por meio da Internet.

“Internet” – Rede mundial de computadores, interligados entre si independentemente de plataforma ou tecnologia, permitindo o acesso contínuo a informações e serviços em todo o mundo.

“Intranet” – Rede privada de computadores, que se baseia nos padrões e conceitos de comunicação de dados da Internet.

“Kbit” – Abreviação de *quilobit* por segundo, unidade de transmissão de dados.

“Layout” – Arranjo físico.

“Link” ou Hiperlink – Conexão entre duas páginas ou na mesma página, realizada por meio de uma figura, uma letra, número ou palavra. É o dispositivo que permite a navegação e a troca de informações no ambiente *www*.

“Mix” – Composto.

“Modem” – Modulador/ demodulador. (1) é um dispositivo que liga um equipamento de processamento de dados a um canal de comunicação: sua função é converter os dados para uma forma compatível com o canal de comunicação, e vice-versa. Em geral, transforma a transmissão paralela em serial e vice-versa, ao mesmo tempo serve de interface que ajusta a cadência e a sincronia do fluxo dessas informações. (2) é um dispositivo que tem por

finalidade modular e demodular sinais para permitir transmissão de dados por um canal de comunicação.

“Off-line” – Desconectado, não ligado à Internet.

“On-line” – Forma de processamento de dados com o sistema no ar, o mesmo que, em tempo real.

“Outdoors” – Grandes placas com anúncios expostas ao ar livre nas avenidas e ruas de grande circulação de veículos e pedestres em uma cidade, geralmente com a permanência comprada por 15 dias.

“Planograma” – Diagrama que ilustra a disposição das mercadorias em uma loja de varejo.

“Player” – Competidor.

“Plug in” – *Software* utilizado para complementar as funções de outro.

“Site” – Termo utilizado para referenciar o local ou endereço na Internet, onde estão localizadas informações e serviços sobre determinadas empresas, órgão do governo, universidades ou outras entidades, inclusive de pessoas.

“Softwares” – Programa de computador.

“Target” – Objetivo.

“Telemarketing” – Uma técnica de vendas em que uma venda direta é conduzida pelo telefone.

“Ticket” – Cupom fiscal.

APÊNDICE A - O protocolo para o estudo de caso

I. Visão geral do projeto do estudo de caso

A presente pesquisa é um estudo de caso único e exploratório sobre: o *site* de comércio eletrônico internacional de uma instituição financeira brasileira, denominada Banco X. Esse comércio eletrônico constituiu a unidade de análise. A escolha desta unidade de análise justificou-se pelas características que o referido *site* reúne para aplicação do modelo teórico selecionado. Além disso, pela viabilidade apresentada pois, o projeto de pesquisa é de nível mestrado e foi aprovado pela da instituição financeira.

Vale ressaltar os objetivos da investigação. O objetivo geral deste estudo é fazer uma análise crítica do composto mercadológico para *Web* (Modelo 4S) em uma instituição financeira brasileira.

Para tanto, inclui os seguintes objetivos específicos:

- a) discutir os compostos mercadológicos tradicional (4Ps), varejista (6Ps) e para serviços (7Ps);
- b) fazer uma análise do composto mercadológico para *Web* (Modelo 4S), apontando as etapas desse processo de análise, as limitações e desvantagens e os benefícios de utilização desse modelo;
- c) elaborar e aplicar um instrumento para investigar a temática proposta no Modelo 4S.

II. Procedimentos de campo

Como um estudo de caso é um estudo dentro de seu contexto na vida real, isso tem implicações importantes para a definição dos procedimentos de campo.

A. Obter acesso a organizações ou a entrevistados-chave

A organização foi contatada formalmente pela pesquisadora e seu orientador que enviaram o projeto de pesquisa, juntamente com uma solicitação de permissão para o desenvolvimento do estudo de caso. A instituição financeira, por sua vez, aprovou o pedido e comprometeu-se a fornecer os insumos necessários para a realização do trabalho, requerendo

apenas o envio da metodologia após o exame de qualificação e agendamento de entrevistas com antecedência.

B. Escolha das pessoas que serão entrevistadas

A escolha das pessoas que foram entrevistadas foi definida pela conveniência da empresa de acordo com o perfil indicado pela pesquisadora.

C. Possuir materiais suficientes enquanto estiver no campo

Os principais materiais necessários para a realização da pesquisa de campo são: cópias do roteiro de entrevista, bloco de notas, gravador e fitas cassete.

D. Desenvolver um procedimento para pedir ajuda e orientação, se necessário, de pesquisadores e colegas de outros estudos de caso

A pesquisadora conta principalmente com o apoio de seu orientador de mestrado e professores do programa de pós-graduação que participa para auxiliar em dúvidas que possam surgir. Todos estes profissionais poderão ser contatados pessoalmente, por e-mail ou telefone.

E. Estabelecer agenda das atividades de coleta de dados

A agenda das atividades de coleta de dados será definida após a adequação do estudo com as contribuições dos integrantes da banca do exame de qualificação. Levando em consideração a disponibilidade dos gestores do comércio eletrônico da instituição financeira.

F. Preparar-se para acontecimentos inesperados como mudanças de agenda, alteração de humor e motivação dos pesquisadores.

Conforme o cronograma geral da pesquisa, existe tempo hábil para mudanças de agenda. De forma que o resultado final desta pesquisa seja cumprido. Caso haja, algum imprevisto o roteiro de entrevista poderá ser enviado por correio eletrônico para os entrevistados e respondidos dessa maneira alternativa.

III. Questões do estudo de caso

A questão de pesquisa é uma indagação ampla a serem respondidas e exige a colocação de um conjunto de perguntas específicas no trabalho (MATTAR, 1999). A

pergunta de pesquisa que deu origem ao estudo de caso é: Como analisar o comércio eletrônico de uma instituição financeira brasileira sob a ótica do composto mercadológico para *Web* (Modelo 4S)?

Esta pergunta central confere o ‘norte’ na busca de resultados pelo pesquisador e correspondem aos objetivos de pesquisa desta dissertação.

IV. Guia para o relatório de um estudo de caso

Yin (2001), sugere seis estruturas de relatório para estudo de caso visando de reduzir os problemas dos pesquisadores na sua estruturação. São elas:

1. estruturas analíticas lineares;
2. estruturas comparativas;
3. estruturas cronológicas;
4. estruturas de construção da teoria;
5. estruturas de “incerteza” e
6. estruturas não-sequenciais.

Para este estudo foi adotada a estrutura analítica linear. Por esse motivo, este trabalho foi organizado em 4 capítulos. O primeiro capítulo reuniu as referências que serviram de fundamentação teórica ao estudo. O capítulo 2 aborda os aspectos metodológicos. No capítulo 4 é realizada a apresentação e a análise dos resultados, incluindo a caracterização da organização do *site* e dos respondentes. As considerações finais, contribuições e limitações dessa pesquisa foram incluídas no capítulo 5.

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista

Introdução

Saudação: Bom dia! ou Boa tarde!

Apresentação da pesquisadora ...

Visão geral da pesquisa...

Agradeço desde já a sua colaboração com esta pesquisa, sua opinião e experiência são muito importantes.

Neste trabalho assegura-se o anonimato do entrevistado e o sigilo das respostas.

O(a) senhor(a) poderá considerar algumas perguntas sem sentido e outras difíceis de responder. Manifeste-se, caso não deseje ou possa responder à questão por qualquer motivo.

Sinta-se livre para interromper, pedir esclarecimentos e criticar o tipo de perguntas.

Por último, solicito a sua permissão para gravar a entrevista, por tratar-se de uma pesquisa de natureza qualitativa recomenda-se que a entrevista seja transcrita para análise em profundidade sem prejuízo das informações.

Identificação do entrevistado e da entrevista

Número da entrevista:

Data da entrevista:

Lugar da entrevista:

Nome:

Idade:

Sexo:

Formação:

Cargo atual:

Tempo no cargo atual:

Tempo na instituição:

Fale sobre sua experiência, atuação na empresa e envolvimento com o *site*.

Esta entrevista tem a duração prevista de 60 minutos e esta dividida em quatro seções:

1. escopo (estratégia e objetivos)
2. site (aspectos operacionais e experiência na *Web*)
3. sinergia (aspectos organizacionais, integração dentro dos processos físicos da organização)
4. sistema (aspectos técnicos e tecnológicos)

A entrevista e será iniciada pela seção avaliada pela pesquisado como a mais pertinente às atividades do entrevistado.

Seqüência da entrevista: () escopo () site () sinergia () sistema

Seção I – Escopo

Neste primeiro bloco objetiva-se saber os aspectos estratégicos e as diretrizes para a tomada de decisão do ponto de vista da estratégia de negócio.

1. O *site* fixou seus próprios objetivos estratégicos?
2. Quais são os principais objetivos do *site*?
3. Os objetivos do *site* estão alinhados com os objetivos corporativos?
4. Qual a base competitiva adotada pelo *site*: custo, diferenciação ou enfoque?

Lembrete: base competitiva é a abordagem estratégica genérica adotada para superar as outras empresas em uma indústria. Algumas vezes a empresa pode seguir mais de uma abordagem. Existem três abordagens estratégicas genéricas:

- a) liderança ou custo total – consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objeto básico.
- b) diferenciação – é diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria.
- c) enfoque – enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

5. Quais são os principais concorrentes do *site*?

Lembrete: concorrentes são considerados os serviços substitutos.

6. Quem são os clientes potenciais e qual é o perfil deles?
7. Foi identificada alguma prioridade no comportamento de compra desses clientes?
8. O que foi planejado para manter visitantes/ clientes?
9. Quais as principais revelações da análise de mercado? Como foi feita a previsão de mercado para o *site*?

Lembrete: previsão de mercado é o mesmo que estimativa de demanda.

10. A empresa identificou alguma tendência importante de mercado?
11. Quais as necessidades que o *site* pretende sanar? Quais as formas atuais de satisfazer essas necessidades?

12. Este *site* foi a primeira operação da empresa na *Web*?
13. A *Web* é uma tecnologia de suporte ou disruptiva para os negócios da empresa?

Lembrete: tecnologia disruptiva é aquela que rompe paradigmas, padrões.

14. Quais foram as principais dificuldades na época do lançamento do *site*?
15. Que forças e ou vantagens competitivas existentes na organização foram exploradas na Internet?

16. Como o empreendimento *on-line* está sendo incorporado na estratégia comercial da organização?
17. Como a presença na *Web* pode agregar valor para a empresa?
18. Explique como o(a) Sr.(a) define o papel estratégico desta atividade na *Web*: informacional, educacional, relacional, promocional ou transacional?
19. Como a atuação da empresa na *Web* pode ser avaliada?

Seção II - Site

Neste bloco pretende-se pesquisar sobre a interface da empresa com o cliente e o plano de marketing para *Web*.

20. Quais são os elementos de atração de visitantes? Qual deles é o mais importante na proposta do *site*?
21. Qual a principal inovação trazida pelo *site*?
22. Qual é o nome de domínio? Por que foi escolhido?
Lembrete: domínio é nome que descreve a organização com a qual um endereço na Internet está vinculado (.com.br), (.gov.br), (.org.br).
23. Como foi escolhido o conteúdo das páginas?
24. Que tipo de informação é interessante para os visitantes potenciais do *site*?
Lembrete: conteúdo é texto, informação, idioma etc.
25. Como foi construído o *design* do *site*?
Lembrete: *design* refere-se cores, tamanho de texto, figuras, aspecto visual de maneira ampla, características que definem a aparência do *site*.
26. Qual foi a preocupação central no desenvolvimento do *layout*?
Lembrete: layout refere-se à disposição dos botões, textos, *banners*, dentro das janelas.
27. Qual foi a atmosfera pretendida pela empresa ao desenvolver o *site*?
Lembrete: atmosfera é uso de elementos que apelam aos sentidos do cliente, gerando emoção, sentimento.
28. Quais os conceitos centrais de posicionamento do *site*?
Lembrete: posição ocupada pelo serviço na mente do cliente em comparação com os seus concorrentes.
29. Quais são os produtos oferecidos pelo *site*?
Lembrete: P - produto é o que satisfaz as necessidades do consumidor, pode ser bens, serviços ou idéias.
30. Existe alguma vantagem em relação preço?
Lembrete: P – Preço é o valor ou montante pago em troca por um produto.
31. Quais as formas de pagamento ou transferência de valores?
32. Onde estão localizados os *links* de acesso para este comércio eletrônico?
Lembrete: P - Praça é o local ou canal de distribuição que leva o produto ao consumidor
33. Qual é a estratégia de promoção?
Lembrete: P - Promoção é o esforço que a organização faz para persuadir o consumidor a comprar.
34. Quais são os cuidados da empresa para proporcionar navegabilidade para o visitante do *site*?
Lembrete: Navegabilidade é facilidade fornecida para o visitante explorar o *site*.
35. Os que foi levado em consideração para tornar o *site* funcional para o usuário?

Lembrete: Funcionalidade é a quantidade de cliques que o usuário precisa realizar até chegar a informação que deseja.

36. Qual a velocidade de transação de dados? Quantos *kbits* de carga média tem em cada página?

Lembrete: Velocidade é a quantidade em segundo que o usuário precisa aguardar para carregar cada página.

37. O que foi feito para viabilizar a buscar e pesquisa no *site*?

38. Como a empresa promove a interatividade?

Lembrete: Interatividade é a capacidade do usuário do *site* participar das decisões da empresa, solicitar informações, fazer reclamações, opinar etc.

39. Como as sugestões e reclamações do cliente são tratadas?

40. Como a empresa comunica-se com o cliente?

41. A empresa disponibiliza alguma forma de customização?

Lembrete: Customização significa atender às necessidades específicas de cada cliente oferecendo possibilidades de ajustes a suas características e expectativas.

42. Quais são os elementos de retenção de visitantes/ clientes?

Lembrete: Elementos de retenção referem-se ao que motiva os clientes a voltarem.

43. Quais os serviços *on-line* oferecidos ao visitante?

Lembrete: Serviço *on-line* é aquele prestado em tempo real.

44. Como são prestados os serviços de suporte ao visitante/ cliente?

Lembrete: Suporte ao visitante é a resposta ou ajuda ao cliente.

45. Quais são os elementos de construção de relacionamento no *site*? Existe algum banco de dados de visitantes? Por que coletam ou não coletam dados de visitantes? O que se pretende fazer com os dados?

46. Com qual frequência o *site* é atualizado?

47. Quais os métodos de proteção do cliente? Como é o sistema de autenticação do usuário?

48. Qual a política de privacidade?

49. Quais são os indicadores de segurança do *site*?

Lembrete: Segurança percebida, por exemplo por certificados.

Seção III - Sinergia

Neste bloco busca-se analisar os pontos em que a estratégia corporativa da empresa interage com a estratégia virtual (evidenciada no *site*), aborda a integração que pode ser desenvolvida entre a organização virtual e a física, bem como, entre a organização virtual e terceiros.

50. Em quais áreas foi necessária a integração do negócio virtual com a infra-estrutura corporativa?

Lembrete: Infra-estrutura (sistemas de apoio) Integração do *site* com os processos organizacionais, sistemas e banco de dados (serviço ao cliente, processamento de pedidos, abastecimento e logística)

51. Como são tratados os processo virtuais nas rotinas operacionais da empresa?

52. Em que aspectos foi necessária integração entre a organização virtual e terceiros?

Lembrete: Terceiros (parcerias estratégicas e operacionais) complementar às atividade, criar parceiros de rede os quais dão assistência para as atividades comerciais e logísticas da empresa. Candidatos a parceiros para tal sinergia on-line são: ferramentas de busca e diretórios da *Web*, redes afiliadas, propaganda on-line etc.

53. A organização possui contrato, acordo ou parceria com outras empresas? Isso melhorou sua competitividade *on-line*?

54. Como foi feita a divulgação do *site*?

55. O *site* tornou-se parte das campanhas promocionais da empresa?

Seção IV – Sistema

Este bloco visa identificar os principais aspectos tecnológicos e administrativos que sustentarão as atividades de comércio eletrônico.

56. Que *software* foi utilizado no *site*? Esse *software* está condicionado a algum navegador? Precisa de *plug in*?

57. Qual a configuração mínima de *hardware* que o cliente necessita?

58. Como são tratados os portadores de necessidades especiais?

59. Como é realizada a gestão do conteúdo inserido pelo usuário?

Lembrete: O conteúdo inserido pelo usuário é estruturado quando a entrada dos dados é por meio de formulários. Uma forma de administração do conteúdo pelo usuário é a possibilidade dele separar o conteúdo com rótulos ou etiquetas ou nomear uma transação.

60. Quais as medidas adotadas para manter o bom funcionamento do sistema?

Lembrete: bom funcionamento: sistema funcionando 24 horas por dia, 7 dias por semana.

61. Quem administra o *site*?

Lembrete: administração do *site* significa responsabilidade para que o *site* fique a salvo, livre de invasores, vírus, queda de energia etc.

62. Onde o *site* está hospedado?

63. Como é o sistema de pagamento do *site*?

Lembrete: sistema de pagamento refere-se ao modo como é realizada a autenticação da moeda ou repasse de valores cobrados pelos serviços.

64. Como a performance do *site* é monitorada?

65. O *site* foi desenvolvido internamente? Por quê?

66. Como a empresa responsabiliza o consumidor pela segurança?

67. Como a empresa responsabiliza-se pela unicidade do visitante?

Lembrete: unicidade é a autenticação do usuário com identificação completa para que se extinga a possibilidade de não o usuário.

68. Qual é a capacidade de coleta, processamento e disseminação do tráfego e dados das transações?

69. Se algum processo/ transação do *site* for danificado ou perdido como poderão ser restaurados?

Lembrete: backup do sistema é a cópia de segurança.

APÊNDICE C – Entrevista 1

Seção 1 – Escopo

Entrevistador: “Neste primeiro bloco objetiva-se saber os aspectos estratégicos e as diretrizes para a tomada de decisão do ponto de vista da estratégia de negócio.”

Entrevistador: “O *site* fixou seus próprios objetivos estratégicos?”

Respondente 1: “Não, é aquilo que eu te falei. O *site* surgiu de uma necessidade da empresa de atender ao mercado internacional. Não foi... não foi uma iniciativa nossa. ‘Olha vamos lançar um *site* para atender ao brasileiro que está no exterior’. Essa demanda veio da Área Internacional do Banco X. Eles fizeram um estudo de mercado e viram que em 2003 foi passado ao Brasil 2,9 bilhões de dólares por meios oficiais, isso é fonte do Banco Central. E a partir dessas informações, que tem 2 milhões de brasileiros residentes no exterior, a partir dessas informações, elaboraram uma estratégia e chegaram à conclusão de que o Banco X deveria atuar nesse mercado. E qual seria o caminho mais rápido para entrar no mercado, para ter uma estratégia, pra entrar no mercado. Ou agências no exterior, ou o canal Internet, aí optou por fazer o canal Internet. Então a gente começou a fazer um trabalho todo de estratégia em presença da Internet, a partir dessas informações que foram passadas para a gente. Mas esse foi o marco inicial. Não teve nada assim... Tem alguns *sites*... que a gente começa aqui, a gente identifica as oportunidades e a gente vai atrás da área de produto, a área de segmento da empresa e propõe a eles lançar um *site* onde eles poderiam vender um produto e alcançar um segmento através daquele *site* lá. No caso do *site* internacional, não. Foi uma necessidade da empresa, que achou que implementando um *site* ia atingir um caminho, atingir os objetivos.”

Entrevistador: “Quais são os principais objetivos do *site*?”

Respondente 1: “Tá. É, inicialmente, ser um instrumento de remessas de recursos do exterior para o Brasil. Com o objetivo de formação de poupança para esses brasileiros que estão lá fora. Esse foi o objetivo inicial.”

Entrevistador: “Os objetivos do *site* estão alinhados com os objetivos corporativos?”

Respondente 1: “Estão. Mas é aquilo que eu te falei também. A gente teve um tempo muito pequeno para fazer a implementação do *site*. Este *site* que está no ar hoje, ele é basicamente transacional, ele não tem muita informação, ele não tem muitos produtos mas, ele está alinhado com a estratégia da instituição.”

Entrevistador: “Qual a base competitiva adotada pelo *site*: custo, diferenciação ou enfoque? Lembrete: base competitiva é a abordagem estratégica genérica adotada para superar as outras empresas em uma indústria. Algumas vezes a empresa pode seguir mais de uma abordagem. Existem três abordagens estratégicas genéricas:

a) liderança ou custo total – consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objeto básico.

b) diferenciação – é diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria.

c) enfoque – enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.”

Respondente 1: “Eu acho assim, tem um pouquinho de cada um. Custo porque a gente trabalha com uma tarifa fixa de X% sobre o valor da remessa. Assim, para pequenas remessas ele é muito competitivo no mercado, porque os concorrentes trabalham com valores fixos, por exemplo, XX dólares, para fazer uma remessa, lá de 1.000 dólares, eles cobram o valor fixo de XX dólares. E nós, não, nós trabalhamos com X% sobre o valor da remessa, o *ticket* médio das nossas remessas giram em torno de X reais, porém o percentual que dá é muito menos que os XX dólares que o cliente ia pagar nas concorrentes. Então, com relação a custo, a gente ganha para pequenos valores. Quando você vai para grandes valores, a gente deixa de ser competitivo no custo, porque sai mais barato para quem está lá fora pagar os XX dólares do que pagar X% sobre 10.000, daí a gente deixa de ser competitivo. O outro item seria diferenciação, aqui também acho que a gente é competitivo nesse item aqui, porque a gente é o primeiro banco a lançar a remessa de valores através do cartão de crédito. Assim, no exterior, nos Estados Unidos, no Japão, não existe ainda. O *site* do Banco X, tá sendo usado como *case* no resto do mundo, inclusive eles estão lançando lá no Japão, porque no Japão tem muito coreano, que sai da Coréia e vai trabalhar no Japão. Eles pegaram o mesmo modelo aqui do Brasil e estão implantando lá para o coreano poder fazer as remessas dele, através de cartões. O nosso diferencial competitivo seria o cartão de crédito para fazer remessas. O enfoque *site* qual que é? Atender todo o brasileiro, no exterior, só que em qualquer lugar do mundo, dessa maneira, ele não é muito focado, ele é bem genérico, se você for ver e ele tem umas limitações, porque, o meio de pagamento é o cartão de crédito, o quê já é um limitador. Segundo limitador, ele tem que ter um CPF válido no Brasil, mesmo que ele esteja ilegal no país em que está residindo. Se ele estiver legal no Brasil... Só que esse também é um

limitador, porque tem gente que vai para lá, passa 3, 4 anos não declara imposto de renda e o CPF é cancelado, ele não consegue abrir conta bancária e não consegue transacionar por esse canal. Assim, o enfoque é um pouco generalista. A gente não está focado num mercado, só Japão, só Estados Unidos, em todo o mundo.”

Entrevistador: “Quais são os principais concorrentes do *site*? Lembrete: concorrentes são considerados os serviços substitutos.”

Respondente 1: “Os principais concorrentes são, aquelas, ah, não seriam agências, mais empresas especializadas em fazer remessas fisicamente, essas seriam concorrentes. Outros que também seriam concorrentes é, por exemplo, os correios no Japão. Os *dekasseguis* que estão morando lá, fazem muito as remessas pelo correio.”

<Tem que declarar o valor?>

Respondente 1: “Não declara o valor. Tem muito dinheiro que chega sem declaração de valor. Coloca em carta registrada e não informa que está sendo remessa de valores e manda. Só que o brasileiro tem que correr o risco. E empresas formais, tem os bancos, A, B e C. O banco A e o banco B atuam fortemente no Japão. Mas, tem presença física lá. Eles abrem conta lá e fazem a remessa de lá para cá. E são concorrentes. A gente tem o próprio Yahoo, que tem um serviço de remessas. O Webster Union que tem o serviço de remessas.”

<Aí já são eletrônicos, canais eletrônicos que fazem a mesma função?>

Respondente 1: “Isso... é. Só que eles não utilizam cartão de crédito.”

Entrevistador: “Quem são os clientes potenciais e qual é o perfil deles?”

Respondente 1: “Os clientes potenciais do *site*, isso já foi definido na primeira estratégia, tá refletido no *site*, e agora, mais fortemente no redesenho que a gente está fazendo. Seriam brasileiros classe B, C+, C- e D. São esses daí.”

<E essa classificação A, B e C, é aquela daquele questionário socioeconômico?>

Respondente 1: “Isso. Classe B e C+, o objetivo deles de estar no exterior, é de fazer uma formação de poupança, trabalhar para fazer uma formação de poupança, para adquirir uma casa própria aqui, ou para ele vir e abrir um negócio próprio. Ele foi com esse objetivo para lá. A outra, C- e D na verdade eles vão para lá para manter o sustento da família aqui no Brasil, eles fazem remessa de dinheiro todo mês para manter o sustento da família no Brasil. Além desse público, tem brasileiros que trabalham em empresas multinacionais, ou empresas nacionais que tem filiais no exterior e utilizam o canal para mandar remessas para cá. Tem gente que vai estudar, tem gente que vai fazer um mestrado, tem gente que vai passar um tempo lá e acaba conseguindo poupar e remetem o dinheiro para cá. Tem gente que trabalha no consulado, esse é o nosso público alvo. São assim, são pessoas que utilizam remessas

formais, que a gente sabe que o próprio Banco Central, a gente tem fonte, que são emitidos uns 3 bilhões de dólares para o Brasil, mas a gente sabe, que informalmente, são emitidos, mais uns 3 ou 4. Então, você tem em torno de 7 bilhões que são emitidos para o Brasil. E desses somente 3 são por canais formais.”

Entrevistador: “Foi identificada alguma prioridade no comportamento de compra desses clientes?”

Respondente 1: “O *site* hoje tem quatro produtos. A gente usou a metáfora de loja virtual mesmo, com carrinho de compras e tudo. A gente fala, ele vai fazer uma remessa, ele está comprando uma remessa. Ele tem duas formas de remessa: ou ordem de pagamento ou para crédito na conta dele. Isso aqui no Brasil. Esse é o produto de remessa. Ele tem o produto de formação de poupança, que seria a poupança, seriam investimentos. Pela experiência que a gente tem nesse um ano e pouco que o *site* está no ar, mais ou menos, 90% é o produto de remessa. E 10% está pulverizado entre os outros produtos: poupança e outros.”

Entrevistador: “O que foi planejado para manter visitantes clientes?”

Respondente 1: “Inicialmente, a gente colocou o *site* no ar, fez campanha *off-line* muito forte e até campanha *on-line* em *sites* brasileiros, até portais daqui e até alguns *sites* no exterior. E foi feita campanha *off-line*, assim, em aeroportos, principalmente nos Estados Unidos e Japão, onde tem grande concentração de brasileiros e tal. Mas você pode até falar com o pessoal do marketing que eles estão mais acostumados. Mas o *site*, ele não teve uma atuação dinâmica que incentivasse o *internauta* a voltar para ver uma notícia, para fazer um vínculo dele com o Brasil, hoje não tem. A única coisa que tem lá, que poderia fazer ele voltar, seria o conversor de moedas e endereços de embaixadas...

<Tem horário?>

Respondente 1: “Horário do Brasil, tem, tem até horário do Brasil, mas não sei se isso é um incentivo para ele voltar ao *site*. Mas, no novo que a gente está planejando, você tem uma simulação toda voltada para esse objetivo, tornar o *site* atrativo, que ele volte, seja recorrente.”

Entrevistador: “Quais as principais revelações da análise de mercado? Como foi feita a previsão de mercado para o *site*? Lembrete: previsão de mercado é o mesmo que estimativa de demanda.”

Respondente 1: “Do mercado em si, não do perfil? Quais as revelações? Hum, promissor.” “Demanda de usuários para o *site*, ou demanda de volume transacionado para o *site*?”

<Pode falar das duas coisas. De demanda de usuários primeiro, quanto vocês estimaram de acesso?>

Respondente 1: “Bom, a gente estimou, que ia abrir assim umas X contas. Não chegou neste número. Desse mercado, não sei nem se dá para colocar assim, mas desse mercado para o primeiro ano, a gente queria, a meta era de atingir X dólares. E a gente não conseguiu, não chegou nem perto disso. Só que, a gente começou a fazer pesquisa, ver o que é que estava acontecendo, que a gente não estava conseguindo atingir. A gente tem uma audiência de mais ou menos, X pessoas por dia, no *site*.”

Entrevistador: “A empresa identificou alguma tendência importante de mercado?”

Respondente 1: “Uma tendência? Qual o lembrete? Como assim uma tendência importante?”

(Explica a questão e diz que vai invalidar de qualquer maneira)

Respondente 1: “Não, a gente não fez ainda essa cobertura para saber, saber se está crescendo o número de imigrações para lá, não a gente ainda não fez. Embora uma coisa que a gente está tomando muito cuidado de fazer, na nova estratégia do *site*, é de não ser, é de o *site* não incentivar brasileiro a imigrar, que na verdade a gente quer estar lá nesse mercado, um dos objetivos do *site* é por ser um banco brasileiro, tem a função social, poder atender aquele brasileiro lá, garantir que aquele dinheiro que ele tá lá suando, trabalhando, chegue aqui no Brasil com segurança, é uma função social da empresa. E a gente tá tendo o máximo de cuidado na nova estratégia do *site* de não incentivar, o brasileiro entra lá, olha, e ah, eu vou conseguir comprar uma casa, ou vou pra lá juntar dinheiro e depois vou voltar e montar um negócio. A gente está com esse cuidado, mas a gente não fez pesquisa e nem avaliou tendências nessa área.”

Entrevistador: “Quais as necessidades que o *site* pretende sanar? Quais as formas atuais de satisfazer essas necessidades?”

Respondente 1: “Quais as necessidades? Relacionamento, ser mais informativo, ser educativo, a gente está tentando colocar no *site* alguma coisa sobre economia, bem básica, receitas e as despesas dele, o que ele pode fazer com o dinheiro dele, como poupar. Pra quem foi pra lá com o objetivo de juntar dinheiro para abrir o negócio próprio, a gente quer ter área do *site*, que ele possa se desenvolver, com conteúdos de empreendedorismo. Para quem foi, é, fazer poupança para adquirir a casa própria, a gente também quer ter conteúdos de habitação, se ele quer comprar, se ele quer construir. Então, tem essa, esses objetivos para a nova estratégia. Com relação a relacionamentos ainda, né?”

<Essa aqui é com relação às necessidades do cliente, eu vou reformular, porque ela está levando a responder sobre as necessidades, os problemas que precisam ser resolvidos com a nova estratégia. Mas ficou legal.>

Entrevistador: “Este *site* foi a primeira operação da empresa na *Web*?”

Respondente 1: “Transação internacional foi a primeira vez, porque o Banco X não tem autorização do Banco Central para atuar nesse mercado como cambio, para fazer cambio como o Banco A tem, por isso o meio que foi utilizado foi a *Web*, então o Banco X, para estar presente para fazer remessas internacionais, foi através da *Web*.”

<Mas antes tinha o *Internet Banking*, que já era mais antigo?>

Respondente 1: “É, mas era só local. Se você for ver, o objetivo do *site*, o que é? É atender o mercado internacional, as pessoas que estão no exterior para fazer remessas, ou formação de poupança, então, o meio utilizado foi o *site*.”

Entrevistador: “A *Web* é uma tecnologia de suporte ou disruptiva para os negócios da empresa? Lembrete: tecnologia disruptiva é aquela que rompe paradigmas, padrões.”

Respondente 1: “Eu diria que sim, na questão de romper paradigmas, mas pensando no que a gente tem hoje para atender o mercado local. Se você for ver, por exemplo, o próprio *Internet Banking*, ele na verdade está rompendo alguns paradigmas, de... enfim, do capital nacional, porque as pessoas usavam muitos canais de riscos, que tem transações hoje que são maiores no canal eletrônico do que no canal físico. Então nesse sentido sim, ...

(fim do lado A)

... rompeu os paradigmas de relacionamento com clientes, pois como o foco da estratégia foi oferecer aos brasileiros residentes no exterior uma opção segura e de baixo custo para o envio de remessas de valores para o Brasil optou-se em oferecer este serviço por meio do canal Internet, quando normalmente a estratégia de relacionamento inicia no mundo físico, agências etc e, após a consolidação dessa estratégia migra para o canal Internet.”

Entrevistador: “Quais foram as principais dificuldades na época do lançamento do *site*?”

Respondente 1: “É o cronograma de lançamento do *site* foi antecipado em 6 meses e isso impactou na estratégia de presença no canal Internet, porque muitas funcionalidades que estavam previstas não puderam ser contempladas na primeira versão. Também tivemos problemas de ordem legal, pois o serviço estava em regulamentação no Banco Central na época do lançamento do *site* e alguns produtos que seriam disponibilizados para comercialização no *site* não puderam ser ofertados.”

Entrevistador: “Que forças e ou vantagens competitivas existentes na organização foram exploradas na Internet?”

Respondente 1: “A imagem institucional do Banco X foi fortemente explorada na estratégia.”

Entrevistador: “Como o empreendimento *on-line* está sendo incorporado na estratégia comercial da organização?”

Respondente 1: “Na verdade, a estratégia do Banco X no mercado internacional é mais abrangente que o relacionamento *on-line*. Contudo, os produtos que são oferecidos no *site* foram adaptados para a venda no *site*.”

Entrevistador: “Como a presença na *Web* pode agregar valor para a empresa?”

Respondente 1: “O *site* foi o primeiro movimento da empresa para marcar presença no mercado internacional e devido o alcance da Internet o *site* foi decisivo na consolidação da marca do Banco X nesse mercado.”

Entrevistador: “Explique como senhor define o papel estratégico desta atividade na *Web*: informacional, educacional, relacional, promocional ou transacional?”

“O *site* do Banco X é informacional quando oferece ao cliente oportunidade de conhecer o novo serviço que está sendo disponibilizado com mais segurança do que os serviços que os brasileiros residentes fora do Brasil estão acostumados a um custo mais baixo. É promocional na oferta de produtos com custos diferenciados dos que são praticados para o público no Brasil. A versão que está disponível para os clientes tem uma característica transacional e este é o ponto forte do *site* pois, oferece comodidade e segurança aos clientes nos serviços de remessas de valores e aplicações financeiras.”

Entrevistador: “Como a atuação da empresa na *Web* pode ser avaliada?”

Respondente 1: “O Banco X tem investido na Internet nos últimos anos, pois entende que é um canal que possibilita melhorar o relacionamento com seus clientes de forma ágil e de baixo custo. Todos os produtos oferecidos pela empresa são avaliados sob o ponto de vista de disponibilidade na Internet. A estratégia de presença do Banco X para o canal Internet prevê melhorar o relacionamento com seus clientes e modernizar seus *sites* disponibilizando as informações de forma mais organizada. Também faz parte da estratégia oferecer simuladores e melhorar as rotinas transacionais.”

Seção III – Sinergia

Entrevistador: “Neste bloco busca-se analisar os pontos em que a estratégia corporativa da empresa interage com a estratégia virtual (evidenciada no *site*), aborda a integração que pode ser desenvolvida entre a organização virtual e a física, bem como, entre a organização virtual e terceiros.”

Entrevistador: “Em quais áreas foi necessária a integração do negócio virtual com a infra-estrutura corporativa? Lembrete: Infra-estrutura (sistemas de apoio) Integração do *site* com os processos organizacionais, sistemas e banco de dados (serviço ao cliente, processamento de pedidos, abastecimento e logística).”

Respondente 1: “A operação do Banco X na Área Internacional teve de ser construída porque não havia, na época do lançamento do *site*, nenhum sistema de infra-estrutura específico para comércio eletrônico. Entretanto, a integração com os sistemas de produto ocorreu sem problemas devido a arquitetura de sistemas do Banco X.”

Entrevistador: “Como são tratados os processo virtuais nas rotinas operacionais da empresa?”

Respondente 1: “A maioria das rotinas operacionais da empresa são controladas por sistemas. Na maioria dos casos, os processos virtuais são integrados aos sistemas que controlam os processos dos outros canais, com raras exceções onde há processos exclusivamente virtuais.”

Entrevistador: “Em que aspectos foi necessária integração entre a organização virtual e terceiros? Lembrete: Terceiros (parcerias estratégicas e operacionais) complementar às atividade, criar parceiros de rede os quais dão assistência para as atividades comerciais e logísticas da empresa. Candidatos a parceiros para tal sinergia *on-line* são: ferramentas de busca e diretórios da *Web*, redes afiliadas, propaganda *on-line* etc.”

Respondente 1: “Por força de legislação do BACEN todos os processos bancários devem estar de acordo com as normas. Por isso, com o objetivo de disponibilizar mais serviços para o público do *site* internacional foi necessário buscar parceria com bancos que possuem rede física nos países em que o Banco X não tem agências.”

Entrevistador: “A organização possui contrato, acordo ou parceria com outras empresas? Isso melhorou sua competitividade *on-line*?”

Respondente 1: “Inicialmente o Banco X firmou acordo com um banco estrangeiro, com atuação em Portugal e nos Estados Unidos.”

Entrevistador: “Como foi feita a divulgação do *site*?”

Respondente 1: “A divulgação do *site* aconteceu por meio de campanhas *on-line* e *off-line*, sendo que foram veiculados peças publicitárias em *sites* de grande visitação de brasileiros, como A, B e C e outros específicos de acesso por não residentes no Brasil. O próprio *site* principal do Banco X tem uma audiência muito expressiva e também foi alvo de campanhas para o *site* internacional. Além dessas campanhas *on-line*, foram veiculadas peças publicitárias em aeroportos, revistas, *outdoors* e televisão.”

Entrevistador: “O *site* tornou-se parte das campanhas promocionais da empresa?”

Respondente 1: “O *site* internacional do Banco X não aparece nas campanhas institucionais da empresa. Quando demanda, há campanhas exclusivas para o público do *site*.”

Seção IV – Sistema

Entrevistador: “Este bloco visa identificar os principais aspectos tecnológicos e administrativos que sustentarão as atividades de comércio eletrônico.”

Entrevistador: “Que *software* foi utilizado no *site*? Esse software está condicionado a algum navegador? Precisa de *plug in*?”

Respondente 1: “Não, não foi adquirido um *software* comercial, é de comércio eletrônico, foi desenvolvido tudo em casa, é tudo dentro do Banco X.”

Entrevistador: “Qual a configuração mínima de *hardware* que o cliente necessita?”

Respondente: “Acho que todos os nossos esquemas de Internet... É, se você tiver um navegador, que consiga navegar na Internet, você consegue acessar, não tem exigência de *hardware* mínima.”

Entrevistador: “Como são tratados os portadores de necessidades especiais?”

Respondente 1: “Para esse *site* específico não está... não está contemplado.”

<No próximo (em desenvolvimento)?>

Respondente 1: “Não, também, não. O que a gente tem para necessidades especiais está no *Internet Banking*.”

Entrevistador: “Como é realizada a gestão do conteúdo inserido pelo usuário? Lembrete: O conteúdo inserido pelo usuário é estruturado quando a entrada dos dados é por meio de formulários. Uma forma de administração do conteúdo pelo usuário é a possibilidade dele separar o conteúdo com rótulos ou etiquetas ou nomear uma transação.”

Respondente 1: “Pode, isso.”

Entrevistador: “Quais as medidas adotadas para manter o bom funcionamento do sistema?”

Respondente 1: “Quais as medidas adotadas para manter o bom funcionamento do sistema? Lembrete: bom funcionamento: sistema funcionando 24 horas por dia, 7 dias por semana.”

Respondente 1: “Tem uma equipe em São Paulo, que trabalha 7X24 que monitora o ambiente. Além disso, a gente tem um acordo de serviço da área gestora com a tecnologia do Banco X. Esse acordo tem umas espe... uns itens que eu não lembro, um deles é disponibilidade, performance do *site*... É mantido por uma área específica da tecnologia.”

Entrevistador: “Quem administra o *site*? Lembrete: administração do *site* significa responsabilidade para que o *site* fique a salvo, livre de invasores, vírus, queda de energia etc.”

Respondente 1: “É, existe uma área dentro do Banco X chamada Retaguarda de Operações, que é a área de ambiente e de operações tecnológicas. Essa área, ela é responsável pelo ambiente, a integridade do ambiente e manter o *site* ativo. É, em conjunto dessa área tem uma equipe lá dentro da área de segurança, eles têm *fire*, têm uns dispositivos de segurança que vão remeter a invasão.”

Entrevistador: “Onde o *site* está hospedado?”

Respondente 1: “Em São Paulo, em Osasco.”

Entrevistador: “Como é o sistema de pagamento do *site*? Lembrete: sistema de pagamento refere-se ao modo como é realizada a autenticação da moeda ou repasse de valores cobrados pelos serviços.”

Respondente 1: “Do *site*? Como que a gente considera?”

<Sim>

Respondente 1: “Com o cliente efetua o pagamento? É através do cartão de crédito. O único meio é através do cartão de crédito emitido no exterior.”

<E como que o dinheiro mesmo chega aqui? A operadora de cartão de crédito manda no lote todo o...>

Respondente 1: “É assim, a operadora de cartão de crédito tem uma conta do Banco X. E aí o que ela faz? O cliente mandou o dinheiro lá dos Estados Unidos, a operadora converte da moeda local do país para o real e credita no Banco X em reais. Então o câmbio fica pela operadora, não fica pelo banco. O Banco X faz uma ordem de débito diariamente de todas as remessas que ele fez em D+1. Mas, se o cliente fez uma compra no dia 1º, a gente vai receber uma ordem, o participante, dentro do Banco X no dia 3, dois dias depois.”

Entrevistador: “Como a performance do *site* é monitorada?”

Respondente 1: “É tem ferramentas de monitoração da tecnologia do Banco X, é, pelo menos, eu sei que tem ferramentas de monitoração de performance e de disponibilidade.”

Entrevistador: “O *site* foi desenvolvido internamente? Por quê?”

Respondente 1: “Foi desenvolvido internamente pelo Banco X, através de fábricas *softwares*, mas gerenciado pelo banco. E está hospedado no Banco X, onde ficam as tecnologias que a instituição tem que desenvolver.”

Entrevistador: “Como a empresa responsabiliza o consumidor pela segurança?”

Respondente 1: “Ah, é... Seria, por exemplo, ele tem vírus na máquina dele lá e alguém rouba a senha dele e faz transações como se fosse ele... E isso é da conta dele. É tem um acordo, isso está no contrato de abertura da conta dele e ele está responsabilizado pela manutenção da conta dele pela Internet.”

<Quantas senhas ele precisa?>

Respondente 1: “Ele precisa da senha da conta e precisa da senha Internet. E para realizar a transação, efetivar a transação precisa da senha do cartão de crédito, que é XXX.”

Entrevistador: “Como que a empresa responsabiliza pela unicidade do visitante? Lembrete: unicidade é a autenticação do usuário com identificação completa para que se extinga a possibilidade de não o usuário.”

Respondente 1: “É... a gente tem assim controle de acesso por IP, eu sei que aquele IP visitou o *site* do Banco X uma vez no dia, uma vez no mês... Então se ele visitar dez vezes no mês e eu quero saber quantos visitantes únicos teve, se veio do mesmo IP eu considero ele único. Agora se eu quero fazer uma contagem por IP de quantos acessos eu tive ao *site*, independente da unicidade, eu faço a contagem total, só que através do endereço IP.”

Entrevistador: “Qual é a capacidade de coleta, processamento e disseminação do tráfego e dos dados das transações?”

Respondente 1: “Qual é a capacidade? Olha, é... só para você ter uma idéia, a gente ainda não fez esses balanços de cada servidor. Mas ele está hospedado no mesmo servidor que é o do *Internet Banking* e a gente não consegue nem pegar direito o acesso, que é de uns X acessos por dia. Ele tem a mesma capacidade de carga do *Internet Banking*.”

Entrevistador: “Se algum processo ou transação do *site* for danificado ou perdido como poderão ser restaurados?”

Respondente 1: “Tem esse processo de *backup*, da própria retaguarda de operações que mantém o ambiente de tecnologia e caso não consiga ter essas informações através do *backup* a gente teria outras fontes de dados que seria a operadora de cartão de crédito, que também registra os pedidos por aí autenticados.”

Entrevistador: “Mais uma vez obrigada pela colaboração.”

APÊNDICE D – Entrevista 2

Seção III – Sinergia

Entrevistador: “Neste bloco busca-se analisar os pontos em que a estratégia corporativa da empresa interage com a estratégia virtual (evidenciada no *site*), aborda a integração que pode ser desenvolvida entre a organização virtual e a física, bem como, entre a organização virtual e terceiros.”

Entrevistador: “Em quais áreas foi necessária a integração do negócio virtual com a infra-estrutura corporativa? Lembrete: Infra-estrutura (sistemas de apoio) Integração do *site* com os processos organizacionais, sistemas e banco de dados (serviço ao cliente, processamento de pedidos, abastecimento e logística).”

Respondente 2: “Olha só, nosso *site*, tem dois gestores. Tem a Superintendência de Marketing Institucional, que cuida da parte de alimentação do *site*. Então toda a alteração que tem no produto, toda a campanha que o Banco X faz, de divulgação de um novo produto ou promoção, ou campanha de final de ano, nós somos responsáveis por colocar no *site*. A estrutura, a estrutura do *site* de tecnologia, é da Gerência de Estratégia e Canais Eletrônicos, que é lá da responsabilidade do R4. O nosso *site*, contempla todas as áreas do Banco X, tá. Então, lá nós temos a missão da empresa, está lá dentro. E toda a gama de produtos e serviços que o Banco X oferece, está lá dentro do nosso *site*. O nosso *site*, ele não é um *site* de compra, ele é um *site* de divulgação. Pouquíssimos produtos você pode comprar pelo *site* do Banco X hoje, tá. A gente está caminhando para isso. Mas, no momento, assim, a gente tem um *site* de divulgação de produto, de campanha, de consulta e o forte do *site* também, é o *Internet Banking*, que a pessoa pode fazer todas as transações virtuais, ali pelo *Internet Banking*. Mas, por exemplo, eu comprar, um produto poupança, comprar um produto conta-corrente, hoje eu não posso fazer. Eu posso fazer um cadastro inicial, mandar um agendamento de reunião para o ponto de venda para a gente entrar em contato. Mesmo porque exige documentação, exige comprovação de renda etc e tal, que é a dificuldade que todos os bancos têm, tem que se colocar. Oh, a conta, é um produto, acho que é assim o primeiro produto que o Banco X está oferecendo integralmente pela Internet.”

<Que seria somente para o público internacional?>

Respondente 2: “É, emigrantes...”

Entrevistador: “Como são tratados os processo virtuais nas rotinas operacionais da empresa?”

Respondente 2: “É assim, papel das áreas de produtos e serviços manter o *site* atualizado. Ou atualizado, na compra desse novo, é papel da área de produto, mandar o conteúdo para a gente publicar. Então, a operação é constante. Nós, aqui nós somos nove consultores. A maioria atende o Banco X por segmento. Tem o consultor que atende só presidência institucional, então é constante assim, a gente procura fazer uma comunicação que esteja abrangendo todos os meios. Então a hora que eu solto uma campanha na televisão, eu já solto a mesma campanha no *site* do Banco X. Eu já coloco no *endomarketing* para empregado saber. A gente procura fazer essa interação entre todos os canais do Banco X. Claro que o Banco X é uma empresa imensa, tem mais de 30 milhões de clientes, atua em todos os nichos e nem sempre a gente tem esse sucesso, tá. Então assim, a Internet é uma ferramenta, muito importante para o Banco X. Muito importante. Mais importante que no ano passado, que há dez anos. É o caminho, é o caminho que a população tá... e que o mundo tá...tá se direcionando que é o caminho virtual. Então a gente tem a consciência disso e sabemos que a gente tem que estar trabalhando, cada dia mais, mais fortemente o nosso *site*. É... nós temos, não sei se você sabe, mas, nós temos, é o *site* que é um dos mais visitados da América Latina. O maior do Brasil. Nós temos também serviços X, Y, Z dentro do nosso *site* também. Também por isso a grande demanda que nós temos no nosso *site*.”

Entrevistador: “Em que aspectos foi necessária integração entre a organização virtual e terceiros? Lembrete: Terceiros (parcerias estratégicas e operacionais) complementar às atividade, criar parceiros de rede os quais dão assistência para as atividades comerciais e logísticas da empresa. Candidatos a parceiros para tal sinergia *on-line* são: ferramentas de busca e diretórios da *Web*, redes afiliadas, propaganda *on-line* etc.”

Respondente 2: “Olha, eu conheço mais a parte negocial do *site* e essa parte de estrutura e de como é que são feitos, como é feito essa parceria eu não sei te dizer realmente. Eu acho que a área da Gerência de Estratégia e Canais Eletrônicos e mesmo do R3 que vai falar com você ele tem todo o conhecimento dessa parte aí, tá.”

<Espaço na *Web* vocês chegam a comprar?>

Respondente 2: “Sim a gente divulga algumas campanhas, por exemplo, na UOL, no IG, a gente divulga, coloca algum *banner*, a gente tem feito algumas parcerias com outros *sites*, tá. Mas, assim, mais institucionais. Está em estudo a divulgação dos nossos *banners*, do *banner* do Banco X, do *site* do Banco X dentro da o *site* de uma empresa de turismo, por exemplo, que nós temos um produto destinado ao turista. Então, a gente tem interesse em

fazer essa parceria. Hoje nós estamos fechando um convênio com o governo de um estado brasileiro, todas as contas do governo estavam num banco e agora vão vir para o Banco X ou para um outro banco. Então, o que nós queremos, colocar dentro da página do roteiro desse está no nosso *site*, *links* para universidades, para aquelas autarquias do governo do estado. Então, a gente já está trabalhando nisso, Só que claro, priorizando a segurança, a segurança dos nossos clientes, do nosso *site*, tomando o cuidado para não estar fazendo *link* em qualquer *site*. Então, a gente tem toda, tem essa preocupação com a... (Da marca até) Agora...como é que são fechados esses convênios, como que são feitos eu não sei te dizer, não tenho esse conhecimento.”

<Então a demanda não vem pronta para você escolher, para você indicar os melhores espaços. Como que funciona isso?>

Respondente 2: “Olha só, em alguns casos. Poucas demandas que eu acompanhei com relação a isso. Às vezes a pessoa, a área gestora já vem com alguma sugestão. De colocar, de divulgar. Mas eu noto assim que a política da tecnologia ainda é bem, bem restrita com relação a isso, não sei se é por uma questão de segurança ou não. Mas a gente tem bastante restrição em estar fazendo esses *links*, mesmo porque, assim, o Banco X tem muito poder de, de, divulgação, qualquer um quer estar no *site*. Porque o *site* do Banco X é um dos mais visitados e a gente não tem espaço. Tá, então, assim, quando, a estratégia é assim, eu vou fazer o que tiver retorno para o Banco X, institucional, retorno negocial, entendeu. Agora, a gente já comprou alguns espaços em *sites*, por exemplo, no exterior foi divulgado, o convênio do Banco X com outro banco. A gente já fez isso. É como eu te falei. A gente faz a mídia, nos temos um núcleo de mídia aqui, que ele mesmo define quais canais são importantes de divulgar, então se a Área Internacional chegar para mim e falar: ‘olha, eu quero divulgar a conta num *site* lá nos Estados Unidos’. A nossa própria área de mídia vai dizer: ‘olha, é interessante colocar nesse e nesse *site*’. O cartão turismo também. Então, nós temos uma área aqui dentro que já vai sugerir para o nosso núcleo de mídia, que conhece toda a mídia do Brasil, que tem todo o conhecimento de mídia, que já vai indicar: ‘olha faz a divulgação nesse e nesse *site* aqui’. Às vezes, ontem mesmo eu fui numa reunião, em que uma empresa de turismo veio nos oferecer um serviço, que é um serviço novo que eles estão divulgando. É um *site* da empresa de turismo que as pessoas vão entrar e vão encontrar todas as pousadas e hotéis do Brasil, inclusive que está lá fora. Chama-se E, vai entrar, vai encontrar fotos do hotel, custo, vai até poder comprar e eles estavam oferecendo um patrocínio, tudo tem custo e nada é de graça, né. Um patrocínio para a gente poder divulgar nossa marca lá dentro. A gente está estudando. Qual é o benefício que o Banco X vai ter com isso? Porque que nós temos

dentro do nosso *site* já é uma página do cartão para turismo e lá dentro da nossa página nós já temos todos os hotéis que tem convênio conosco, então o nosso cliente já tem esse acesso. Então, nós vamos estudar para ver se realmente vai valer a pena fazer essa parceria ou não. O nosso *site* ele é muito autônomo, a gente tem muita informação lá dentro, para trabalhar. Então, as pessoas têm muito interesse também em estar trabalhando com a gente. E tudo isso a gente tem que analisar junto com a área estratégica, com a área de produtos, até que ponto que vale a pena, entendeu.”

Entrevistador: “A organização possui contrato, acordo ou parceria com outras empresas? Isso melhorou sua competitividade *on-line*?”

Respondente 2: “Olha só como é que funciona hoje a questão de contratos, nós temos três agências de publicidade que nos atendem. Três grandes agências que atendem o Banco X. Tudo que eu faça eu tenho que fazer via agência de publicidade, eu Banco X, não posso fechar um contrato com a UOL, fechar um contrato, qualquer empresa que seja. É tudo via agência de publicidade ou via licitação. Então sempre a agência vai estar intermediando e ela muitas vezes que vai dizer: ‘Olha isso vale a pena; isso não vale a pena’. Ela também vai estar enfrentando na nossa decisão. Agora os parceiros, se a gente tem condição e tudo o mais, é o R3 vai poder te dar uma noção melhor disso tudo.”

<É você acredita que essas parcerias com as agências melhoram a competitividade da empresa, que elas ajudam a você, que elas contribuem realmente para vocês tomarem as melhores decisões. >

Respondente 2: “Com certeza a gente não tem essa estrutura aqui para estar fazendo isso... (Internamente?) Não temos. A gente já tem uma estrutura grande, mas, assim, se você olhar o Banco X, a atuação do Banco X, a gente teria que ter uma estrutura muito maior para poder ter produção, nós não temos condição de fazer produção de matéria, de fazer *layout* de material, que isso é fundamental. E ter três agências e até mais. Porque aí, por exemplo, eu vou fazer uma campanha grande, eu implico as três agências, a melhor proposta é a proposta que eu vou acatar. Aí tem a questão do orçamento, mesmo você estando via agência, a agência é obrigada, para qualquer coisa que eu produza, a publicidade é obrigada a passar três orçamentos, nós vamos optar pelo menor e ainda assim, nós vamos mandar para o setor de compras. Eu não faço absolutamente nada sem a aprovação do setor. Inclusive o *site*, é bem amarrado.”

Entrevistador: “Como foi feita a divulgação do *site*?”

Respondente 2: “Eu quando entrei na Superintendência de Marketing Institucional o *site* internacional já tinha sido lançado no mês tal e eu entrei dois meses depois, o que eu sei?

No lançamento do *site* internacional, foi feita uma divulgação no Japão, o R4 vai poder confirmar isso com você, em Portugal e nos Estados Unidos se eu não me engano. No material de divulgação nós já contemplamos o *site*. Então, nós já divulgamos o *site* nesse material de divulgação e também teve alguns filmes... e teve eventos, teve eventos, nos países de lançamento, teve mídia de jornal, de revistas e mídia de televisão e em todos eles nós falamos do nosso *site*. Dentro do *site* nós colocamos um *banner* de lançamento grande na página principal do *site*, para divulgar, porque a pessoa entrando ali ela tinha acesso e também um *link*, hoje no novo *site* já tem lá o segundo item de visualização já é *site* internacional. Aí a pessoa entra e dentro do *site* internacional, ela tem bem explicado como é que são os produtos, as parcerias que nós temos e etc e tal.”

<E aí foi feito marketing interno, tudo ao mesmo tempo?>

Respondente 2: “Tudo. Foi feito o *endomarketing*, tudinho. Simultâneo e na Internet... Nós não fizemos uma divulgação exclusiva para o *site*. Não. Nós fizemos uma divulgação para o produto, para a estratégia de lançamento cujo *site* é um canal de divulgação desse produto, mas o guarda-chuva é a Área Internacional com os produtos com a atuação. O *site* é mais um meio de comunicar. Mais um meio de divulgar. Então, nós não fizemos uma campanha exclusiva para o *site*, fizemos uma campanha para o lançamento do produto, para o lançamento da estratégia e sempre colocando o *site* como uma forma para a pessoa entrar e conhecer melhor o produto, conhecer melhor a estratégia, mais um canal de divulgação.”

<É... dos filmes que você falou nos exemplos dos lançamentos, em que idioma que foi?>

Respondente 2: “É nós fizemos tudo na forma com alvo relacional, tudo em português, relacional porque como o público alvo são emigrantes, que falam português.”

<Ah tá... então não precisou traduzir.>

Respondente 2: “É não. Atualmente a gente está veiculando um filme nos Estados Unidos, por conta do convênio e é tudo em Português, porque o alvo é relacional e o público alvo é tudo brasileiro, né.”

<E a publicidade repercutiu bastante aqui no Brasil, lá fora, vocês conseguiram?>

Respondente 2: “Tá... Assim, tá caminhando. Porque o Banco X, não tem a tradição de atuar fora do Brasil, então assim, a gente vai... A gente está conquistando o espaço aos poucos. Porque eles não conhecem o Banco X ainda, a maioria, como um banco que trabalha para emigrante. Então para a gente divulgar isso para o mundo todo, a gente está indo bem focalizado. A gente está fazendo uma divulgação bem direcionada mesmo, não vamos dar tiro para todos os lados, mesmo porque a gente não está atendendo a todos os... Nós fechamos os

convênios com um banco estrangeiro, então no próximo ano está no nosso planejamento fazer uma divulgação em Portugal, mas sempre em conjunto com o parceiro. Então a gente vai definir um plano de marketing junto com o parceiro, como é que a gente vai divulgar ainda estamos estudando. Como nós fizemos no ano passado nos Estados Unidos, sabe, a gente está fazendo uma comunicação direcionada mesmo. Direcionada. Aos poucos a gente já está...”

Entrevistador: “O *site* tornou-se parte das campanhas promocionais da empresa?”

Respondente 2: “Com certeza. O *site* tá em tudo. Tudo que a gente pensa. Na nossa cabeça é assim, tudo que eu for fazer de divulgação, tem que estar no *site*, tem que estar na Internet. Tem que estar divulgando para o empregado, tem que ter *endomarketing*, tem que ter comunicação visual. Isso já está, está incorporado assim, na...”

Seção I - Escopo

<Tem uma pergunta aqui em estratégia que o R4 indicou que eu perguntasse também para você.>

Entrevistador: “O que foi planejado para manter visitantes/ clientes?”

<É eu gostaria de saber do *site* internacional, mas já percebi que vocês não tratam como um *site* separado...>

Entrevistador: “Não, com certeza. É porque assim, nós temos, ah... Nós estamos presentes em todos os municípios brasileiros, nós somos um banco completo e a nossa, o nosso maior poder está no ponto de venda. Mesmo porque a gente sabe que não é todo mundo que acessa Internet, a realidade brasileira é uma realidade ainda bastante dura. Nosso maior público, é o público ainda de baixa renda, são pessoas que não tem condição ainda de ter um computador em casa, tem às vezes medo ainda de computador, medo de acessar, então a gente sabe que a realidade do nosso cliente não é virtual, de alguns, mas não da maioria. Então, nós focamos muito a nossa comunicação nos pontos de venda. Os nossos gerentes têm que estar muito bem instruídos sobre os nossos produtos etc e tal e também nosso canal correspondente. Sempre com, alinhando com a Internet, sempre fazendo a comunicação parar junto da Internet. Agora algumas campanhas, a gente dá mais, dá mais visibilidade para a Internet, por exemplo, se for trabalhar o segmento de alta renda, eu direciono. Hoje eu estou com uma estratégia, praticamente exclusiva... com comunicação, acho que é a primeira que eu acompanho, não posso falar sobre o Banco X, porque eu realmente não conheço. Conheço as áreas que eu acompanho melhor, né. Mas, por exemplo, tem uma ação que eu estou

acompanhando que é do kit cartão de crédito alta renda. Esse cartão, que é um cartão para público com renda acima de 7.000 reais. Nós estamos fazendo uma comunicação exclusiva para o *site*, nós queremos falar com ele pelo *site*. Então, nós criamos uma página dentro do *site* do Banco X, página do cartão. Lá tem toda a informação de benefício, de tudo. Vamos mandar uma mala direta dizendo para ele: ‘Visite o *site*, toda a informação que você precisa vai estar lá dentro do *site*.’ Essa é uma campanha direcionada pro *site*, mas é uma das poucas que a gente tem porque o nosso produto está, ele está em todas as camadas, então, você não pode direcionar para um canal ou para o outro. Então, sempre tem que estar dando essa, essa, essa amplitude.”

<Então, para atrair um visitante pro *site*, você usa outro canal de mídia, a mesma a mala direta e no *site*, o que você tem que você considera assim atrativo?>

Respondente 2: “Como o *site* é muito visitado, porque nós temos consultas X, Y e Z. Todo o que eu quero focar no momento eu coloco na *home*. Então você vai ver que na *home* eu tenho 5 ou 6 espaços de *banner*, então eu vou colocar tudo o que for mais atrativo no momento. Então, por exemplo, no início do ano, eu vou lançar uma campanha da copa do mundo. Uma venda de cartões de crédito, que vai sortear viagens para a copa do mundo. Nós vamos colocar um *banner*, lá, é, todo mundo que entrar no *site* vai ver que o Banco X está com uma campanha, é que premia viagens a copa do mundo. É um atrativo, porque a pessoa, ela entra no *site* por diversos motivos. Por inúmeros motivos, aí de repente ela vai se interessar, ela vai entra e vai se interessar. Então, tudo que for estratégico, eu preciso divulgar e preciso alavancar a venda de um produto, além de que a gente considera, mandar uma mala direta, de fazer um *banner*, um *folder* para agência, de fazer uma comunicação para um empregado, eu vou tacar na *home* do *site*, aquela campanha. Um atrativo assim é, como eu te falei a gente não trabalha a comunicação só desse lado, a gente trabalha todas as mídias juntas.”

<Do *site* internacional, nas agências, você tem alguma coisa, já?>

Respondente 2: “Tem o lançamento, nós fizemos folheteria todos para divulgar para os convênios. E agora está previsto para o próximo ano, como nós já fechamos oito convênios, nesse ano que passou, nesse ano de 2005. E ainda contando esse ano aí, então a gente pretende fazer toda uma folheteria falando de todas, todas as opções de remessa. E dentro do *site* fala tudo detalhado também. Por exemplo, nós lançamos uma campanha nos Estados Unidos, de... Uma promoção, ‘faça sua remessa todos os dias no Banco X e pague só X dólares a remessa. Está lá um *banner* dentro do *site*, estava na *home* no início da campanha

e agora está dentro da página do *site* internacional. Então, todo mundo que tiver interesse vai entrar lá e vai saber.”

<E assim, por quanto tempo fica lá?>

Respondente 2: “Até terminar a promoção. No principal, assim, é muito concorrido, então depende. Se for uma campanha grande fica mais tempo, depende do que for surgindo.”

<Aí vem a atribuição de sua área, por exemplo, administrar isso?>

Respondente 2: “Ou a agência 02 para olhar o marketing, que eles recebem todas as solicitações. Aí eles selecionam o que tem que... claro que eles, aí junto com todos os superintendentes, né, lógico, a diretriz que dá é o superintendente e em cima disso que a gente, que vai trabalhando a comunicação.

“Nós temos um papel árduo aqui.”

<É, mas acho que isso aí, você já me deu uma boa visão...>

APÊNDICE E – Entrevista 3

Entrevistador: “Fale sobre a sua experiência e a sua atuação no *site* internacional. Eu estou considerando o *site* separado.”

Respondente 3: “Na verdade assim, o *site* internacional é área, que define uma estratégia da prática para as questões internacionais, interesse internacional do Banco X. Para o emigrante brasileiro, ou agora ela vai tender a ampliar o produto para uma estratégia também para estrangeiros no Brasil.”

Entrevistador: “Fale um pouquinho do seu envolvimento, qual é a sua função hoje?”

Respondente 3: “A minha função hoje é de coordenação, coordenação de Internet, dentro da área de comunicação, o diretório de comunicação. Nós temos dentro da comunicação o pessoal voltado para a publicidade. E a nossa área aqui, a minha coordenação é especificamente voltada para Internet. O *site* do Banco X. A primeira visão do *site* do Banco X, elas são organizadas e distribuídas por alguns gestores. O *site* internacional, a gestão principal do *site* internacional, hoje, delimita-se a Área Internacional, mas é uma área em estruturação na empresa, uma área que está ainda construindo toda a sua estrutura, toda a sua função, então é o início do projeto e quem está efetivamente gerenciando o *site*, o ambiente é a Gerência de Estratégia e Canais Eletrônicos. E que faz o ajustamento em si, da parte de navegação, de tudo, a arquitetura do *site*. A nossa atuação no *site* internacional se limita a demanda em si que nós temos desses gestores, enquanto da Área Internacional, alterando, ajustando a parte de comunicação da área de *site* internacional.

Seção II – Site

Entrevistador: “Neste bloco pretende-se pesquisar sobre a interface da empresa com o cliente e o plano de marketing para *Web*.”

Entrevistador: “Quais são os elementos de atração de visitantes? Qual deles é o mais importante na proposta do *site*?”

Respondente 3: “Elementos de atração? Bom, é... o *site*, mais centrado nessa pergunta, são as promoções para os emigrantes brasileiros, não residentes.” (pausa) “São promoções e serviços *on-line* que nós temos no ambiente *site* internacional. É o primeiro

ambiente que tem abertura de conta *on-line*. É, para a transferência de recursos do exterior para o Brasil. É a parte principal, hoje é essa.”

Entrevistador: “Qual a principal inovação trazida pelo *site*?”

Respondente 3: “Do *site* internacional?”

<Do *site* internacional, a gente tá falando só desse...>

Respondente 3: “Tá, dessa parte aqui. É, olha só, inovação? Quando ele foi implementado, ou a partir de agora?

<Ah, então vamos falar dos dois momentos? Vamos falar de agora, o que ele tem de inovador, hoje?>

Respondente 3: “O que ele propõe de novidade, hoje? O que ele propõe de novidade é na minha visão é a parte de transferência, a facilidade de transferência de recursos de residentes no exterior para o Brasil. A parte assim principal .”

<E na reformulação?>

Respondente 3: “Para a reformulação nós temos, olha só, eu não estou trabalhando nessa estratégia. Veja a Área Internacional é que está trabalhando em cima disso. Então o que é que acontece, qual é o nosso papel, a nossa função? É receber essa descrição. A Gerência de Estratégia e Canais Eletrônicos, recebe essa necessidade, desenha essa arquitetura e nós fazemos a parte de comunicação nisso, ou seja, adequamos a parte visual e a parte de conteúdo de texto, dentro dessa estratégia, o que foi definido pela Área Internacional.” (pausa) “Toda a parte de inovação de Internet hoje, como o Banco X está organizada hoje, ela depende de uma ação do gestor, do produto ou serviço que está sendo colocado *on-line*, ou pré-modelado, né e da Gerência de Estratégia e Canais Eletrônicos, que constrói aquela arquitetura. Nós, a nossa parte dentro do marketing é aquela parte de revisar a parte visual, a parte de texto e zelar, alinhar a parte de comunicação, fazer o alinhamento da comunicação, através do conteúdo e texto. Mas sempre, sempre tem uma dependência de ação do gestor, que vai estar propondo esse nosso serviço, essa forma *on-line*, essa estratégia.”

Entrevistador: “Qual é o nome de domínio? Por que foi escolhido? Lembrete: domínio é nome que descreve a organização com a qual um endereço na Internet está vinculado (.com.br), (.gov.br), (.org.br).”

Respondente 3: “O nome do domínio. (Risadas) Agora você me pegou! O nome do domínio é até hoje a gente não tem definição ainda dessa parte, tá. O *site* internacional, quando ele foi criado, ele foi criado assim, num momento bastante crítico e não houve um tempo de planejamento para isso. Então, é quando se pensou em uma estratégia internacional para o emigrante, para o não-residente, se optou por esse nome *site* internacional, no entanto,

ela não está fechada, essa questão, ela pode ser alterada, existe uma discussão em cima disso. Não tá, não se entende como solução mais objetiva.”

<Ainda não registrou nome de domínio, então?>

Respondente 3: “Pode ver que nós temos o endereço, que é o endereço de uso, da página. É, nós usamos o *site* internacional como sendo, né, o nome da área. Né, *site* internacional, mas há uma discussão, nós estamos enfrentando, problemas lá no exterior com esse domínio, com esse domínio, com esse nome, com essa marca. Aqueles problemas, da marca Banco X em Portugal, que a gente usa mais o Banco X, então hoje nós temos o problema além do Brasil. Dentro, internamente é resolvido, mas o nome *site* internacional, por enquanto tem que ser adaptado, tem que sofrer uma adequação. Que são impedimentos legais lá fora.”

<Independente de assumir, ele continuaria, na hora em quem o domínio for definido, ele continuaria *.com.br* ou pode ir para *.org.br*, né, no caso, ou vai assumir outras.>

Respondente 3: “É, vai depender da estratégia que ele vai assumir, hoje nós temos domínios *.com.br* e *.org.br*. O Banco X hoje tem esses domínios e ele pode usar essa nomenclatura, sem problema nenhum. Mas, tudo vai depender da estratégia que vai ser utilizada. Aí vai encaminhar com a estratégia.”

Entrevistador: “Como foi escolhido o conteúdo das páginas?”

Respondente 3: “Bom, todos os conteúdos dos *sites*, das áreas que o Banco X mantém na Internet são definidos conforme, é o gestor define. O próprio gestor que apresenta essa necessidade de conteúdos. Então, por exemplo, ele apresenta funcionalidades, informações, e esse conteúdo é adaptado pela comunicação. E é construída a arquitetura em cima disso entendeu. Bem em função, do que tem de funcionalidade disponível hoje. Vou te dar um exemplo do que é isso: Internamente no Banco X hoje, eu não tenho abertura em conta-corrente na Internet, porque até então, não era permitido, não existia um suporte legal. Então o gestor não tinha essa funcionalidade de abertura para incrementar na Internet. Tanto que ainda não temos. Com o cartão, foi aberta essa opção, houve um alinhamento do Banco Central para lançar isso, um ajustamento, uma autorização do Banco Central e passou-se a utilizar-se esse mecanismo, essa função. Então, muitas vezes a gente é impedido de implementar uma nova função, uma nova funcionalidade, vamos dizer assim, por uma questão legal. Muitas vezes por questão tecnológica, nós não conseguimos colocar, vamos dar um exemplo, um, uma, como é que é, uma, um simulador, um simulador... Tem um simulador que seria uma sistemática na Internet, que você vai fazer comparações de produtos, por exemplo, para você optar por uma compra. Colocar um simulador na Internet hoje depende de um suporte

tecnológico. E nós temos essa dificuldade, de se colocar em funcionamento hoje. Outra coisa é se colocar uma venda *on-line*, apesar de consenso de que é, de que o *internauta* se interessa e de que nós vamos fazer, existem problemas de, é questão de operacionalização e questão de segurança, que envolvem. Então, são situações que impedem a gente de implementar essas melhorias, tá.”

Entrevistador: “Que tipo de informação é interessante para os visitantes potenciais do *site*? Lembrete: conteúdo é texto, informação, idioma etc.”

Respondente 3: “Sobre informação. Como nós, como nosso ambiente *site* internacional é voltado para brasileiros não residentes, a, nós definimos, inclusive para o novo *site* que está sendo desenhado, nós definimos como conteúdo principal aquilo que interessa a parte comercial do Banco X, ou seja, a gente estaria colocando para ele serviços, como abertura de contas, através da Internet, transferência de contas, de uma melhor forma, é como coisa, como cartão principal. No entanto a gente está agregando, está buscando agregar a isso aí algumas coisas que instruem ao egresso com relação a algumas questões legais que envolvem a saída dele do Brasil, por exemplo. Alguns serviços informacionais que envolvem essa situação que ele está vivendo. Então, são coisas que a gente podendo agregar, são coisas que estão sendo desenhadas para o nosso *site* que está sendo planejado.”

Entrevistador: “Como foi construído o *design* do *site*? Lembrete: *design* refere-se cores, tamanho de texto, figuras, aspecto visual de maneira ampla, características que definem a aparência do *site*.”

Respondente 3: “Bom, antes de continuar, eu acho interessante você estar conversando também com a nossa fornecedora que faz esse serviço de *design* e com a Área Internacional, para ver quais as estratégias, porque aí suas expectativas são melhores respondidas, são melhores respondidas pelo gestor. E agora voltando à questão do que a gente chama de *layout*, que é a parte visual, né. O que nós sabemos, é, toda a comunicação da empresa, hoje, ela é feita na parte de marketing, ela é feita toda por empresas, é agências de publicidade. A parte de Internet, nós também temos uma agência de publicidade, hoje, que têm competências específicas de Internet, que a gente é clínico. Então o que acontece? Ela, nós ‘brifamos’, definimos uma linha de comunicação, vemos um padrão, a idéia que nós temos para esse produto e a nossa fornecedora desenha esse *layout* e submete a nossa aprovação nossa. A gente observa umas características de alinhamento com o *site* principal, né, que já tem alguns padrões definidos e o resto é uma solução, é, uma melhor solução dada pela nossa fornecedora e nós aprovamos ou não. Exatamente. É o fornecedor nosso, a gente tem uma empresa especial contratada para nos fornecer esse serviço. Nós apenas

homologamos isso, aprovamos ou não. Certificamos, concordamos ou não com o que está sendo proposto.”

Entrevistador: “Qual foi a preocupação central no desenvolvimento do *layout*? Lembrete: *layout* refere-se à disposição dos botões, textos, *banners*, dentro das janelas.”

Respondente 3: “Centralizamos no *layout*, é que o *internauta*, o navegador, a pessoa que esteja navegando no nosso ambiente, ela localize com muita facilidade aquilo que ela está buscando. Que ela, que os elementos estejam dispostos, com formatos e cores tais que permita que ele localize as coisas com muita facilidade. Que ele seja muito acessível, muito, a gente quer que os conceitos de acessibilidade sejam fortalecidos, os conceitos.”

Entrevistador: “Qual foi a atmosfera pretendida pela empresa ao desenvolver o *site*? Lembrete: atmosfera é uso de elementos que apelam aos sentidos do cliente, gerando emoção, sentimento.”

Respondente 3: “Eu não participei dessa construção. Eu não tenho, por exemplo, muito sedimentado essa questão, mas da parte que eu pude desenvolver no período que eu estou aqui, você esta vendo que no *site* foram colocados alguns elementos, né, por algumas das pessoas que estão aqui, ela traduziu uma idéia, que era sensibilizar o emigrante, né, para os japoneses isso tem um valor muito grande. E, por exemplo, aqui nós temos a figura de um garçom, então, é um trabalhador brasileiro que vai buscar uma renda lá fora. Então, a gente buscou sensibilizar esse, esse indivíduo, esse perfil. O projeto que está sendo desenvolvido, ele tem que produzir respostas bastante características. Ele tem um apelo nacional muito grande, ele sabe que o emigrante, ele tem uma relação emocional muito forte com a pátria dele, a gente trabalha também esse aspecto. E a gente trabalha também, a gente vai trabalhar mais também em cima de elementos, como por exemplo, estratégias diferentes da empresa, nas regiões onde ele se encontra. Por exemplo, nós temos uma estratégia para os Estados Unidos e nós temos uma estratégia para a Europa, para Portugal, por exemplo. E temos outra estratégia para o Japão. O *site*, como eu falei que vai sendo construído, os vários elementos vão compondo a parte o visual de *layout*, eles vão estar observando essas características.”

<Vai ser multicultural, tem que ter essa identificação, buscando essa identificação com o público.>

Respondente 3: “Exatamente, perfeito. Vou até te mostrar aqui, vamos ver se te interessa, para você... O projeto, ele não está em implementação ainda, ele está em desenvolvimento, mas, é, quer ver aqui, tem alguma coisa aqui, deixa eu ver aqui... (procura) Deixa eu ver se tem o material aqui... É essa linha visual aqui do *site* internacional, está no projeto novo do outro projeto, ta. Então, aqui, o objetivo do documento para apresentar a

proposta de linha visual, para os desenhos de sede *site* internacional. Isso você eu posso até fornecer uma cópia para você se você quiser. Então a estratégia de criação, o que foi utilizado, tem uma identidade própria em transmitir a mensagem e elementos criados especificamente para transmitir a mensagem. A parte visual, o que foi feito, vamos supor para, para, exercitar a criatividade na hora de desenho, então ele busca alguns elementos. Aqui nós temos palavras como sonhar, realizar, planejar, vencer, que são palavras fortes, mais para emigrantes. Ele está sonhando, ele vai buscar, ele vai atrás de um sonho, né. Ele está planejar para ele levar a cabo, ele precisa planejar a saída dele do Brasil, juntar dinheiro para sair, ou para voltar. O que ele vai fazer lá, então tem toda essa parte de embasamento. O realizar, é na verdade, com o fruto do trabalho dele, com o fruto, ele estar comprando uma casa aqui, por exemplo, que é um dos projetos mais buscados, aí... Buscar dinheiro lá fora para montar um negócio aqui, ou comprar uma casa para a família. O vencer é a consequência do valor. Isso é derivado de algumas pesquisas que foram feitas. Foram utilizadas. Então, a gente tem algumas características de sonho, de situação, outro *banner* aqui, outro, né... Brasil, Bandeira e tal. Algumas visões que estão de acordo com o visual do Banco X, que é um *site* daqui, né, com o azul predominante. A verticalização, a organização das informações. O *site* que é estética de vidro, que é um novo padrão que trazemos. As cores de uma certa... são essas aí... O conteúdo de apoio para compor, as coisas importantes, nós estamos marcando com a cor do Banco X. E novos elementos que nós vamos trazendo. As cores do Brasil, as cores dos Estados Unidos que é uma estratégia voltada pra lá e as cores do Japão. Então, essas são as principais estratégias que nós temos hoje na parte da Área Internacional. A parte do sonho, as cores relacionadas ao sonho. E a gente vai trabalhando uma gama de cores, ambiente Banco X, identidade *site* internacional e ambientes especiais. Acaba fazendo essa composição aqui, de cores né. É, patriotismo, a parte de patriotismo é forte, a saudade, a gente vê, né, todos, todos os estrangeiros que estão lá fora quando são entrevistados por emissoras de televisão, em qualquer lugar, aparece e fala: ‘ah, o Brasil, saudades...’ Se reúnem, os brasileiros, fazem, aperitivos à Brasileira, carregam a bandeira. A relação do novo *site* do Banco X. É, o novo *site*, a parte de você, só para ter uma idéia, aqui, de como vai ficar... Para ver se está relacionado ao que está se propondo. Você está vendo então, o elemento sonho e o elemento das cores do Brasil. E aqui nós temos os elementos de estratégias regionais. Estratégia dos Estados Unidos e estratégia do Japão. Você está vendo aqui, como é que funciona, mais ou menos é isso. Relacional, vai ter mais ou menos essa cara aí.”

<Aí a aplicação de cada elemento.>

Respondente 3: “Isso, vale lembrar que ele tem uma característica aberta, inclusive essa estrutura, porque nós teremos uma estratégia ainda maior, é porque não está aqui. Vai ter a bandeira Européia aqui. Portugal, agora vai se colocar, mas já está se trabalhando nisso.” Com certeza. Com certeza, porque hoje a Europa está vindo... porque, é uma idéia que precisa ser discutida, tá. Mas, aí, vai ser num momento inadequado quando entrar, a gente desenha...”

<Então vai ser até o final do ano?>

Respondente 3: “Em 2006, 2006. É um projeto para 2006, não tem data. É um projeto em desenvolvimento. É, porque inclusive ele vai sofrendo enfrentamentos da estratégia que o Banco X vai tendo efetivamente lá no ambiente. Nós temos também lá uma forte ação. Uma ação bem forte administrativa. Uma ação forte, iniciando em Portugal. E uma ação forte lá no Japão. Inclusive está previsto agora para o início do ano nós já termos o escritório do Banco X no Japão. Em Tóquio. Isso tem, impacto nos temos que estar trazendo esse tipo de situação. E outra coisa que eu não falei nas perguntas anteriores e obviamente vai agregar, é que o Banco X tem duas estratégias, duas estratégias para o ambiente internacional, uma é buscar transferência recursos do emigrante não residente para o Brasil. Interessa. E outra é, através desse ambiente, criar, um ambiente propício para o relacionamento com entidades internacionais, estrangeiras para a busca de recursos para o Brasil. Isso é uma coisa muito forte na estratégia voltada para o Japão. O Japão é um país que tem muito dinheiro e o Banco X vem tentando buscar dinheiro para tentar aplicar no Brasil. Então, a gente vai buscar fazer isso através desse canal. Tanto é que esse ambiente está sendo traduzido para o inglês, para o espanhol e tem proposta de tradução para o Japonês, a gente está avaliando o produto, sem há necessidade de estar traduzindo, né. No Japão o inglês é bastante massificado, então, a gente tem a possibilidade de não traduzir para o japonês. É uma dificuldade muito grande fazer esse trabalho. Só que se a tradução para o inglês atender essa necessidade, a gente não vai fazer. Ah, a gente tem uma proposta, também, de tradução para o francês. Mas, inglês e espanhol vai abranger a maior parte das nossas necessidades.

Entrevistador: Quais os conceitos centrais de posicionamento do *site*? Lembrete: posição ocupada pelo serviço na mente do cliente em comparação com os seus concorrentes.

Respondente 3: “Hoje, hoje é uma estratégia voltada para o não residente, basicamente, a coisa central é isso. Hoje a Área Internacional, ela tem essa característica pura para outras instituições.”

Entrevistador: “Quais são os produtos oferecidos pelo *site*? Lembrete: P - produto é o que satisfaz as necessidades do consumidor, pode ser bens, serviços ou idéias.”

Respondente 3: “É a idéia é assim: o *site* internacional tem uma proposta básica de nós colocarmos para o não residente produtos que vão favorecer a ele no programa dele, no sonho dele, que é transferir o dinheiro para cá, que é ele guardar dinheiro e tudo isso via Internet, via *on-line*. E aí, assim, todo o produto que ele possa estar utilizando, que ele possa colaborar, colaborar com ele nesse sentido, tentando, do objetivo dele, então a gente vai estar colocando em nossa estratégia. E nós entendemos que se isso não for colocado através de serviço *on-line*, a estratégia vai ficar um pouco prejudicada. Um aspecto que a gente se sente obrigado a colocar através da Área Internacional para que se possa consultar, a idéia é o seguinte. Tem um momento que nós temos um contato físico e isso vai ser feito lá através do nosso parceiro, o banco estrangeiro. O pessoal lá da gerência de apoio deve ter...”

<Então nós temos reais espalhados em outros países?>

Respondente 3: “Exatamente. Hoje em dia, a gente identificou isso muito forte nos Estados Unidos e na Europa. Agora já está se percebendo também que o parceiro também tem... pode-nos ser parceiro em outras regiões como a Ásia, nesse sentido.”

Entrevistador: “Existe alguma vantagem em relação preço? Lembrete: P – Preço é o valor ou montante pago em troca por um produto.”

Respondente 3: “Eu não saberia te falar isso. Nós precisaríamos falar com o setor de produtos mesmo para te colocar a parte. Nós não entramos no detalhe do produto aqui na fase de aplicação.”

Entrevistador: “Quais as formas de pagamento ou transferência de valores?”

Respondente 3: “Com certeza, você pode ver aqui, existem uma, uma campanha agora, que é X dólares, passando para o Brasil, transferência por uma tarifa de X dólares. Seria até...poderia ser uma transferência com uma tarifa de X-1 dólar. Poderia até... Então é como esquema de promoções mesmo. Agora quanto a tarifa tiver diferenciação eu não sei te responder.”

<Então está, esta daí eu já coloco em outro lugar.>

Respondente 3: “Jóia.”

Entrevistador: “Onde estão localizados os *links* de acesso para este comércio eletrônico? Lembrete: P - Praça é o local ou canal de distribuição que leva o produto ao consumidor.”

Respondente 3: “O *site* internacional, hoje, nós temos basicamente na área principal do *site* do Banco X. Na *home* que é do Banco X.”

Entrevistador: “Qual é a estratégia de promoção? Lembrete: P - Promoção é o esforço que a organização faz para persuadir o consumidor a comprar.”

Respondente 3: “Não há uma estratégia de promoção hoje no *site* em atividade. No *site* não há uma estratégia de promoção do *site*, hoje.”

Entrevistador: “Quais são os cuidados da empresa para proporcionar navegabilidade para o visitante do *site*? Lembrete: Navegabilidade é facilidade fornecida para o visitante explorar o *site*.”

Respondente 3: “Essa pergunta é uma que provavelmente eu já tenha respondido. Os cuidados com a navegabilidade... Essa é uma responsabilidade da Gerência de Estratégia e Canais Eletrônicos na construção da arquitetura. Essa é uma etapa que é definida lá e nós aqui absorvemos essa definição e adaptamos a parte de comunicação já em cima dessa, dessa definição.”

Entrevistador: “Os que foi levado em consideração para tornar o *site* funcional para o usuário? Lembrete: Funcionalidade é a quantidade de *cliques* que o usuário precisa realizar até chegar a informação que deseja.”

Respondente 3: “Nós não temos essa definição essa mudança, como objetivo, como premissa, mas é uma coisa que a gente sempre considera na construção. Você sempre busca aplicar àquele objetivo que ele busca. Mas, essa coisa de *cliques* é sempre observada. No entanto, dependendo do volume, por exemplo, no *site* do Banco X, né, o *site* internacional, em tem uma estratégia, ele tem um volume informacional pequeno que permite que a gente tenha uma organização, digamos assim, boa para ótima, nesse sentido. Quando eu abro o *site* e jogo lá dentro, eu tenho um volume de informação muito grande, o Banco X tem um gigantismo considerável aí nessa parte. Então, a gente acaba tendo dificuldade nessa questão. Agora se eu falar só assim, o *site* internacional, então ele é mais horizontal nesse sentido.”

Entrevistador: “Qual a velocidade de transação de dados? Quantos *kbits* de carga média tem em cada página? Lembrete: Velocidade é a quantidade em segundo que o usuário precisa aguardar para carregar cada página.”

Respondente 3: “Nós trabalhamos com páginas de 100K e aí eu não saberia te responder a questão do tempo, não. Mas, nós usamos uma definição de 100K. Então, por exemplo, quando eu contrato a agência que vai me produzir essa página, ela procura desenhar toda, todos os componentes com uma composição de peso máximo. Então, quando eu falo da *home* do Banco X... E o incrível, você vai achar incrível, mas se eu disser que eu não sei o peso dessa página hoje, isso é fato, isso é verdade, tá. A página anterior, o *site* até hoje tinha 100K, o que media era isso. No entanto, esse novo, ele foi construído e não foi vamos dizer, não foi pesado até hoje, não pesado. Então, o que está acontecendo, nós vamos estar fazendo isso a partir de agora. Mas olha só o que acontece. Por mais que eu defina de uma forma tal e

ele fique o mais leve possível, a partir do momento que eu mando para uma outra empresa que compra a tecnologia do Banco X, que tem seu fornecedor de tecnologia. Construir isso, ele pode construir isso com uma, com um código fonte que não seja limpo, vai. Ele pode ter o mesmo efeito dele, resumindo, e, no entanto, ser pesado, ter sujeira nele, como se fala né. Então, essa é uma questão que a gente não tem garantia dentro do Banco X, né. Há uma dificuldade nesse sentido...”

(fim do lado A)

Entrevistador: “O que foi feito para viabilizar a buscar e pesquisa no *site*?”

Respondente 3: “Ah, uma ferramenta simples de busca por palavras. No entanto, para o novo projeto, a ferramenta planejada deve, além de buscar palavras, ordenar alfabeticamente e associar sinônimos.”

Entrevistador: “Como a empresa promove a interatividade? Lembrete: Interatividade é a capacidade do usuário do *site* participar das decisões da empresa, solicitar informações, fazer reclamações, opinar etc.”

Respondente 3: “Atualmente, há uma mínima interatividade, hoje representada somente por um SAC, onde o *internauta* registra suas reclamações, sugestões e elogios etc.”

Entrevistador: “Como as sugestões e reclamações do cliente são tratadas?”

Respondente 3: “Tratados internamente pelo gestor da matéria envolvida, sendo que a regra é, fazer contato por telefone, esclarecendo todos os aspectos envolvidos e colhendo informações complementares, com registro na ferramenta de SAC.”

Entrevistador: “Como a empresa comunica-se com o cliente?”

Respondente 3: “Através de mensagem eletrônica, somente para aqueles que se cadastraram no Banco X, autorizando o recebimento de mensagens.”

Entrevistador: “A empresa disponibiliza alguma forma de customização? Lembrete: Customização significa atender às necessidades específicas de cada cliente oferecendo possibilidades de ajustes a suas características e expectativas.”

Respondente 3: “Não.”

Entrevistador: “Quais são os elementos de retenção de visitantes/ clientes? Lembrete: Elementos de retenção referem-se ao que motiva os clientes a voltarem.”

Respondente 3: “Não há elemento de retenção, além das condições favoráveis quanto a preço dos produtos, taxas de juros e prazos.”

Entrevistador: “Quais os serviços *on-line* oferecidos ao visitante? Lembrete: Serviço *on-line* é aquele prestado em tempo real.”

Respondente 3: “No *site* internacional, o Banco X oferece a abertura de conta e a transferência de fundos. No *site* do Banco X, pode-se obter serviços *on-line*, no *Internet Banking* e outros serviços *on-line*, como programa de pontos para cartões e promoções especiais de cartões, onde se encontram através de ferramenta de busca, uma grande lista de convênios com hotéis, locadoras, pousadas etc, todos do segmento turismo.

Entrevistador: “Como são prestados os serviços de suporte ao visitante/ cliente? Lembrete: Suporte ao visitante é a resposta ou ajuda ao cliente.”

Respondente 3: “Somente via 0800 e ainda incipiente perguntas mais freqüentes.”

Entrevistador: “Quais são os elementos de construção de relacionamento no *site*? Existe algum banco de dados de visitantes? Por que coletam ou não coletam dados de visitantes? O que se pretende fazer com os dados?”

Respondente 3: “Mantemos contagem de visitantes e compramos dados do IBOPE *NetRatings*, ainda não há uso das informações de forma plena, somente para posicionamento de peças publicitárias no *site* do Banco X e como base para avaliação de importância na motivação de projetos para Internet.”

Entrevistador: “Com qual freqüência o *site* é atualizado?”

Respondente 3: “Dados e conteúdos são atualizados conforme necessidade, sem sistemática periódica e o *site* não tem plano de atualização, exceto projetos desenvolvidos diante de necessidade forte.”

Entrevistador: “Quais os métodos de proteção do cliente? Como é o sistema de autenticação do usuário?”

Respondente 3: “De forma geral, nos casos que requeiram, há um controle de acesso, com código de usuário e senha, no IB o controle é mais severo, com teclado virtual e senha alfa-numérica.

Entrevistador: “Qual a política de privacidade?”

Respondente 3: “Veja no *site*.”

Entrevistador: “Quais são os indicadores de segurança do *site*? Lembrete: Segurança percebida, por exemplo por certificados.”

Respondente 3: “Há uma certificação de segurança através do *browser* e quando não esta atualizada na máquina do usuário, é notificado o mesmo. Veja as instruções no *site*, na parte de segurança.”

APÊNDICE F – Entrevista 4

Seção I – Escopo

Entrevistador: “Neste primeiro bloco objetiva-se saber os aspectos estratégicos e as diretrizes para a tomada de decisão do ponto de vista da estratégia de negócio.”

Entrevistador: “O *site* fixou seus próprios objetivos estratégicos?”

Respondente 4: “Não, quem fixou o objetivo estratégico do *site* foi a presença da Área Internacional, discutindo com a área específica do Banco X que administra o *site*, mas o que é como no caso dele, em um enfoque estratégico, desenho estratégico.”

Entrevistador: “Quais são os principais objetivos do *site*?”

Respondente 4: “Primeiro mostrar o Banco X, enquanto instituição, está certo, depois apresentar produtos para que os clientes possam comprar, vamos dizer assim, vamos usar os termos assim, práticos. E para o cliente comprar, precisa ter uma linguagem que o cliente entenda e tenha essa habilidade para operar, tanto que a gente está fazendo uma reformulação por causa disso.”

Entrevistador: “Os objetivos do *site* estão alinhados com os objetivos corporativos?”

Respondente 4: “Isso, sem dúvida. Vai ter que estar sempre, sempre. Isso é fundamental. Não é?”

Entrevistador: “Qual a base competitiva adotada pelo *site*: custo, diferenciação ou enfoque? Lembrete: base competitiva é a abordagem estratégica genérica adotada para superar as outras empresas em uma indústria. Algumas vezes a empresa pode seguir mais de uma abordagem. Existem três abordagens estratégicas genéricas:

a) liderança ou custo total – consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objeto básico.

b) diferenciação – é diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria.

c) enfoque – enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.”

Respondente 4: “A base competitiva é que foi traçado um *target* e esse *target*, a gente coloca o *site* para operar junto. Quer dizer a gente tem um objetivo a atingir, né?. E para

atingir esse objetivo a gente está colocando informação no *site*, interna e externa, tem *endomarketing* e marketing e tem a colocação de produtos para que você possa ir alcançando os objetivos que você quer lá na frente. E isso é permanente e tanto que o *site* tem que ser dinâmico, ele tem um dinamismo e vai ter que ter um dinamismo para poder alcançar o objetivo.”

Entrevistador: “Quais são os principais concorrentes do *site*? Lembrete: concorrentes são considerados os serviços substitutos.”

Respondente 4: “Você está falando interno ou externo? Não importa se é no Brasil, ou no exterior, não é dentro do Banco X que você está falando?”

<Não, não.>

Respondente 4: “É os principais concorrentes que nós temos são os grandes bancos brasileiros, que podemos citar o Banco A, Banco B, Banco C e Banco D.”

<E esses oferecem serviços que substituiriam...>

Respondente 4: “Sim, sim, eles tem serviços semelhantes e outros que nós nem temos, tem uns que nós nem temos.”

Entrevistador: “Quem são os clientes potenciais e qual é o perfil deles?”

Respondente 4: “Os clientes potenciais que a gente tem hoje são brasileiros que efetuam remessas, que vivem no exterior e efetuam remessas para o Brasil, eles são clientes. Nós temos as empresas brasileiras, que fazem importação e exportação, embora o Banco X ainda não tenha começado a operar, que isso tem um processo. O Banco X começou um processo de internacionalização recente, mas isso é um objetivo que o Banco X vai trabalhar com ele, principalmente, focando pequenas e médias empresas em um primeiro momento.”

Entrevistador: “Foi identificada alguma prioridade no comportamento de compra desses clientes?”

Respondente 4: “Claro, claro. A gente tem efetuado pesquisas, a gente tem efetuado contatos, para ver quais são as necessidades desses clientes e a gente está focando nosso trabalho nisso.”

<Você pode citar alguma?>

Respondente 4: “Tem coisas muito estratégicas nesse momento. A gente, tem pesquisas que a gente ainda está realizando agora e a gente ainda está realizando e recebendo, mas por exemplo, qual é a necessidade que ele tem? Por exemplo, preço... Preço. Ampliar canais, para que ele possa fazer remessa com segurança, caminhos mais formais, físicos ou virtuais. O Banco X é o primeiro banco que implantou um canal virtual para remessa de

recursos para o Brasil. Então isso foi uma coisa, na parte de remessas. Na parte de comércio exterior, o Banco X está começando agora. Então a gente ainda não colocou produtos.”

Entrevistador: “O que foi planejado para manter visitantes/ clientes?”

Respondente 4: “Pro *site*? A gente fez lançamentos nos países de origem, lançamentos, eventos e divulgação. E vamos fazer uma campanha de marketing focada, não só por meios de comunicação, mas junto às comunidades, formadores de opinião.”

Entrevistador: “Quais as principais revelações da análise de mercado? Como foi feita a previsão de mercado para o *site*? Lembrete: previsão de mercado é o mesmo que estimativa de demanda.”

Respondente 4: “Principal revelação: esse mercado quer muito que o Banco X entre nos processos, a gente tem plena consciência disso. Porque transformaram numa *commodity* o atendimento. E tem diferenciais competitivos que o Banco X tem que ela vai entrar nesse mercado com grande força, com grande força.”

<Foi feita alguma previsão de mercado, de demanda para o *site*?>

Respondente 4: “Foi, foi...”

<Você definiu como? Percentual do mercado?>

Respondente 4: “Percentual do mercado inicialmente, percentual do mercado inicialmente...”

Entrevistador: “Quais as necessidades que o *site* pretende sanar? Quais as formas atuais de satisfazer essas necessidades?”

Respondente 4: “O *site* pretende que as pessoas tenham informação, está certo, fácil, numa linguagem prática, objetiva, de modo que eles não precisem de outras coisas para ter informação. Mas independente se, caso precisar, nós temos o 0800 internacional gratuito que as pessoas fazem contato com o Banco X até para poder, para que o *site* seja avaliado permanentemente e esteja, vamos dizer assim, adequado... Adequado. Na verdade, ele tem uma linguagem muito fácil, se a gente quiser partir para isso agora, o *site* do Banco X é muito grande, não sei se você tem essa informação, se te deram... 550 milhões de acesso em um ano.”

<O R3 me mostrou o dado de um mês, que eu já tinha acessado, era 33 milhões, não me lembro bem.>

Entrevistador: “Este *site* foi a primeira operação da empresa na *Web*?”

Respondente 4: “De maneira nenhuma. O Banco X, o primeiro banco a ter automatização bancária, foi o Banco X, isso é importante, de se colocar. E essa parte de *site*, eu acho que não foi o primeiro *site*, mas foi um dos primeiros. E é um *site* que tem muita

informação, que você tem a parte toda do Banco X financeira, tem de transferência de benefícios, tem de habitação. É um *site* muito amplo e com certeza esse *site*, não foi o primeiro nem dentro do Banco X, né.”

Entrevistador: “A *Web* é uma tecnologia de suporte ou disruptiva para os negócios da empresa? Lembrete: tecnologia disruptiva é aquela que rompe paradigmas, padrões.”

Respondente: “Eu não acho que é nem uma coisa, nem a outra só. Eu acho que é muito mais que isso. Ele rompe paradigmas, mas hoje não é nem só romper paradigmas, hoje ter Internet não é romper paradigmas, tem que ter. Ele agrega valor ao negócio, está certo. E outra, é uma necessidade. Os bancos hoje estão globalizados e o atendimento, quanto mais crescem as populações, quanto mais você tem custos para movimentar teu negócio, você tem que ter canais de comunicação rápida e tem que tirar as pessoas de dentro do atendimento físico. É impossível você manter um banco hoje só para atendimento físico. Então, a Internet é fundamental nesse processo. Não é nem romper paradigmas, a gente rompeu paradigmas há vinte anos atrás. Vinte não, menos.”

<Dez, agora estão fazendo dez anos.>

Respondente 4: “É...”

Entrevistador: “Quais foram as principais dificuldades na época do lançamento do *site*?”

Respondente 4: “A dificuldade é primeiro você focar, segundo você conseguir a sinergia de todos os canais da empresa, de todas as áreas da empresa, para primeiro entender o que você quer fazer, né. E segundo, depois de implementar como é que você vai fazer a manutenção. Isso é muito complexo. Manutenção é complexo pra caramba, é complexo.”

Entrevistador: “Que forças e ou vantagens competitivas existentes na organização foram exploradas na Internet?”

Respondente 4: “Ah, isso é importante. O Banco X, ele, equivocadamente não tinha a imagem de um banco muito ágil, equivocadamente, porque era um banco comercial ágil. Mas ele tem uma vantagem competitiva enorme. Ele tem experiência em desenvolvimento urbano e adaptação muito grande, em transferência de benefícios, muito grande, está certo. E isso é um diferencial. O Banco X tem um fomento do mercado internacional que os outros bancos não tem. Isso os outros bancos não tem, não adianta. Então, só nós temos. Então esse é o diferencial competitivo que a gente está usando.”

<No *site* internacional o que vocês estão usando?>

Respondente 4: “Nós estamos levando remessas, que é o produto que a gente tem hoje e os outros produtos comerciais do Banco X junto, né.”

<De formação de poupança, né?>

Respondente 4: “Formação de poupança de longo prazo e aplicações. A partir do momento que você tem uma conta no Banco X, você tem todos os particularismos dos produtos do Banco X a sua disposição.”

Entrevistador: “Como o empreendimento *on-line* está sendo incorporado na estratégia comercial da organização?”

Respondente 4: “É isso que eu estou te falando. É fundamental, mas só que é lento e gradual. As pessoas ainda não tem tempo, experiência e ainda não confiam muito no processo virtual para fazer aplicações financeiras. Ainda há um...

<Isso por parte do cliente...>

Respondente 4: “Do usuário. Agora cabe o Banco X, implementar isso. Mostrar que tem confiança. Mostrar que a pessoa não erra ao fazer isso. Então, enfim, um processo de educação e informação, isso leva algum tempo. Leva algum tempo... Ele não tem um volume que a gente gostaria que estivesse tendo. Mas eu acho que vai ter, a médio prazo... a médio prazo ele vai surpreender.”

<Existe uma questão de cultura, que é o mesmo que aconteceu com outros canais envolvendo tecnologia.>

Respondente 4: “É... é.”

Entrevistador: “Como a presença na *Web* pode agregar valor para a empresa?”

Respondente 4: “Agrega valor porque primeiro, você democratiza, democratiza, você difunde, tangibiliza para as pessoas dentro e fora do país, a empresa. Porque ninguém acreditava que o Banco X fosse uma empresa internacional, né, nem aqui dentro. Não que não quiséssemos, que não acreditávamos. E lá fora muito menos, principalmente nossos concorrentes brasileiros. E os de fora, estão achando super interessante uma empresa no perfil do Banco X, entrando nesse mercado. E ele com pouco tempo que ele tem, ele já está virando *player* muito importante nesse mercado. Ela já respeitada, já é convidada, para fóruns internacionais para o debate. E é isso que a Internet faz, as pessoas entram no *site* e ele está começando a ser traduzido em duas línguas agora, deve entrar no início do ano. Então as empresas, os bancos, os parceiros e os organismos multilaterais vão poder entrar e vão poder consultar o que é o Banco X, entender pelo conceito o que é o Banco X. É importante.”

Entrevistador: Explique como o(a) Sr.(a) define o papel estratégico desta atividade na *Web*: informacional, educacional, relacional, promocional ou transacional?

Respondente 4: “Todos. Todos. Se ele não tiver todas essas vertentes, ele perde um pouco da eficácia na minha opinião. Ele tem informação, educação, ele tem transação e ele

tem política. A instituição tem que ser vista, a sua formação. O que é o Banco X, ela tem que ser vista. E tem transação, a pessoa tem que fazer transação ali. E tem que ter educação, a gente tem projetos de educação e financeira. E outras coisas que tem, que vão para o ar agora. Que vão pro ar, vão pro ar...”

Entrevistador: “Como a atuação da empresa na *Web* pode ser avaliada?”

Respondente 4: “O *site* eu ainda acho, eu digo, ele é bem sucedido na medida que você está colocando, mas eu acho que ele está ainda muito incipiente. Ele precisa evoluir muito. Mas muito, não é pouco.”

<Quanto tempo vocês pretendem...?>

Respondente 4: “Esse *site*, os *sites* do Banco X, eles são lentos para sair. Mas, depois que eles pegam o ritmo eles vão rápido. É, eu acho que a gente agora vai começar a acelerar a partir do segundo semestre de 2006.”

Seção III – Sinergia

Entrevistador: “Neste bloco busca-se analisar os pontos em que a estratégia corporativa da empresa interage com a estratégia virtual (evidenciada no *site*), aborda a integração que pode ser desenvolvida entre a organização virtual e a física, bem como, entre a organização virtual e terceiros.”

Entrevistador: “Em quais áreas foi necessária a integração do negócio virtual com a infra-estrutura corporativa? Lembrete: Infra-estrutura (sistemas de apoio) Integração do *site* com os processos organizacionais, sistemas e banco de dados (serviço ao cliente, processamento de pedidos, abastecimento e logística).”

Respondente 4: “Todas as áreas, financeira, de risco, de rede de distribuição, canais. Marketing, tecnologia. A área, a Área Internacional interagiu com todas as áreas do Banco X Econômica, sem distinção. Sem exceção. Tem que entrar a área de material, que você tem que contratar, tem que fazer licitação. Todas, todas.”

<Até a agência, né?>

Respondente 4: “Principalmente. Nós trouxemos gente de agência para... Fizemos 3 oficinas, com todas as áreas da empresa, para que todo mundo falasse primeiro o que seria mais relacional, depois o que achava que era o mais importante. Todas as áreas tiveram oportunidade de falar. Empregados de agência, empregados GM, empregados de unidades de materiais, todo mundo, teve essa oportunidade.”

Entrevistador: “Como são tratados os processo virtuais nas rotinas operacionais da empresa?”

Respondente 4: “Isso aí, é difícil, a gente teria que traçar um fluxograma do processo. Mas tem partes que é da agência, tem partes que é de responsabilidade de unidades centralizadas de produto e tem as responsabilidades da Área Internacional. Todo mundo no final, mas no final a responsabilidade é nossa. A gente é que é a parte estratégica, é a gente que define os números, os resultados, a gente tem mapas e informa para a presidência, a vice-presidência. Mas, tem, cada responsável... O Banco X é muito grande, né? O Banco X tem cada responsável por uma parte do segmento e não tem como ser diferente, né?”

Entrevistador: “Em que aspectos foi necessária integração entre a organização virtual e terceiros? Lembrete: Terceiros (parcerias estratégicas e operacionais) complementar às atividade, criar parceiros de rede os quais dão assistência para as atividades comerciais e logísticas da empresa. Candidatos a parceiros para tal sinergia *on-line* são: ferramentas de busca e diretórios da *Web*, redes afiliadas, propaganda *on-line* etc.”

Respondente 4: Externos ou internos?

<Quando você fala internos, você fala no Brasil?>

Respondente 4: “Não, quando eu falo interno ou externo... Pra mim com o mundo globalizado, quando eu falo externo é fora do Banco X.

<Terceiros eu estou chamando parceria estratégica ou operacional complementar à atividade...>

Respondente 4: “Isso aí não tem jeito, isso não tem jeito. Você tem que fazer...

<Até, por exemplo, propaganda *on-line*. Se você tiver que comprar. Se você tiver a necessidade de terceirizar a propaganda.>

Respondente 4: “Aí você teria que falar com a área que trata desse assunto. Se você conversou disso com ele, ele deve ter te dado uma resposta, prefiro ficar com a resposta dele. Porque nós, enquanto estratégia empresarial, a gente quer produto e a gente quer... se ele quer contratar fora, se ele precisa, se ele vai terceirizar, é uma outra discussão, entendeu?”

<Se ele possui contrato ou parceira com outras empresas?>

Respondente 4: “Que tem, tem. Eu sei que tem. A gente tem empresas.”

<Mas para a estratégia física, foi consultado o parceiro?>

Respondente 4: “Não aí é outra história. Mas aí não sei o que essa pergunta...”

<Para fazer transações o que vocês sentiram necessário?>

Respondente 4: “Ah, não. Aí é outra coisa que você está me perguntando, aí é diferente. A gente tem parcerias com outras instituições financeiras no exterior.”

<Para aproveitar a rede que eles tem...>

Respondente 4: “É, rede... Claro, claro. Porque a gente não consegue fazer remessas de valor da Europa para cá, se a gente não tem um banco para que a gente possa fazer uma *clinic*, tem que ter. A não ser que a gente tivesse esse banco na Europa, que a gente não tem. Nos Estados Unidos a mesma coisa. O cartão de crédito... E todas essas coisas, várias, tem várias.”

Entrevistador: “A organização possui contrato, acordo ou parceria com outras empresas? Isso melhorou sua competitividade *on-line*?”

Respondente 4: “Ah, claro, claro. Sem dúvida, sem dúvida. Na medida que você cria uma parceria, você amplia o seu acesso. O parceiro começa acessar e você começa também a acessar o dele, né. É a via de mão dupla, que faz cada vez crescer mais.”

Entrevistador: Aí eu já perguntei na área de marketing, sobre como foi feita a divulgação do *site*, você já respondeu um pouco sobre os eventos, acho que é só...

Respondente 4: “É foi mais rápido do que eu e você imaginávamos...”

Entrevistador: Muito mais rápido, você foi mais objetivo nas respostas e colaborou bastante!