

VIRTUAL BANK: NOVOS DESAFIOS PARA GESTÃO NO SÉCULO 21

Regina Célia Marques Freitas Silva*

Resumo:

A proposta deste artigo é expor um primeiro olhar sobre o virtual bank e a gestão de empresas virtuais, para tanto estaremos sumariamente nos remetendo à Internet e às novas técnicas de gestão e confecção de *Website* visando o setor de serviços. Ressaltamos que esse artigo decorre de uma dissertação de mestrado, que sobre o virtual home bank segundo a visão do universitário de Administração.

1 - Introdução

Nas últimas décadas, uma série de inovações científicas e tecnológicas foram implantadas, constituindo, segundo muitos, um novo paradigma tecnológico baseado nas tecnologias de informação e comunicação, abreviadamente chamada de TI. A convergência entre as tecnologias permitiu o acelerado desenvolvimento dos sistemas e redes de comunicação eletrônica mundial, onde passou a se destacar a Internet, hoje muito conhecida. Nesse novo paradigma tecnológico a informação é a própria matéria-prima¹. Sendo assim, no mundo atual, a informação e o conhecimento formam o mais útil e aplicado binômio das técnicas de gestão².

Atestou-se que, a partir dos anos 80, proferiu em ritmo acelerado, novas formas de gestão, algumas pautadas na capacidade do próprio gestor, outras numa abordagem através de Modelos Mentais de Gestão³, outras na Qualidade Total, ou ainda na Reengenharia, Administração Estratégica, dentre outras. Uma das mais divulgada dessas novas formas é a chamada Gestão do Conhecimento que é vista como a reutilização da informação e experiência para aumentar a velocidade da inovação e resposta à envolvente⁴. Costuma-se dizer que, as maiorias das soluções de gestão do conhecimento, hoje e no futuro, envolvem questões tecnológicas. Sendo assim, a Gestão do Conhecimento precisa apoiar-se em um quadro referencial que inclua, sobretudo, tecnologia e pessoas. Acredita-se que para uma gestão eficaz hoje, principalmente no tocante a utilização de novas

* Aluna do curso de Mestrado em Administração da FACEF, orientador: Dr. Paulo de Tarso Oliveira, email: reginam@franca.unesp.br

¹ CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

² CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999, p. 36.

³ TEIXEIRA Regina Cleide Figueiredo. TEIXEIRA Ivandi Silva. *Os Reflexos dos Modelos Mentais de Gestão na Estratégia Empresarial* In: <http://members.tropd.co.uk/Dablium/artigo16.htm>, e: ANSOFF, Igor. *Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.

⁴ SERAFIM, Pedro Filho. A Gestão do Conhecimento e a Motivação nas Organizações. *Revista Decidir*, Janeiro de 1999. S/n/v.

tecnologias, faz-se necessário um captação de técnicas de várias formas de gestão e não a utilização de um único modelo predeterminado.

Além das inovações nas formas de gestão, também houve várias mudanças nos diversos setores da economia, o setor de serviços, por exemplo, é sem sombra de dúvida um dos que mais cresceu nesses últimos 10 anos, sobretudo com os avanços tecnológicos surgidos entre 1980 e 2000, mas o vale perguntar: que seria um serviço?

De acordo com Las Casas pode-se definir serviços como sendo uma transação realizada por uma empresa ou por um empresário, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem, todavia este autor salienta que a definição mais difundida é a de Rathmell, a qual considera produto como alguma coisa – um objeto, um artigo, um artefato ou um material, e serviço como um ato, uma ação, um esforço, um desempenho.⁵

Las Casas ainda salienta que para a Associação Americana de Marketing, serviços são aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas a venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias. Assim, Las Casas define serviço como a parte intangível de uma situação, uma parte que deve ser vivenciada, uma experiência vivida.

Os serviços estão disseminados em todos os setores da economia. Portanto, podem estar representando uma parcela muito maior do que aquela que lhe atribui a tradicional divisão de setores.

Kotler saliente que produto é tudo aquilo capaz de satisfazer um desejo⁶, a razão da existência de um produto é a necessidade que alguém pode ter dele. Um produto tem valor em função do serviço que ele presta.

Desta forma ele conclui dizendo que, talvez a regra principal da administração de serviços seja: *conheça teu cliente*.⁷Desafio que tenta ser vencido, sobretudo pela Gestão do Conhecimento.

2 – Tecnologia para conhecer o Cliente: marketing e internet

Se levar em conta o novo cenário tecnológico atual⁸, há que se considerar o papel modificador dos sistemas e redes de informação e comunicação, com especial destaque para a Internet, que criam modelos de negócio totalmente novos.

⁵ LAS CASAS, L. A. *Marketing de serviços*. São Paulo: Atlas, 1991.

⁶KOTLER, Philip. *Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996, p.31.

⁷ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes*. Trad Antônio Zoratto Sanvicente. 4 ed. São Paulo: pioneira, s/d, p.52.

⁸ Os avanços tecnológicos serão explorados nos próximos itens.

No início, o advento das “empresas de Internet” ameaçou desestabilizar parte das atividades econômicas, consideradas tradicionais, ao introduzir novas formas de operação: sem produtos - a paradoxal “diversificação de produtos ausentes” -, com tipos distintos de relações de trabalho, de custos e de logística, sem localização física determinada e determinante, etc. Também, as relações com clientes e fornecedores se modificaram drasticamente. Na realidade, salienta-se que uma nova cultura de vendas e de hábitos de consumo foi e está sendo criada.

Empresas levaram para a Internet seus negócios tradicionais, gerando a comercialização eletrônica de seus produtos: livros, música, computadores, brinquedos, título de valores, etc. Operações virtuais passaram, então, a desequilibrar e/ou modificar empresas tradicionais como as Livrarias, as Bibliotecas, as Gravadoras, as Corretoras de Valores, e outras.

Era comum acreditar que os serviços absorveriam parte significativa das perdas de emprego da indústria. Hoje, no entanto, verifica-se que o próprio setor vem se utilizando crescentemente da Tecnologia de Informação, aumentando produtividade e substituindo trabalhadores em todos os serviços, como bancos, financeiras, seguros, comunicações, comércio, hotelaria e aviação. O setor bancário, por exemplo, está reduzindo não apenas o número de agências como, também, o de bancários. Os caixas automáticos vêm substituindo muitos caixas humanos: estão disponíveis 24 horas, operam com custos mais reduzidos e realizam um número superior de transações diárias. Outras operações eletrônicas, como o atendimento telefônico feito pelo sistema voice-mail, reduzem o tempo gasto pelos atendentes com cada cliente e executam operações simples, como consultas de saldo. A consequência é uma redução considerável no número de atendentes necessários.

Os estudos sobre comportamento do consumidor são considerados um dos pilares do conceito de marketing, e é parte central do planejamento estratégico de gestão de qualquer empresa que pretenda vender, seja produto ou serviço.

Do início do século até os nossos dias, o comportamento do consumidor tem sido estudado através de diferentes abordagens, que ressaltaram, sucessivamente, diversos aspectos como: sua dimensão econômica, comportamental, cognitiva e emocional. Ao longo desse período, esses debates tem apontado para uma necessidade de um entendimento mais "social" do conceito de *marketing*, apesar dos estudos individuais também estarem bem desenvolvidos.

Pode-se dizer então que, estamos vivendo numa época em que o consumidor tornou-se o centro de interesse das estratégias de marketing, sendo a empresa um

instrumento a serviço dos desejos do consumidor. Nessa idéia está a base da revolução mercadológica, pois hoje toda empresa se reorganiza em função das novas finalidades que podem ser resumidas em: *estudar as necessidades do comprador, conquistar o mercado e possibilitar a produção em massa.*

Desta forma, o *marketing* tornou-se o centro da empresa. Toda atividade, desde as finanças à produção, está sendo orientada em direção à satisfação dos desejos e necessidades do consumidor. Como já disse Kotler: o conceito de *marketing* requer uma orientação para o cliente, apoiada pelo *marketing* integrado, que tenha a satisfação do cliente como elemento-chave para a obtenção de um volume de vendas lucrativo a longo prazo⁹.

Assim, obter respostas para questões como: quais são as forças diretas ou indiretas que influem sobre a compra? São consideradas centrais. Estudos a fim de avaliar os fatores econômicos, *status* social ou qualidade, compõe hoje a campanha de venda. Portanto pode-se afirmar que, os estudos e pesquisas estão fortemente concentrados nos processos de escolha/decisão do consumidor, levantamentos de opiniões dos consumidores, avaliação de atitudes e motivação, segmentação psicológica de mercado, teste de produtos, avaliação da eficiência da publicidade, análise do comportamento do consumidor.

Hawkins, Best e Coney¹⁰ tem uma subdivisão que se apresenta da seguinte forma:

1-Influências externas: influência das diversas culturas, demografia, de grupos, estratificação social, etc.

2-Influências internas: percepção, processamento de informação, motivação personalidade, emoção estilo de vida, atitudes.

3-Processo de decisão do consumidor: influência situacional, reconhecimento do problema, procura de informação , avaliação de alternativas e seleção, processo de pós-compra.

Todavia, são inúmeras as variantes que devem ser observadas quanto ao consumidor e não cabe aqui esgotá-las.

⁹KOTLER, P. *Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996. Sobre o assunto vide pg. 10-70.

¹⁰ ROGER, Hawkins, J. Best. Kennet. A. Coney. *Consumer Behavior Building Marketing estrateg* 7ed. Del, Editora Irwing Macgraw- Hill. 1998.

3 – Internet e Virtual Bank: parceria para modernidade.

Tornar-se uma organização virtual é um processo evolutivo de ações de projeto e gerenciamento, e reações de dependência no desenvolvimento de um ambiente de negócios, bem como nos objetivos e comportamento das empresas participantes.

Organizações virtuais comunicam-se eletronicamente e lançam mão da Tecnologia da Informação disponível para tal comunicação. Assim como para compartilhar recursos e competências (ou habilidades), informação e mercado com outras organizações através do estabelecimento de cooperação, como uma forma estratégica de aumentar a competitividade.

Desta forma, como consequência da arquitetura aberta da Internet, pode-se dizer que a "empresa em rede" torna possível uma organização flexível, algo muito diferente das formas hierárquicas de autoridade e controle da sociedade industrial. A empresa em rede não implica apenas um sistema de distribuição de produtos digitais, mas, o que é ainda mais importante, uma transformação da própria manufatura.

A aplicação mais potente do *marketing* na Internet, é talvez, a identificação, a promoção e a construção de um relacionamento dos consumidores com "microcomunidades", grupos de interesses especiais e segmentos demográficos e psicográficos de mercado.

De acordo com pesquisas da IDC, no ano 2000, 233 milhões de computadores estarão plugados na rede, enquanto em 95/96 eram apenas 16 milhões¹¹.

Tabela 01 – As vendas de mercadorias e serviços na Internet de 1997 a 2001:

Produto	Receita em 1997 em US\$ milhões	Receita em 2001 em US\$ milhões
Negócios entre empresas	8.000	183.000
Serviços Financeiros	1.200	5.000
Viagens	654	7.400
Artigos de informática	863	3.800
Entretenimento	298	2.700
Ingressos para espetáculos	79	2.000
Livros e discos	156	1.100
Roupas e sapatos	92	514
Total	11.342	205.514

¹¹ ibdem.

- De 1995 a 1998, o número de *sites* comerciais cresceu de 2.000 para 414.000. O crescimento das transações comerciais e financeiras pela Internet tende a ser cada vez mais rápido :¹²
- Grupo Time Magazine/Gaertner Group projeta receitas de US\$ 195 bilhões em 2001;
- A Forrester Research, estima que os negócios na Internet renderão 349 bilhões em 2002¹³;
- Simba Information calcula receitas de US\$ 202 bilhões para 2002;
- eMarketer estima uma receita de US\$ 294 bilhões para 2002.

Cerca de 25.000 usuários da Internet foram entrevistados no segundo trimestre de 1999, na segunda pesquisa CADÊ? (<http://www.cade.com.br>) e IBOPE (www.ibope.com.br) (Internet World, WebWeek, 1999). De acordo com os dados

levantados o potencial de vendas de produtos/ou serviços pela Internet parece promissor:

19% dos entrevistados já compraram pela rede;

62% demonstraram claro interesse em provar o comércio eletrônico.

Ainda quanto ao perfil foram levantados os seguintes dados:

72% dos internautas possuem cartão de crédito;

53% dos internautas aceitariam pagar taxas para acessar determinados serviços na rede;

74% do público situa-se na faixa etária entre 15 e 39 anos;

70% tem curso superior;

64% acessam a rede pelo menos uma vez por dia;

3 em cada 5 internautas possuem renda familiar superior a 20 salários mínimos;

19% apresentam rendimentos mensais superiores a 50 salários mínimos.

Para atingir este público-alvo, que no mínimo é bastante interessante, é necessário pensar naquilo que os consumidores querem comprar, e não naquilo que a empresa tem para vender.

Na medida que se generaliza o uso da internet, as pessoas se transformam e, naturalmente, as empresas também. De acordo com José Carlos Sampaio, diretor do

¹² XAVIER, Mário. Comércio eletrônico fatura US\$ 743 por segundo. *Revista Empreendedor*, p. 68, nov. 1998.

¹³ LOPES, Mikhail. op. cit.

segmentos de finanças da *Oracle*, a Internet não é "mais uma ferramenta" é uma ferramenta, de efeitos multiplicadores inéditos na história da humanidade¹⁴.

Segundo Michele D'Ambrosio, gerente de contas executivo da ACI, sempre que uma tecnologia nova é colocada em uso, ela modifica a forma como as pessoas agem e o respectivo relacionamento com outras pessoas e organizações¹⁵.

A internet, que aparentemente está ocupando os maiores espaços no contexto empresarial e da sociedade em geral, ainda não fez sentir todos os seus efeitos, como provavelmente acontecerá. Para muitas organizações financeiras, ela ainda é um canal alternativo, um dos canais, que coexiste com os demais anteriormente existentes: a linha telefônica, fax, rede de agências, etc.

Uma plano de gestão visando a utilização da Internet como veículo de divulgação e venda de produtos/serviços, faz-se necessários o conhecimento de técnicas de elaboração de sites, a fim de que estes cumpram a meta da gestão atendendo o cliente de forma plena e eficiente.

Em *Creating Effective Website Advertising*, Janet Barker¹⁶ investiga quais as causas que determinam o sucesso ou falha na divulgação por meio de um *website*.

Ela relata o surgimento da Internet como uma mídia de *marketing* que pegou o mundo de surpresa, pois muitas informações que até então circulavam apenas no meio acadêmico, passaram a ser objeto de estudo dos publicitários, que buscaram entender nestas uma nova ótica para a criação de *website* comerciais.

De acordo com a tabela abaixo podemos evidenciar o que Janet Barker aponta para a construção e um Website eficaz.

7 princípios para confecção de um bom Website	10 conceitos para construção de um website
1.Utilidade ; 2.Navegabilidade; 3.Interatividade; 4.Atualidades; 5.Objetividades; 6.Abrangência; 7.Dinamicidade.	1º - clareza e objetividade; 2º know-how adquirido com o acesso ao site; 3º - intenções de vendas claras; 4º - <i>feedback</i> ágil ; 5º - monitoramento de acesso ao site; 6º -mensagens explicita no designers; 7º -construção da marca da imagem; 8º -divulgação do site; 9º - cuidar para que o site funcione corretamente; 10º -atualização constante do site.

Tabela 2. Website Janet Barker

¹⁴ REVISTA BANCO HOJE. *O futuro da Internet*. 26.07.2000. 04 págs.

¹⁵ REVISTA BANCO HOJE. Idem.

¹⁶BARKER, Janet. *Creating Effective Website Advertising*. USA: Governors State Univerty, University Park, 1996.(endereço eletrônico?)

Outro pesquisador que também alude sobre Website é Aaron Marcus, em *Principles of effective visual communication for graphical user interface design*, o autor considera que no desenvolvimento de uma interface, os desenvolvedores deveriam fazer uma abordagem de alta qualidade integrada, criando uma apresentação gráfica de todos os elementos de uma HCI (*Interface Human Computer*) que permitisse maior integração entre o homem e o computador.

Marcus aborda conceitos sobre a linguagem visível e discute como alcançar uma comunicação visual. De acordo com Aaron GUI¹⁷ deve levar em consideração as seguintes diretrizes: uma imagem mental compreensível, organização de dados, funções tarefas e posições, esquema de navegação eficiente entre dados e funções, tarefas e posição, característica de qualidade no que se refere ao visual, sequenciamento de interação efetivo, ou seja impressão¹⁸.

O pesquisador Ben Shneiderman, considera que a Interface em Ciência da Computação é a comunicação entre entidades diferentes usando equipamentos ou programas. Na Internet essa definição pode se referir ao *layout*, programação, visual ou áudio, manifestações dos websites que são interativos aos humanos. Tanto ele quanto Aaron Marcus e Janet Barker concordam que esta interface é um dos fatores mais importantes no sucesso ou falha de um sistema de aplicação interativa¹⁹.

Shneiderman define os seguintes itens para o sucesso da interface: custos, confiabilidade do sistema, redução de erros de usuários. Aponta várias regras de desenho de interface²⁰: consistência, habilitação de usuários freqüentes a usar atalhos, abreviações, chaves especiais e comandos escolhidos, oferecimento de informativo e feedback; diálogos desenhados e organizados; prevenção de erros, e manuseio de erros simples; facilidade no reverso de ações; foco interno de controle; usuários em comando de sistema; redução do prazo curto de carga de memória; simples visual; visual de muitas páginas, tudo consolidadas.

Quando as questões relativas ao processo de desenho, Shneiderman comenta que deve haver uma guia para visual, sendo este composto por itens tais como: consistência do visual: assimilação da informação eficiente para usuário; carga de memória mínima para usuário; compatibilidade total de tela com os formatos do visual; flexibilidade de controle

¹⁷ GUI – GRAPHICAL USER INTERFACE.

¹⁸ AARON Marcus, *Principles of effective visual communication for graphical user interface design*, In: BAECKER, R.M (et al), *Readings in human-computer interacion: toward the year 2000*, São Francisco/EUA: Morgan Kaufmann, 1995, p. 425.

¹⁹ SHNEIDERMAN, Ben. *Designing the user interface*. 3 ed. USA: Addison Wesley Longman Inc, 1998.

²⁰ SHNEIDERMAN, Ben. *idem*.

do visual pelo próprio usuário; intensidade: duas só com uso limitado; marcação: use sublinhado, flecha, indicador como asterisco, ponto.²¹

Quanto as questão das cores, Shneiderman apresenta algumas considerações como²²: limite de sete cores; cuidado na escolha da textura; use cores similares para relacionar itens de um mesmo grupo; use vermelho para mensagens de alerta, erros, etc.; vermelho para parar ou perigo; amarelo para espera; verde para continuar; nos círculos de investimentos o vermelho é usado para indicar baixa (perda) e preto para ganho (continuar); vermelho é também quente e azul frio; nos mapas azul é água, verde floresta, amarelo deserto, todavia cuidado com as convenções pois estas geram problemas na hora do designer; a mistura ou utilização intensa de vermelho e azul pode causar problemas

Se observar as explicações dos três autores selecionados percebe-se que na maioria das colocações sobre construção de Website há uma concordância entre eles. Sendo assim, considerando tais indicações, poder-se-á classificar alguns aspectos gerais que devem ser observados e seguidos durante a construção de um Website, sendo estes:

Navegabilidade: de uso fácil, clareza das informações, direcionamento do usuário aos itens mais importantes, adequados às condições dos usuários;

Interatividade: rápido feedback, diálogos organizados;

Utilidade: organização do espaço;

Atualidades: atualização constante dos sites;

Objetividade: clareza nas informações, layout padronizado, conexões claras;

Cores: iguais para itens do mesmo grupo, quantidade de cores máximo de 5 ± 2 , contraste, evitar uso de vermelho/azul, vermelho/verde, azul/amarelo, verde/azul, usar vermelho no centro e cores claras para as grandes áreas;

Organização do texto: simplicidade, clareza, ênfase: letras maiores e uso de indicadores/logos, parágrafos curtos e objetivos, máximo de três tipos de fontes;

Pode-se dizer que o processo de reestruturação dos bancos está ligado a três momentos marcantes da recente história econômica brasileira: o Plano Cruzado (1986), os Planos Collor I e II (1990/91) e o Plano Real (1994). Ou seja, os planos econômicos de estabilização tiveram grandes repercussões nos bancos, provocando sucessivos ajustes no sistema financeiro.

Ainda em função dos recursos envolvidos, está claro que a informatização bancária não pode ser entendida como um fenômeno apenas tecnológico, mas também

²¹ibdem, p.95-130.

²² Idem, p.398-402.

como parte da estratégia competitiva dos bancos, com implicações sobre o emprego e a redefinição do trabalho bancário.

Para entender a contribuição da informática à atividade dos bancos, é preciso se referir aos produtos/serviços que as instituições financeiras vêm ofertando à clientela e ao contexto macroeconômico no qual o mercado financeiro está inserido. Em outras palavras, deve-se entender a área de informática como um instrumento de suporte, cada vez mais importante, para o desenvolvimento da atividade bancária e a implementação de suas estratégias competitivas.

A informatização das atividades bancárias deve ser entendida, ainda, diante da preocupação dos bancos em gerar receitas, com a criação de novos produtos e serviços, que somente se tornaram possíveis graças às novas tecnologias da informática e das telecomunicações.

Referências Bibliográficas:

- AARON Marcus, Principles of effective visual communication for graphical user interface design, In: BAECKER, R.M (et al), *Readings in human-computer interacion: toward the year 2000*, São Francisco/EUA: Morgan Kaufmann, 1995.
- ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes*. Trad Antônio Zoratto Sanvicente. 4 ed. São Paulo: pioneira, s/d.
- ANSOFF, Igor. *Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.
- BARKER, Janet. *Creating Effective Website Advertising*. USA: Governors State Univerty, University Park, 1996. In: <http://www.ecnet.net/users/gjbarker/>
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- KOTLER, Philip. *Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.
- LAS CASAS, L. A. *Marketing de serviços*. São Paulo: Atlas, 1991.
- LEWIS, Herschell Gordon, LEWIS, Robert, D. Selling on the net. *Executive Book Sumammaries*, vol. 19, nº 3 (3 parts) Part 2, mar. 1997.
- LOPES, Mikhail. Comunidades Virtuais. *Revista Exame*, p. 38-41, 13/01/1999.
- REVISTA BANCO HOJE. *O futuro da Internet*. 26.07.2000. 04 págs.
- ROGER, Hawkins, J. Best. Kennet. A. Coney. *Consumer Behavior Building Marketing estrateg* 7ed. Del, Editora Irwing Macgraw- Hill. 1998.
- SERAFIM, Pedro Filho. A Gestão do Conhecimento e a Motivação nas Organizações. *Revista Decidir*, Janeiro de 1999. S/n/v.
- SHNEIDERMAN, Ben. *Designing the user interface*. 3 ed. USA: Addison Wesley Longman Inc, 1998.
- TEIXEIRA Regina Cleide Figueiredo. TEIXEIRA Ivandi Silva. *Os Reflexos dos Modelos Mentais de Gestão na Estratégia Empresarial* In: <http://members.tropd.co.uk/Dablum/artigo16.htm>
- XAVIER, Mário. Comércio eletrônico fatura US\$ 743 por segundo. *Revista Empreendedor*, nov. 1998.