

**UFRGS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO**

**Josiane Peixe Blasius Junkes**

**O USO DAS SOLUÇÕES ELETRÔNICAS PARA O COMÉRCIO EXTERIOR NO**  
**BANCO DO BRASIL POR EMPRESAS DE SANTA CATARINA**

**PORTO ALEGRE**

**2007**

**Josiane Peixe Blasius Junkes**

**O USO DAS SOLUÇÕES ELETRÔNICAS PARA O COMÉRCIO EXTERIOR NO  
BANCO DO BRASIL POR EMPRESAS DE SANTA CATARINA**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientador: Prof. Ângela Freitag Brodbeck

PORTO ALEGRE  
2007

**Josiane Peixe Blasius Junkes**

**O USO DAS SOLUÇÕES ELETRÔNICAS PARA O COMÉRCIO EXTERIOR NO  
BANCO DO BRASIL POR EMPRESAS DE SANTA CATARINA**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientador: Prof. Ângela Freitag Brodbeck

Conceito final:

Aprovado em ..... de .....de.....

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. .... – Instituição

---

Prof. Dr. .... – Instituição

## **AGRADECIMENTOS**

*Primeiramente agradeço a Deus pelo dom da vida!*

*Ao professor André Moraes dos Santos pelo conhecimento, orientação, paciência e compreensão na elaboração deste trabalho.*

*Ao meu esposo Marcos, pela sua companhia, amor e dedicação.*

*Aos meus pais Francisco e Albertina, pela educação, formação e apoio.*

*Ao Banco do Brasil SA, pela oportunidade oferecida.*

*Aos colegas de trabalho, pela compreensão e paciência.*

*As empresas que participaram das entrevistas, que gentilmente dispuseram de tempo, informações e esforços para que a pesquisa fosse efetivamente realizada.*

## **RESUMO**

A competitividade que vem sendo requerida das organizações tem exigido um processo de gestão ágil e inteligente, no qual a gestão da informação é crucial para a sobrevivência destas. A adoção e implementação de sistemas de informação e soluções tecnológicas é uma constante na vida atual das empresas. O objetivo do presente trabalho foi analisar o uso das soluções eletrônicas de comércio exterior do Banco do Brasil por empresas/clientes no Estado de Santa Catarina. Identificar quais os principais fatores influenciadores da adoção e os benefícios das soluções eletrônicas. O método empregado foi o do estudo de casos múltiplos, realizado em oito empresas de cinco dos principais setores da economia do Estado. Foi realizada uma pesquisa qualitativa e os instrumentos utilizados como fontes de coleta de dados foram: entrevistas semi-estruturadas e análise documental. Para análise das oito entrevistas foi utilizada a técnica de análise interpretativa. Os resultados obtidos permitiram identificar os principais fatores de adoção das soluções do BB: redução de custo, agilidade, qualidade e segurança das informações. Foram identificados também outros fatores, mas estes foram os principais citados pelas oito empresas analisadas.

Palavras-chave: Soluções Eletrônicas, Comércio Exterior, Tecnologia da Informação.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Como uma empresa pode utilizar a Internet para negócios.....	13
Quadro 2 – Principais benefícios do comércio eletrônico.....	16
Quadro 3 – Fatores de adoção de TI.....	20
Quadro 4 – Variáveis para adoção de TI.....	20
Figura 1 – Desenho da pesquisa.....	29
Quadro 5 – Setor de atuação das empresas selecionadas.....	30
Quadro 6 – Caracterização das empresas analisadas.....	34
Quadro 7 – Soluções eletrônicas utilizadas pelas empresas analisadas.....	35
Quadro 8 – Resumo dos resultados dos estudos de caso.....	44

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>10</b>
2.1	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	10
2.2	CONCEITUAÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	11
2.3	TECNOLOGIAS PARA A REALIZAÇÃO DE COMÉRCIO ELETRÔNICO .....	12
2.4	INTERNET E WORLD WIDE WEB .....	12
2.5	VANTAGENS COMPETITIVAS E CONTRIBUIÇÕES DO COMÉRCIO ELETRÔNICO .....	13
2.6	QUESTÕES LIGADAS À SEGURANÇA NO COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	17
2.7	ADOÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO .....	18
2.8	O COMÉRCIO ELETRÔNICO E O SETOR BANCÁRIO .....	21
2.8.1	A Automação Bancária .....	22
2.9	COMÉRCIO INTERNACIONAL .....	24
2.9.1	Variáveis.....	24
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>26</b>
3.1	OBJETO DE ESTUDO - O BANCO DO BRASIL.....	26
3.1.1	Soluções Eletrônicas do Banco do Brasil para o Comércio Exterior.....	26
3.2	TIPO DE PESQUISA.....	28
3.3	DESENHO DA PESQUISA.....	29
3.4	UNIDADES DE ANÁLISE .....	30
3.5	FONTES E COLETA DE DADOS.....	31
3.5.1	Entrevista .....	31
3.5.2	Análise de documentos .....	32
3.6	ANÁLISE DOS DADOS .....	32
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>34</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS .....	34
4.2	CASO 1 – CERÂMICA .....	36
4.3	CASO 2 – DISTRIBUIDOR .....	37
4.4	CASO 3 – MADEIRA 1.....	38
4.5	CASO 4 – MADEIRA 2.....	39

4.6	CASO 5 – METAL 1 .....	40
4.7	CASO 6 – METAL 2 .....	41
4.8	CASO 7 – TÊXTIL 1 .....	42
4.9	CASO 8 – TÊXTIL 2 .....	43
4.10	RESUMO DOS RESULTADOS DOS CASOS.....	43
<b>5</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES.....</b>	<b>45</b>
5.1	CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES .....	45
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	47
5.3	PESQUISAS FUTURAS.....	47
5.4	RECOMENDAÇÕES.....	47
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>49</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Pessoas e empresas de diferentes lugares, em diferentes horários podem acessar uma multiplicidade de informações e realizar transações de negócios. Assim a internet é cada vez mais utilizada como plataforma comercial, principalmente por meio do e-commerce, ou comércio eletrônico. Com seu uso, busca-se reduzir custo, ter maior agilidade, maior produtividade, estar a frente da concorrência. Pela importância do fenômeno comércio eletrônico e as oportunidades competitivas que ele oferece é relevante estudar como as empresas estão efetivamente utilizando essas ferramentas para o seu crescimento e desenvolvimento.

A TI vem sendo cada vez mais utilizada nas organizações. A cada ano que passa a dependência se torna maior e a sua não utilização se tornou praticamente impossível. Tendo em vista o crescente desenvolvimento da TI como também seu papel cada vez mais relevante na obtenção da competência/competitividade da organização, o planejamento de seu uso deve fazer parte das estratégias organizacionais.

No segmento bancário, o Banco do Brasil tem desenvolvido mecanismos e facilidades em meio eletrônico para incrementar e facilitar o comércio internacional das empresas brasileiras. Este é um grande mercado para as instituições financeiras, se analisados os números recentes do comércio internacional brasileiro.

Em 2006, o Brasil alcançou a cifra recorde de US\$ 228,9 bilhões nas transações comerciais com o exterior, resultado de exportações de US\$ 137,5 bilhões e importações de US\$ 91,4 bilhões. Somente nos últimos quatro anos, o Brasil ampliou de forma expressiva seu fluxo de comércio. As exportações mais que dobraram (127,7%). Outro dado relevante é que o saldo acumulado, no mesmo período, atingiu US\$ 149,2 bilhões, contribuindo para a melhoria das contas externas brasileiras e a estabilidade econômica. As perspectivas para 2007 mantêm-se positivas, levando o Governo a estabelecer a meta de US\$ 152 bilhões, valor 11% acima de 2006. Do lado das importações, espera-se uma taxa de crescimento similar a 2006, de 25%. Essa perspectiva já pode ser parcialmente constatada pelos números relativos ao primeiro semestre de 2007. As exportações totalizaram US\$ 87,3 bilhões e as importações US\$ 63,3 bilhões. O Estado de Santa Catarina em 2006, exportou US\$ 5,9 bilhões, 4,34% do total nacional. A participação do BB nesse mercado, a nível nacional, corresponde a 27% nas exportações e 24% nas importações.

Embora saiba-se muito sobre as características das soluções eletrônicas de e-commerce que o Banco oferece, poucas são as informações com relação ao uso efetivo de toda essa tecnologia pelas empresas. Assim, este trabalho busca analisar o uso das soluções eletrônicas do BB por empresas que são clientes do banco em Santa Catarina.

Foram definidas as seguintes questões de pesquisa:

- Como as empresas estão utilizando as soluções eletrônicas que o Banco oferece?
- Quais os principais fatores influenciadores da adoção das soluções eletrônicas disponibilizadas pelo BB no comércio internacional?
- Quais os benefícios que estas soluções eletrônicas trazem para as empresas clientes do BB, que utilizam o comércio eletrônico na área internacional?

O objetivo principal da pesquisa é analisar o uso das soluções eletrônicas de comércio exterior do Banco do Brasil por empresas/clientes no Estado de Santa Catarina.

Os objetivos específicos são identificar quais fatores são influenciadores da adoção do uso das soluções eletrônicas na área de comércio exterior; Verificar quais são as soluções utilizadas pelas empresas, e verificar quais os benefícios que percebidos pelas empresas quando estão usando estas soluções eletrônicas.

- Neste capítulo introdutório, foram apresentados o tema, o contexto da pesquisa, a justificativa, a questão de pesquisa e os objetivos que orientaram este trabalho;
- No segundo capítulo temos a revisão de literatura que apresenta os conceitos teóricos necessários para a pesquisa;
- No terceiro capítulo é apresentado o método de pesquisa, onde são descritos: a) tipo de pesquisa; b) desenho da pesquisa; c) unidades de análise; d) fonte e coleta dos dados; e) análise dos resultados;
- No quarto capítulo, são apresentados os resultados das análises dos casos;
- No quinto capítulo, são apresentadas as conclusões e contribuições da pesquisa, suas limitações e recomendações para o banco e pesquisas futuras.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A fundamentação teórica apresenta os resultados de uma revisão da literatura buscando as definições que servem de base para o desenvolvimento do presente estudo de caso.

### 2.1 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Com o objetivo de alcançar melhores índices de competitividade, as empresas têm adotado uma variada e complexa gama de tecnologias, que auxiliam o planejamento de novos produtos, a reorganização de processos administrativos e produtivos e a criação de novos métodos de relacionamento com seu ambiente. Deste modo a Tecnologia da Informação (TI), tem estado no cerne de processos de obtenção de vantagens competitivas (FLEURY e SILVA, 1999; ALBERTIN, 2000b; FREITAS *et al.*, 2001b).

Com a proliferação das tecnologias de rede, principalmente a internet surgiu um novo contexto de negócios e competitividade com base na TI. A realização de transações ou interações entre organizações, clientes, fornecedores e demais atores do mercado passou a ser acessível para um número cada vez maior de adotantes. Esse novo contexto passou a ser designado por uma infinidade de termos cunhados para expressar estas relações eletrônicas como e-business e e-commerce.

Para Kalakota e Robinson (2002a, p. 24) *e-business* é um termo mais abrangente, porque além de englobar o CE, inclui atividades de contato e retaguarda que permitem a uma empresa realizar transações de negócios, formando de modo prático o mecanismo principal dos negócios contemporâneos.

Para Boar (2002, p. 84), atividades de CE envolvem processos utilizados pelas empresas para a obtenção de vantagens competitivas através de ferramentas baseadas em TI, tendo por base a comunicação e a comercialização de seus produtos. Também para ele, o termo *e-business* envolve um estágio posterior ao CE e se refere à própria característica do surgimento da empresa eletrônica.

De acordo com Tadeu Cruz (1998), aliando ferramentas como o Netscape, o Explorer, Lotus Note e Lotus Domino, o comércio eletrônico tem crescido rapidamente. A tecnologia de e-business “possibilita conectar uma empresa, fazendo uso da Tecnologia de Informação existente, diretamente aos seus clientes, funcionários, fornecedores e parceiros, transformando-os numa grande e única comunidade de negócios.” (Tadeu Cruz, 1998, p.10).

Processos de Comércio Eletrônico (CE) passaram a fazer parte mais amiúde da realidade das empresas, que o têm realizado em diferentes contextos e graus de desenvolvimento. Numa visão geral, o CE enfatiza a geração e a exploração de novas oportunidades de negócios, ao propor a geração de valor agregado, fazendo mais com menos recursos. Aderir a processos de CE altera muitos aspectos da empresa, incluindo o serviço ao cliente, o desenvolvimento de produtos, vendas, marketing, finanças e RH. Para a transformação de empresas tradicionais em empresas da nova era tecnológica, é importante que haja um bem-sucedido gerenciamento da mudança, considerado importante tanto em seus aspectos estratégicos, quanto táticos (CUNNINGHAM, 2000, p. 47).

## 2.2 CONCEITUAÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

O CE é o suporte para qualquer tipo de transação de negócios, a partir da utilização de uma infra-estrutura digital tendo sido trazido para o senso comum através da popularização da Internet (ALBERTIN, 1999; FUNG e LEE, 1999). É importante ressaltar que vários autores têm enfatizado o ponto de que o CE não significa apenas outra forma de vender e comprar, mas possibilita transformações significativas no modo como as empresas operam seus negócios (TREPPER, 1999; SIEGEL, 2000; FREITAS *et al.*, 2001b). O CE está sendo utilizado para reduzir a complexidade dos produtos e mercado, ao mesmo tempo em que aumenta a penetração no mercado.

Alves *et al.* (1999) discorrem sobre o fato de que o CE permite que as empresas obtenham vantagens competitivas, ao conceber um modelo de negócios através de processos de maior personalização do produto, com menores custos e conseqüente diferenciação no mercado em que atuam. Verificam também que o surgimento do CE foi um processo de inovação descontínua, pois a nova idéia não era compatível com o sistema existente e forçou à alocação de novos recursos, levando as empresas a uma nova curva de aprendizado (MORRISON, 1997, p. 52).

Para Albertin (2000a, p. 1), o CE é a realização de toda a cadeia de valor dos processos empresariais de negócio em ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e informação, com uma infra-estrutura predominantemente pública, de fácil acesso e baixo custo.

Sendo assim, diante da formulação prévia dos autores do que seja CE, podemos definir CE como processo de gerenciamento inovador da cadeia de valor, apoiado no uso de tecnologias de informação e comunicação. Visando a transferência de informação, a comercialização de produtos, a automação de processos e a redução dos custos totais, de modo que as empresas possam atingir vantagens competitivas nos mercados onde atuam.

### 2.3 TECNOLOGIAS PARA A REALIZAÇÃO DE COMÉRCIO ELETRÔNICO

Quando se pensa nas tecnologias habilitadoras do CE, necessita-se considerar que, embora haja uma gama delas, por diferentes razões algumas triunfaram sobre outras – notadamente aquelas que se referem a custos e/ou facilidade de uso por usuários que não dominam profundamente tecnologias mais complexas. São exemplos destas, a Web, a Internet como padrão global de rede para CE e a disponibilidade de interfaces de navegadores universais (BOAR, 2002, p. 77).

De acordo com O'Brien (2001, p. 104), redes de tipo Internet dentro da empresa (*Intranets*), entre a empresa e seus parceiros comerciais (*extranets*) e outros tipos de rede voltadas para aplicações de CE se tornaram a principal infra-estrutura de informática em muitas organizações. Tais redes permitem comunicação mais eficiente entre gerentes, usuário final, equipe de trabalho, parceiros de negócios e fornecedores, por exemplo.

### 2.4 INTERNET E WORLD WIDE WEB

Entre outros motivos, a Internet pode ser compreendida como uma ferramenta que torna factível o desejo da empresa em cortar custos operacionais, assim como melhorar a qualidade dos bens e da prestação dos serviços. Por outro lado, através da interação proporcionada entre clientes, fornecedores e produtores de diferentes povos e culturas, a Internet permite que haja o delineamento de um novo modelo de negócios (FREITAS *et al.*, 2001b).

A Internet se tornou uma plataforma vital para comunicações eletrônicas e para a colaboração e CE entre empresas. Estrategicamente, a Internet está mudando o modo como as empresas são operadas e as pessoas trabalham, assim como a TI tem apoiado várias operações empresariais. As transformações estão se processando de maneira imprevisível quanto aos detalhes, pois segue uma dinâmica própria, como resultado da interação de milhões de pessoas. Encontram-se posições de maior confiança no potencial do CE, como as demonstradas por Espuelas (2000) e Tapscott (2000), assim como posições de desencanto quanto à renovação propiciada, como as demonstradas por Albrecht (1998) e Wood Jr. (2000). E O'Brien estabelece maneiras pelas quais as empresas podem utilizar a Internet comercialmente:

**Quadro 1 - Como uma empresa pode utilizar a Internet para negócios**

Escritório Central	Sites na Internet permitem marketing e CE interativo, e colaboração com clientes atuais e potenciais, e parceiros de negócios.
Sistemas de Administração de Estoques	Sistemas automatizados permitem que sejam fornecidos serviços de alta qualidade para os clientes, minimizando ao mesmo tempo, o investimento e os custos de manutenção de estoques.
Fornecedores	<i>Extranets</i> para o CE permitem aos fornecedores fazerem inventário, reabastecer estoques e enviar documentos via EDI por links seguros da Internet.
Parceiros Comerciais	Os parceiros comerciais podem utilizar a Internet para e-mail, transferência de arquivos, fóruns de discussão e acesso extranet a recursos Internet.
Clientes	Os clientes podem visualizar catálogos em multimídia no site e comprar produtos e serviços com atendimento e suporte interativos.
Escritórios Remotos	Links Intranet com sites remotos de funcionários conectam equipes virtuais para comunicações, colaboração e computação interativas.

Fonte: O'BRIEN (2001)

## 2.5 VANTAGENS COMPETITIVAS E CONTRIBUIÇÕES DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

A implantação de comércio eletrônico entre organizações tem sido apontada como uma vantagem competitiva essencial para elas se diferenciarem e tornarem suas operações mais ágeis e eficientes.

Albertin (2004) cita o trabalho de Bloch, Pigneur e Seveg (1996), sobre estratégia competitiva e relaciona os componentes do valor de negócio de CE em:

- a) três estratégias competitivas genéricas para uma empresa: liderança em custo, diferenciação e segmentação;
- b) novos entrantes e produtos substitutos;
- c) análise de sistemas de valores, com as pressões de fornecedores e clientes.

Segundo dados da recente pesquisa realizada pela E-consulting e pela Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico, o e-commerce cresceu 76% e alcançou R\$ 4.4 bilhões de faturamento em 2006. A previsão para este ano de 2007, é que cresça 45% atingindo a marca de R\$ 6,4 bilhões de faturamento. E de acordo com a mesma pesquisa, esse é um setor que cresceu em média 52% ao ano, nos últimos cinco anos. São números bem significativos.

“As empresas que querem investir em negócios eletrônicos não estão restritas aos setores de publicação, entretenimento, informação e software. Cada empresa precisará investir, uma vez que os negócios eletrônicos abrangem mais do que apenas vender coisas on-line; significa realizar processos e comunicação on-line, e isso afeta cada empresa.” (AMOR, 2000).

Ainda, de acordo com Amor (2000), entrar nos negócios eletrônicos tem muitas vantagens:

- a) **Acessibilidade global e alcance de vendas:** as empresas podem expandir sua base de clientes e até mesmo sua linha de produtos;
- b) **Relacionamento mais próximo:** transações business-to-business podem gerar relacionamentos mais próximos;
- c) **Testes gratuitos:** produtos podem ser testados na Web de forma rápida, fácil e praticamente sem custo;
- d) **Custos reduzidos:** as empresas podem reduzir seus custos de produção adequando dinamicamente os preços;
- e) **Mudanças de meios de comunicação:** a Internet reduz o número de mudanças de meios de comunicação necessárias para transportar a informação;
- f) **Tempo para comercializar:** tempo mais curto para comercializar e menor tempo de resposta em relação às mudanças da demanda de mercado;
- g) **Lealdade dos clientes:** melhoria na lealdade dos clientes e nos serviços por meio de acessos mais fáceis a informações atualizadas e sempre disponíveis.

Tradicionalmente, a TI sempre contribuiu de forma significativa para redução de custo, o que também acaba acarretando aumento de valor, mas não como foco principal. Os exemplos dessa situação são a automação de processos, redução dos estoques por meio do *just in time*, integração de processos internos e externos que reduziram o retrabalho, etc. Para obter melhor desempenho, um negócio precisa desenvolver e sustentar a vantagem competitiva. Essa integração nos traz um impacto interessante na estrutura de uma indústria, a relação com os intermediários. Toda a automação, a integração, esse *just in time*, aproxima fornecedores, indústria e consumidor final, quase que eliminando os intermediários.

Conforme Albertin (1999), as contribuições do CE são as seguintes:

- 1. Relacionamento** – este é um aspecto que vem evoluindo muito com a utilização do comércio eletrônico. A tecnologia está redesenhando as relações interorganizacionais, permitindo que as empresas melhorem a coleta de informações sobre seu ambiente, estabeleça parcerias baseadas em meio eletrônicos com seus clientes e fornecedores, como também compartilhar plataformas e mercados eletrônicos com seus concorrentes. E principalmente o relacionamento com seus clientes. A tecnologia está propiciando às empresas uma melhora significativa na comunicação com os clientes, mais eficiência nas relações de vendas e mais atratividade nos seus mercados.
- 2. Inovação e customização de produtos** – flexibilidade e poder de resposta são as novas regras no ambiente empresarial atual. A natureza baseada em informação dos processos de CE permite que os novos produtos criados ou aqueles já existentes sejam customizados de maneiras inovadoras, adequando os produtos às necessidades específicas de cada cliente.
- 3. Novos canais de venda/distribuição** – devido ao seu alcance e a sua natureza bidirecional na comunicação de informações, os sistemas de CE representam um novo canal vendas e distribuição para os produtos.
- 4. Promoção de produtos** – por meio de um contato direto, rico em informações e interativo com os clientes, o CE pode melhorar a promoção dos produtos e serviços, permitindo ao cliente “navegar” mais neles obtendo um maior número de informações.
- 5. Novas oportunidades de negócio** – alterando as estruturas dos setores, os sistemas de CE permitem o surgimento de novos modelos de negócios, baseados na ampla disponibilidade de informações e em sua distribuição direta aos clientes e fornecedores.
- 6. Estratégia competitiva** – o CE pode:
  - a) proporcionar vantagens de custos;
  - b) permitir a diferenciação de seus produtos e serviços;
  - c) possibilitar melhor relacionamento com os clientes;
  - d) permitir a entrada mais fácil em alguns mercados;
  - e) possibilitar o estabelecimento de barreiras de entrada;
  - f) auxiliar a introdução de produtos substitutos;
  - g) facilitar a eliminação de intermediários;



h) facilitar o surgimento de novos intermediários que adicionem valor por meio de informação;

i) permitir novas estratégias competitivas com o uso de sua tecnologia.

**7. Economia direta** - o CE pode reduzir significativamente os custos de comercialização, distribuição e serviços a clientes com a utilização de uma infraestrutura digital pública e compartilhada, tal como a Internet, em vez do uso de uma infra-estrutura própria.

Essas contribuições citadas por Albertin (1999), serão a base para resposta de uma das questões de pesquisa: Quais os benefícios que estas soluções eletrônicas trazem para as empresas clientes do BB, que utilizam o comércio eletrônico, na área internacional?

**Quadro 2 – Principais benefícios do comércio eletrônico**

Benefícios	Principais variáveis	Impacto	Referencial teórico
Economia Direta	Vantagens de custo	A forma pela qual o uso do sistema impactou na redução de custos ou na diferenciação de preços finais.	(Kalakota E Whinston, 1997) Albertin (1999) Koo Song Kim e Nam (2007) Amor (2000)
Inovação e customização de produtos	Diferenciação de produtos	A forma pela qual o uso do sistema propiciou a oferta de produtos ou serviços diferenciados dos concorrentes	Albertin (1999) Koo Song Kim e Nam (2007)
Relacionamento	Melhorar relacionamento com clientes	A forma pela qual o uso do sistema propiciou a melhoria da qualidade do relacionamento com clientes	Albertin (1999) Amor (2000)
Estratégia Competitiva	Melhorar o processo de intermediação e interação com clientes, parceiros e fornecedores	A forma pela qual o uso do sistema facilitou a comunicação e execução de transações com clientes parceiros e fornecedores. (redução de intermediários)	Albertin (1999) Amor (2000)
Estratégia Competitiva	Estratégias inovadoras	A forma pela qual o uso do sistema impactou no desenvolvimento de produtos, processos de negócio ou tecnologias difíceis de serem imitadas pelos concorrentes.	Albertin (1999) Koo Song Kim e Nam (2007)
Estratégia Competitiva		O CE pode: <ul style="list-style-type: none"> <li>• proporcionar vantagens de custos;</li> <li>• permitir a diferenciação de seus produtos e serviços;</li> <li>• possibilitar melhor relacionamento com os clientes;</li> <li>• permitir a entrada mais fácil em alguns mercados;</li> <li>• possibilitar o estabelecimento de barreiras de entrada;</li> <li>• auxiliar a introdução de produtos substitutos;</li> <li>• facilitar a eliminação de intermediários;</li> <li>• facilitar o surgimento de novos intermediários que adicionem valor por meio de informação;</li> <li>• permitir novas estratégias competitivas com o uso de sua tecnologia.</li> </ul>	

Estratégia Competitiva	Ampliação Mercado	A forma como o sistema permitiu a empresa ampliar o seu mercado de atuação	Koo Song Kim e Nam (2007) Amor (2000)
Novos Canais de Venda e Distribuição	Distribuição e Logística	A forma como o sistema impactou o processo de distribuição e logística	Albertin (1999)
Promoção de Produtos		Por meio de um contato direto, rico em informações e interativo com os clientes, o CE pode melhorar a promoção dos produtos e serviços, permitindo ao cliente um maior conhecimento dos mesmos	
Novos Negócios		Alterando as estruturas dos setores, os sistemas de CE permitem o surgimento de novos modelos de negócios, baseados na ampla disponibilidade de informações e em sua distribuição direta aos clientes e fornecedores.	

## 2.6 QUESTÕES LIGADAS À SEGURANÇA NO COMÉRCIO ELETRÔNICO

Quando se pensa nas perspectivas abertas pelo CE, vários são os problemas ainda a serem resolvidos. Contudo, deve-se considerar que a TI capacitou a criação de novas relações comerciais e oportunidades de mercado. Dentre todas as restrições ao crescimento e à abrangência do CE, não seria exagero afirmar que a restrição mais analisada, controversa, relevante e complexa diz respeito à segurança existente na Internet, ou melhor, à existência ou inexistência de segurança nas comunicações de dados e nas transações eletrônicas realizadas através da Internet.

A segurança dos dados abrange a prevenção do uso não-autorizado de dados e a garantia de que não sejam acidentalmente alterados ou destruídos. Segundo Laudon e Laudon (1999, p. 189) a necessidade de segurança em processos de CE é a mais difundida das questões criadas na área e um grande problema para o crescimento de negócios ancorados em TI, que permanecem limitados. Os autores notam que não apenas os problemas de segurança precisam ser resolvidos, quanto pessoas e empresas devem confiar que estes problemas realmente o foram. Enquanto isto, o CE permanecerá com seu alcance limitado.

Visto que o acesso é garantido a praticamente qualquer pessoa na Internet, cuja extensão é grande, o que ocorre é que os abusos podem ter um impacto generalizado sobre todo o sistema. Até o momento, a vulnerabilidade das redes públicas e da própria estrutura de telecomunicações facilita o acesso a pessoas que querem prejudicar o sistema e assim obter dados confidenciais como números de cartão de crédito, informações confidenciais sobre pedidos e valores comercializados. Este é um dos grandes temores dos consumidores, também identificados através de pesquisas no cenário brasileiro de negócios (ABREU e COSTA,

2000; ALBERTIN, 2000b; KOVACS e FARIAS, 2000). O problema da confiança é crítico, uma vez que a decisão de compra é baseada na percepção do usuário com relação à segurança do *site*. Mais que isso, os autores demonstram que o usuário torna-se a cada dia mais sofisticado e mais exigente com relação aos serviços via Web, sendo que o aspecto segurança é um dos mais críticos na decisão final de fazer ou não uma transação.

## 2.7 ADOÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

“A chave para o sucesso do sistema de CE para os clientes certamente é uma grande adoção desses tipos de tecnologias por parte deles. Além dos problemas de resistência, aprendizagem e falta de infra-estrutura, outro desafio é solucionar o problema do tipo ovo e galinha: por um lado, a adoção é baixa porque existem poucas organizações participando e, por outro, as organizações não participam porque a adoção é baixa.” (ALBERTIN, 1999).

A adoção de inovação nas organizações ocorre freqüentemente em duas etapas: em um primeiro momento existe uma decisão da organização em adotar a inovação, a adoção primária, sendo seguida por uma real implementação junto aos indivíduos, a adoção secundária, que representa a fase mais crítica na geração de benefícios para a organização.

Gallivan (2001) considera que o processo de adoção de inovações dentro da organização pode ser vista como um conjunto de atividades. A alta gerência identifica os objetivos de mudanças necessários aos seus negócios, pesquisa inovações disponíveis que se encaixem a estes objetivos de mudanças e comanda o processo primário de adoção da inovação, solicitando a compra e ordenando que se inicie a implantação da inovação. Esse autor considera, ainda, que a ordem para a implantação da inovação dispara o início do processo secundário de adoção, que é formado por quatro estágios: adaptação, aceitação, rotineira e infusão.

A decisão referente à adoção de novas tecnologias está relacionada aos denominados “pontos de origem” (GEHANI, 1995) ou “forças motivacionais para inovações tecnológicas” (MUNRO; NOORI, 1988), que são as bases de dois tipos extremos de abordagem: a estimulada pela tecnologia e a direcionada pelo mercado. A abordagem estimulada pela tecnologia se origina no reconhecimento de como uma nova tecnologia pode prover uma melhoria no desempenho da empresa (MUNRO; NOORI, 1988). Esta abordagem foca o fornecedor de tecnologia como ponto de origem na adoção de novas tecnologias. Já na abordagem estimulada pelo mercado as necessidades dos clientes e consumidores são os

pontos de origem (GEHANI, 1995). Estas necessidades podem ser originadas na identificação de deficiências no desempenho da empresa ou na percepção de novas oportunidades, que podem ser exploradas a partir da implantação de novas tecnologias (MUNRO; NOORI, 1988).

Inúmeros fatores têm motivado as organizações a adotarem tecnologias no ramo dos negócios. Fink (1998), diz que os principais fatores que influenciam no comportamento das empresas no que diz respeito à adoção da TI estão ligados ao ambiente, à organização, ao processo decisório e aos fatores psico-sociológicos dos empresários.

Para Prates e Ospina (2004), na maioria das empresas a adoção da TI surge em função de uma necessidade derivada dos objetivos organizacionais preestabelecidos – seja para solucionar algum problema organizacional ou até mesmo manter a empresa operando bem. A necessidade de integração, a melhoria dos controles organizacionais, uma vantagem relativa, a manutenção e/ou aumento da sua participação no mercado, a redução de custos, dentre outros, podem motivar os executivos a investirem em diferentes TIs.

O uso efetivo da TI é que pode proporcionar uma série de ganhos às empresas, como o aumento da produtividade, maiores vendas, redução dos custos operacionais, aumento da base de clientes, decisões com maior qualidade, além da diferenciação de produtos e serviços inovadores (HU e PLANT, 2001). Estes benefícios, quando ocorrem, afetam o desempenho organizacional, estando diretamente associado à melhoria da eficiência das operações dentro de processos específicos da organização (MELVILLE et al., 2004).

A habilidade em mensurar o nível de satisfação do consumidor com o comércio eletrônico é essencial para o sucesso das empresas que atuam nesse meio. Certamente, os consumidores devem estar satisfeitos com as suas experiências de compra no comércio eletrônico para adquirir mais produtos e serviços *on-line* (SCHAUPP; BÉLANGER, 2005).

É nesse ponto que se percebe a importância da avaliação de todo esse sistema de informação. A implementação de um sistema de informação é sempre uma tarefa que exige um grande esforço de todas as pessoas envolvidas. Segundo Maçada e Borenstein (2000), avaliação de sistemas de informação é uma importante atividade para caracterizar o sucesso do sistema e garantir seu continuado uso. Sem uma avaliação adequada, é impossível determinar se o investimento feito no SI foi ou não propriamente recuperado. Para Neto e Riccio (2001), a importância dos SI nas empresas aliada a um orçamento crescente significa que a sua falha ou desuso poderá gerar grandes perdas monetárias.

De uma pesquisa realizada por Lunardi e Dolci (2006), para avaliar a adoção de TI e seu impacto no desempenho organizacional emergiram 16 indicadores relacionados à adoção

de TI, sendo agrupados posteriormente em quatro diferentes categorias, denominadas necessidade interna, fatores externos, ambiente organizacional e benefícios esperados.

**Quadro 3 – Fatores de adoção de TI**

Definição	Fonte
<i>Necessidade interna</i> - a empresa adotou tecnologia em função do seu crescimento ou para atender melhor as suas necessidades, garantindo dessa forma o bom funcionamento da empresa.	Fink (1988), Prates e Ospina (2004)
<i>Ambiente organizacional</i> - a empresa adotou tecnologia porque percebeu que possuía um ambiente favorável a sua utilização, com funcionários em condições de utilizá-la e com uma estrutura organizacional adequada.	Cragg e King (1993), Thong (2001), Caldeira e Ward (2002)
<i>Pressões externas</i> - a empresa adotou tecnologia em função da grande concorrência existente, porque os concorrentes diretos têm adotado ou ainda por influência de clientes, fornecedores ou o próprio governo.	Cragg e King (1993), Iacovou (1995), Grandon e Pearson (2004)
<i>Utilidade percebida</i> - a empresa adotou tecnologia porque percebeu que ela seria útil no seu dia-a-dia, melhorando a realização das tarefas e atividades da empresa, aumentando a segurança, o controle e o atendimento aos clientes.	Davis (1989), Iacovou (1995), Grandon e Pearson (2004)

FONTE: LUNARDI E DOLCI (2006)

Os indicadores citados por Lunardi e Dolci (2006), aliados às variáveis citadas por Loiacono, Watson e Goodhue (2007) servirão de base para responder outra questão de pesquisa: Quais os principais fatores influenciadores da adoção das soluções eletrônicas disponibilizadas pelo BB no comércio internacional?

**Quadros 4 – Variáveis para adoção de TI**

Variáveis	Definição
Intenção de comportamento	Intensidade com que o indivíduo sente-se motivado a adotar o comportamento em questão independentemente das condições que viabilizam este comportamento.
Expectativa de desempenho	Intensidade com que o usuário acredita que o uso do sistema irá ajudá-lo a obter ganhos no desempenho de suas tarefas.
Expectativa de esforço	Intensidade com que o usuário acredita que será fácil usar o sistema
Influência social	Intensidade com que o usuário percebe que outras pessoas importantes acreditam que ele deveria usar o sistema.
Condições facilitadoras	Intensidade com que o usuário acredita que exista uma infra-estrutura técnica e organizacional para apoiar o uso do sistema.
Voluntariedade de uso	A intensidade com que o usuário acredita que o uso do sistema é voluntário ou mandatário.
Experiência	Nível de experiência do usuário com a tecnologia.

Características da Inovação	Percepção da organização quanto ao site, custos, benefícios, etc.
Isomorfismo	O quanto, a empresa percebe que está destoante dos demais com relação ao uso e deseja estar em condição semelhante

## 2.8 O COMÉRCIO ELETRÔNICO E O SETOR BANCÁRIO

A TI é considerada fundamental para o setor bancário, tanto em nível operacional como estratégico. As razões para essa importância residem nas características do setor. Ela também é vista como uma das maiores e mais poderosas influências a serem consideradas no planejamento das instituições financeiras.

O setor financeiro é aquele que mais investe em tecnologia no país, com gastos que, segundo o IDC, empresa de pesquisa no setor, chegam a 21% de todo o mercado nacional. Os investimentos em nova tecnologia da área financeira no Brasil devem atingir USD 3,4 bilhões em 2007, um crescimento de 12% em relação ao ano de 2006.

O comércio eletrônico é uma das tendências com maior poder de inovação nos processos de negócio (Albertin, 1998). Conhecer, portanto, as estratégias que os bancos estão utilizando, para implantar serviços na Web, contribuem para o melhor entendimento da evolução do comércio eletrônico no setor financeiro. Conhecendo a evolução dos serviços bancários pela Web, pode-se entender os desafios estratégicos e as questões que estas empresas estão enfrentando para identificar e implementar alternativas de comércio eletrônico no setor. “Os bancos, desde alguns anos, têm associado à sua imagem corporativa uma intensa utilização de TI, incluindo pioneirismo, redução de custo, agilidade, modernidade, redução de distâncias, etc. As aplicações de TI/CE têm colaborado nessa iniciativa e têm sido utilizadas como arma estratégica.” (Albertin, 1999). E também como o próprio Albertin, 1999 afirma: “O CE no setor bancário oferece grandes oportunidades e um caminho bastante promissor para as organizações que souberem aproveitar seu potencial de forma inovadora e ágil”.

A tecnologia está permitindo o desenvolvimento de novos produtos e serviços e mudando a interação entre os bancos e os consumidores. Em particular, as inovações tecnológicas têm viabilizado as seguintes capacidades: entrega *on-line* de brochuras do banco e informações de *marketing*; acesso eletrônico a extratos bancários; habilidade de solicitar a transferência de fundos entre contas; pagamento e apresentação eletrônicos de contas; habilidade de utilizar múltiplos produtos de *software* financeiro; pagamentos *on-line*; micro pagamentos (transações de centavos utilizando dinheiro eletrônico ou cheques eletrônicos).

Os investimentos em TI, que possibilitam a realização de transações bancárias pelos próprios clientes através da *Internet* e o auto-atendimento em caixas eletrônicos, oferecem meios para os bancos aumentarem sua base de clientes sem expandir seu quadro de funcionários. Entretanto, a tecnologia, por estar disponível a todos, deixa de ser um diferencial competitivo para se tornar base essencial para a sobrevivência da própria instituição financeira (Martin, 1999). Assim, requer que a organização a utilize de maneira inovadora.

Maçada e Becker (2001) apontam para uma importante característica do povo brasileiro: a maior intensidade na assimilação de inovações tecnológicas. Essa característica faz com que os bancos, no Brasil, se coloquem entre as empresas que melhor exploram os recursos oferecidos pela *Internet*, procurando posicionar-se como *shopping centers* completos de serviços financeiros. Os argumentos a favor das transações *on-line* são fortes, tanto para os clientes quanto para os próprios bancos. O custo de uma transação na *Internet* é reduzido, muito menor do que em qualquer outro canal de distribuição.

### **2.8.1 A Automação Bancária**

A internacionalização do sistema financeiro é uma das principais características do processo de globalização. Isso faz com que as decisões sejam tomadas em tempos cada vez menores e a informação seja a variável determinante desse processo.

Para agilizar os serviços que prestam, os bancos intensificaram o processo de automação no decorrer dos últimos anos. À disposição de seus clientes, dentro e fora das agências, foram colocados equipamentos com alto grau de tecnologia. Para os bancos, a automação bancária é uma oportunidade para redução de custos operacionais. Adicionalmente, agrega valor para os clientes, pois a automação representa um conforto, propiciado pela ampliação da disponibilidade dos serviços bancários no tempo (24 horas por dia) e no espaço (acesso aos serviços disponibilizados em centros de compras, no trabalho e em casa).

As operações e os tipos de serviços oferecidos variam de banco para banco; mas os canais de relacionamento envolvem duas frentes: a primeira utilizando os recursos físicos disponibilizados pelos bancos em locais públicos, e a segunda envolvendo recursos de propriedade do próprio cliente. Todos esses serviços são chamados de banco *on-line*, que compreende:

- 1. Pontos de auto-atendimento:** incluem os ATM e o *Drive Thru*. Os pontos de auto-atendimento alongam o período de funcionamento dos bancos, com a disponibilidade de instalações que operam 24 horas por dia;
- 2. Telefone e fax:** a maioria dos bancos também permite que o cliente, por telefone, execute as mesmas operações disponíveis nos caixas eletrônicos – com exceção de saque de dinheiro e emissão de folhas de cheques. Alguns poucos bancos oferecem a opção de depósito e retirada de dinheiro, com a operação sendo comandada pelo telefone e os valores transportados por um serviço de *courrier* – entrega ou retirada através de mensageiro.
- 3. On-line:** referência a todos esses sistemas de automação bancária, inclusive as redes de equipamentos ATM e *Internet*. Neste segmento estão todos os canais de relacionamento que envolvem a conexão do computador do cliente e os computadores do banco.

O nível de automação dos bancos e a variedade de canais de negócios oferecidos atualmente para se negociar com eles, deverá ocorrer uma redução gradual da necessidade de os clientes se deslocarem até as agências para realizar seus negócios ou operações. Entretanto, a velocidade e a intensidade com que a população irá aderir a um processo de virtualização total da agência bancária envolve uma série de fatores tais como poder aquisitivo e níveis cultural, social e etário da população cliente do banco. A esses fatores de ordem social devem ser somados outros de ordem técnica que correspondem à segurança das transações no banco virtual, velocidade e custo dos meios de comunicação.

Mas, embora os fatores restritivos existam e sejam fortes, percebe-se um acentuado aumento no volume de transações *on-line* e, também, o crescimento do canal de relacionamento *Internet*, que já apresenta números relevantes para as instituições que desenvolveram este meio de atendimento a seus clientes.

A automação mostrou-se uma estratégia econômica e operacionalmente interessante para os bancos. Além disso, a variedade de canais de relacionamento permite ao cliente selecionar qual canal lhe é mais conveniente em função de comodidade, tempo, segurança ou urgência.



## 2.9 COMÉRCIO INTERNACIONAL

O comércio internacional pode ser entendido como o fluxo de capitais, serviços e mercadorias entre nações. É um segmento da economia que vem recebendo grande importância ao longo dos últimos anos, pelo crescente interesse que os empresários passaram a ter na globalização e nas suas oportunidades e ameaças.

Nas últimas três décadas, o comércio internacional se expandiu de US\$ 200 bilhões para quase US\$ 7 trilhões (CZINKOTA e RONKAINEN, 2001). Tal crescimento é particularmente importante, uma vez que este vem superando o crescimento das economias domésticas. Isto, por si, tem chamado a atenção de países e empresas para mercados internacionais.

Tecnologias desenvolvidas recentemente, como a Internet, por exemplo, mudaram a maneira como fazemos negócios, permitindo o fornecimento e a compra de mercadorias e insumos cruzando fronteiras de países mais eficientemente.

As empresas, assim como os indivíduos, devem estar conscientes que passam a competir não apenas localmente, mas sim, globalmente. Essa ligação com os demais países traz consigo tecnologias, padrões e mercados antes desconhecidos ou não atingidos, trazendo oportunidades e ameaças na bagagem.

No Brasil, o comércio exterior, impulsionado pelo fenômeno da globalização, tem experimentado constantes avanços na liberalização de fronteiras econômicas. O País está vivendo um período de transformação econômica, partindo do modelo protecionista para o modelo liberal.

É dentro desse contexto que este trabalho irá ser desenvolvido. Aproveitando a ótima fase pela qual passa o comércio exterior brasileiro, aliado ao grande avanço tecnológico dos últimos anos, queremos analisar o impacto dessa tecnologia na realização dos negócios internacionais.

### 2.9.1 Variáveis

- Quais os benefícios que estas soluções eletrônicas trazem para as empresas clientes do BB, que utilizam o comércio eletrônico na área internacional?
- Como as empresas estão utilizando as soluções eletrônicas que o Banco oferece?

- Quais os principais fatores influenciadores da adoção das soluções eletrônicas disponibilizadas pelo BB no comércio internacional?

O objetivo principal da pesquisa é analisar o uso das soluções eletrônicas de comércio exterior do Banco do Brasil por empresas/clientes no Estado de Santa Catarina.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos para a realização desta pesquisa. Inicialmente, é apresentado o objeto de estudo, o tipo de pesquisa, o desenho da pesquisa e em seguida, as unidades de análise e os procedimentos utilizados para a coleta dos dados e análises dos resultados.

#### **3.1 OBJETO DE ESTUDO - O BANCO DO BRASIL**

O Banco do Brasil, sociedade de economia mista e principal agente financeiro do Governo Federal, lidera o mercado nacional de soluções nas áreas de intermediação financeira e serviços. A marca Banco do Brasil é sinônimo de segurança e solidez; os produtos e serviços ofertados pelo Banco têm valor reconhecido e respeitado por consumidores e concorrentes.

Os diversos canais e mecanismos de relacionamento com os clientes, interligando todos os pontos de atendimento, garantem-lhe posição de destaque no mercado e o colocam na condição de referência do sistema financeiro.

É o principal apoiador e fomentador do desenvolvimento do comércio exterior brasileiro e sempre esteve na vanguarda das revoluções tecnológicas. Partindo deste princípio, este trabalho pretende analisar as soluções eletrônicas que o Banco do Brasil disponibiliza aos seus clientes na área internacional, bem como avaliar se estas soluções realmente atendem ao que foi proposto.

##### **3.1.1 Soluções Eletrônicas do Banco do Brasil para o Comércio Exterior**

As soluções eletrônicas para o comércio exterior que o BB disponibiliza aos seus clientes encontram-se diretamente no portal [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br) ou através do Gerenciador Financeiro. Até pouco tempo atrás, o gerenciador era um programa específico instalado por funcionários do BB num computador diretamente na empresa. Hoje ele pode ser acessado

através da internet em qualquer computador, desde que previamente cadastrados, por questões ligadas a segurança com uma chave e senha disponibilizadas pelo BB no ato da solicitação desse serviço.

**Soluções eletrônicas diretamente no portal:**

- Contratação de câmbio on-line – exportação e importação
- Impressão remota dos contratos de câmbio
- Assinatura digital dos contratos
- Formulários de câmbio
- Balcão de comércio exterior
- Notícias de comércio e do mercado internacional

**Através do Gerenciador Financeiro:**

Exportação:

- Consulta carta de crédito
- ACC/ACE – simulação de liquidação
- Cadastramento/consulta remessas de exportação
- Envio de documentos digitalizados
- Gera dossiê eletrônico desses documentos
- Consulta avisos de pagamento e ordens do exterior
- Consulta remessas de Proex
- Impressão de contratos

Importação:

- Consulta ordens de pagamento – SWIFT para o exterior
- Dados das contratações de câmbio
- Consulta crédito de importação – originários dos financiamentos
- Impressão de contratos

Certificação Digital:

- Assinatura digital dos contratos de câmbio
- Geração e entrega dos contratos assinados

Operações no Exterior:

- Solicitação de transferências entre contas BB e também para outros bancos
- Liberação e consulta das solicitações.

### 3.2 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa é qualitativa, e a estratégia de investigação utilizada é a do estudo de casos múltiplos. Será feita uma pesquisa qualitativa, pois conforme afirmaram Kirk e Miller (1986), a pesquisa qualitativa é uma tradição em ciências sociais que depende fundamentalmente do ato de abordar pessoas em seus próprios territórios e interagir com elas em sua própria linguagem, seus próprios termos.

O uso de estudo de casos múltiplos se justifica porque esta modalidade de estudo de caso examina o fenômeno no seu ambiente natural, utilizando múltiplos métodos de coleta de dados para reunir informação sobre uma ou mais variáveis e onde os limites do fenômeno não estão claramente definidos no início da pesquisa (BENBASAT, GOLDSTEIN e MEAD, 1987). Corroborando este sentido, Eisenhardt (1989) argumenta que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca o entendimento de um presente dinâmico, que tem um conjunto de singularidades.

A formulação de bases teóricas preliminares é fundamental para a realização de um estudo de caso. De acordo com Yin (2001), mesmo um estudo exploratório deve apresentar os pressupostos teóricos que irão nortear a investigação. Assim, as variáveis estratégicas identificadas na revisão da literatura formam a base teórica que orientou a coleta de dados e a interpretação e análise deles.

O estudo de casos múltiplos permite confrontar e comparar os casos, além de produzir resultados mais confiáveis e generalizáveis (BENBASAT, GOLDSTEIN e MEAD, 1987). De certa forma, as provas resultantes de estudos de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é mais robusto (HERRIOTT e FIRESTONE, 1983 apud YIN, 2001, p.68) 6. A pesquisa é de caráter exploratório, uma vez que o tema da pesquisa é pouco abordado, e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre ele (GIL, 1995). A respeito de pesquisas exploratórias, Sampieri, Collado e Lucio (1991, p. 59-60) afirmam:

Os estudos exploratórios servem para aumentar o grau de familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos, obter informações sobre a possibilidade de realizar uma investigação mais completa sobre um contexto particular da vida real, investigar problemas de comportamento humano que os profissionais de determinada área considerem cruciais, identificar conceitos e variáveis promissoras, estabelecer prioridades para investigações posteriores ou sugerir afirmações (postulados) verificáveis.

Neste sentido, o presente estudo tem a intenção de levantar aspectos referentes à adoção e uso das soluções eletrônicas disponibilizadas pelo Banco do Brasil, às empresas que

utilizam o comércio eletrônico na área internacional, buscando aumentar o conhecimento acerca do tema e do contexto, os quais poderão ser abordados em pesquisas futuras.

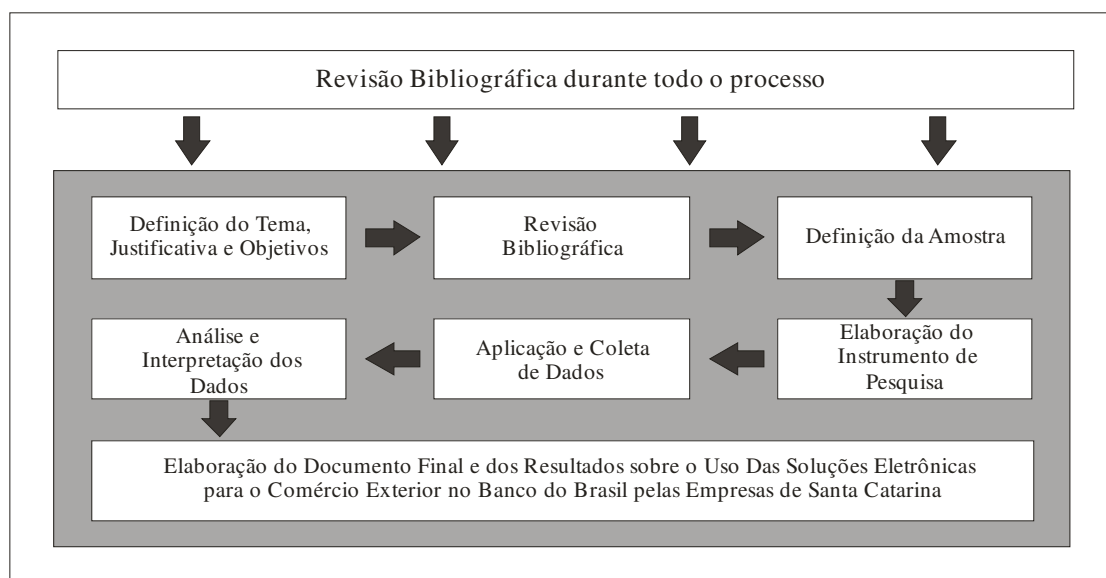
Trata-se de uma pesquisa transversal ou transeccional, onde é levado em conta apenas o momento da pesquisa, sem a preocupação de se traçar a evolução do fenômeno pesquisado. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (1991), o objetivo da pesquisa transeccional é descrever variáveis e analisar sua incidência e inter-relação num determinado momento.

Portanto, esta é uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, que utiliza o estudo de casos múltiplos como estratégia de pesquisa.

### 3.3 DESENHO DA PESQUISA

A figura 1 apresenta o desenho de pesquisa que orientou a condução dos trabalhos, no qual identificam-se a seqüência de etapas desenvolvidas – desde a definição do tema – sua justificativa e seus objetivos, até os resultados finais, que indicam o uso das soluções eletrônicas para o comércio exterior no Banco do Brasil por empresas de Santa Catarina.

**Figura 1 – Desenho da pesquisa**



FONTE: Elaborado pela autora

Após a escolha do tema, e este justificando-se pelo fato da tecnologia da informação e do comércio eletrônico estarem cada vez mais presentes na vida diária das organizações, sendo imprescindível seu uso, buscou-se na literatura os conceitos necessários para basear a pesquisa. Pois conforme Yin (2001), a formulação de bases teóricas preliminares é

fundamental para a realização de um estudo de caso. Todo tipo de estudo deve apresentar os pressupostos teóricos que irão nortear a investigação.

A seção 3.3 mostra as unidades de análise e os critérios utilizados para a seleção. Em seguida na seção 3.4, são encontrados os métodos utilizados na elaboração do instrumento de pesquisa e na aplicação e coleta dos dados.

Foi utilizada a técnica de análise interpretativa nas entrevistas realizadas nas empresas. A seção 3.5 apresenta os procedimentos utilizados nas análises dos casos.

Depois de realizadas os estudos de caso, e de eles serem analisados individualmente, foi feita uma análise comparativa entre eles, buscando convergências e divergências, tentando entender o uso das soluções eletrônicas para o comércio exterior no BB por empresas de SC.

### 3.4 UNIDADES DE ANÁLISE

A população definida para o estudo está no próprio título desta pesquisa: empresas que utilizam as soluções eletrônicas do BB no estado de Santa Catarina, sendo essa amostragem não probabilística, obtida por conveniência (MALHOTRA, 2004).

Foram selecionadas oito empresas a serem pesquisadas conforme tabela:

**Quadro 5 – Setor de atuação das empresas selecionadas**

<b>Nr empresas</b>	<b>Setor de Atuação</b>	<b>Será chamada de:</b>
1	Cerâmico	CERÂMICA
1	Importador e Distribuidor	DISTRIBUIDOR
2	Metal – Mecânico	METAL 1 e METAL 2
2	Madeireiro	MADEIRA 1 e MADEIRA 2
2	Têxtil	TEXTIL 1 e TEXTIL 2

FONTE: Elaborado pela autora

Como já mencionado, dentro de um aspecto de conveniência e facilidade de acesso, este é o panorama das empresas selecionadas para os estudos de caso. Mesmo assim, buscou-se abranger os principais setores da economia de SC. As empresas foram selecionadas por

utilizarem há mais de um ano as soluções eletrônicas que o BB vem implantando ao longo dos últimos anos.

### 3.5 FONTES E COLETA DE DADOS

Após a seleção das unidades de análise, foi feito o contato telefônico com as empresas selecionadas. Neste contato, foram apresentados o tema da pesquisa, seus objetivos e modo pelo qual a empresa deveria participar. As empresas selecionadas indicaram quais seriam os entrevistados, atendendo à exigência de que fossem funcionários diretamente envolvidos com a utilização das soluções eletrônicas do BB, para deste modo atender aos objetivos da pesquisa.

A pesquisa utilizou como fontes de evidências, entrevistas semi-estruturadas, análise de documentos e análise do banco de dados do BB. Reich e Benbasat (1996) apontam a necessidade de que a coleta de dados para um estudo de caso seja feita de diferentes fontes. Conforme Pinsonneault e Kraemer (1993) e Yin (2001), procura-se adotar diferentes técnicas de coleta de dados no sentido de que estas possibilitem uma triangulação nos dados. Essa triangulação significa usar várias fontes de evidência para verificar se há convergência entre elas.

#### 3.5.1 Entrevista

As entrevistas semi-estruturadas foram a principal fonte de dados. “A entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa” (ROESCH, 2006, p.159).

Ainda segundo Roesch (2006), o objetivo primário da entrevista em profundidade é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador. A mesma autora enfatiza também que a qualidade dos dados obtidos na entrevista depende da habilidade do entrevistador, do nível de confiança que se estabelece entre entrevistador e entrevistado e da relevância da pesquisa para os entrevistados.

As entrevistas foram realizadas seguindo um roteiro estruturado elaborado a partir da revisão da literatura realizada anteriormente, o principal objetivo do roteiro era de: 1) conhecer a empresa; 2) conhecer os principais fatores influenciadores da adoção das soluções eletrônicas; 3) identificar quais os benefícios que estas soluções eletrônicas trazem para as empresas. O roteiro completo da entrevista consta do anexo A deste documento.



As entrevistas foram realizadas entre julho e agosto de 2007 e tiveram duração média de meia hora cada uma. Foram realizadas oito entrevistas, uma por empresa. Todas as entrevistas foram gravadas, posteriormente transcritas e, em seguida, foi realizada uma análise interpretativa.

### **3.5.2 Análise de documentos**

Outra fonte de evidências foram os documentos e informações disponíveis nos sítios eletrônicos institucionais das empresas, no próprio banco de dados do BB e documentos de apresentação institucional das organizações.

Para Yin (2001), a documentação apresenta como pontos fortes a estabilidade, exatidão, descrição – as evidências não são resultantes do estudo de caso – e a ampla cobertura de eventos, ambientes e tempo. E também ajuda a evidenciar informações que foram obtidas por intermédio de outras fontes.

Foster (*apud* ROESCH, 2006, p.166) argumenta que documentos têm um valor em si mesmo – representam sistemas e estruturas da organização. Sua análise permite o entendimento de situações; permite conceituar a organização com base em uma visão de dentro, em contraste com métodos que se propõem testar hipóteses e partem de uma visão de fora, em que o pesquisador se distancia da realidade pesquisada e utiliza instrumentos estruturados em conceitos externos (teóricos).

## **3.6 ANÁLISE DOS DADOS**

A principal fonte de dados da pesquisa foi o uso das entrevistas. A técnica de análise interpretativa foi utilizada para analisar as informações obtidas através das entrevistas.

Optou-se pela técnica de análise interpretativa porque os dados eram quase que em sua totalidade de origem qualitativa, coletados através de questões abertas. Uma pesquisa que tem como ênfase a abordagem mais qualitativa (Barros e Lehfeld, 2002), analisar significa buscar o sentido mais explicativo dos resultados. Segundo Severino (2002), a análise interpretativa é a abordagem com vistas à interpretação das informações, a partir da compreensão objetiva da mensagem comunicada, tendo-se em vista a síntese das idéias e a compreensão mais profunda das informações.

Em sentido mais restrito, interpretar é tomar uma posição própria a respeito das idéias apresentadas, superando a exata mensagem comunicada, entendendo as entrelinhas,

dialogando com o autor de forma que haja a exploração fecunda das idéias expostas (Severino, 2002). A interpretação (Barros e Lehfeld, 2002) está ligada à análise, constituindo-se na capacidade de síntese sobre os dados, compreendendo-os em relação a um todo maior. A análise e a interpretação são processos que se complementam e acontecem como síntese, numa totalidade, conduzindo à explicação sobre o problema enfocado. Pela interpretação, o pesquisador faz as deduções lógicas necessárias e pertinentes, enunciando novos princípios e fazendo as generalizações apropriadas.

Moraes (1999) sugere a codificação das entrevistas e a inserção de descrições retiradas diretamente dos depoimentos, pois isso costuma tornar a análise mais consistente e contribui para a construção da validade do produto resultante.

Segundo Barros e Lehfeld (2002), a maneira de distribuir e selecionar os dados obtidos na fase de coleta, agrupando-os em classes ou grupos, em conformidade com os objetivos e interesses da pesquisa define-se na classificação dos dados. A classificação define quais são os dados relevantes, complementares ou desprezáveis para comprovação e explicação dos objetivos de pesquisa. Para a definição da relevância dos dados, o pesquisador deve separar os elementos em grupos de forma que estes demonstrem características comuns.

Segundo Marconi e Lakatos (2002), é importante que os dados da pesquisa sejam colocados de maneira clara e acessível para que a interpretação seja facilitada. Os autores consideram importante na análise interpretativa a determinação de todas as relações permitidas ou possíveis com o problema, de forma que os conhecimentos teóricos sejam utilizados para obtenção dos resultados. Acreditam que para proceder à análise e interpretação dos dados, deve-se levar em conta o planejamento bem elaborado da pesquisa e a complexidade ou simplicidade do problema. A técnica da análise interpretativa (Severino, 2002) deve ser feita com a formulação de um juízo crítico sobre o raciocínio em questão, de maneira que leve a constatação do alcance, relevância e contribuição específica dos dados para o estudo do tema abordado.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentadas as análises dos resultados dos oito casos analisados realizados no desenvolvimento desta pesquisa. Cada caso foi analisado individualmente, evidenciando os benefícios e os fatores de adoção das soluções eletrônicas do BB. Embora tenham sido pesquisados os mesmos aspectos em cada caso, há variações nos resultados, uma vez que cada empresa analisada possui contextos e culturas diferentes.

Ao final foi apresentado um quadro resumo comparativo de todos os casos.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Nesta seção, apresentam-se algumas informações para caracterização das empresas tais como: setor de atuação, porte, número de funcionários, faturamento, destino das exportações e origem das importações.

**Quadro 6 – Caracterização das empresas analisadas**

EMPRESA	SETOR	PORTE	Nr FUNCIS	FAT. em milhões	% FAT ORIUNDO EXPORTAÇÃO	DESTINO EXPORT.	ORIGEM IMPORT.
CERÂMICA	CERÂMICO	GRANDE	2200	R\$ 509	25%	EUA CANADÁ	ARGENTINA, CHINA, ITÁLIA
DISTRIBUIDOR	IMPORTADOR DISTRIBUIDOR	MÉDIO	12	R\$ 68	NÃO EXPORTA	---	ARGENTINA, CHINA, JAPÃO, INDONÉSIA
MADEIRA 1	MEDEIREIRO	MÉDIO	240	R\$ 29	38%	EUA , EUROPA	EUA, ÁSIA, SUÉCIA
MADEIRA 2	MADEIREIRO	MÉDIO	900	R\$ 80	50%	EUA, CANADÁ, ISRAEL, ALEMANHA, BÉLGICA	ALEMANHA, ITÁLIA, CORÉIA, EUA
METAL 1	METAL MECÂNICO	MÉDIO	230	R\$ 26	70%	RÚSSIA, EUA, ROMÊNIA, BÓSNIA, INDONÉSIA, CHINA, VIETNÃ	EUA, CANADÁ, ALEMANHA, JAPÃO
METAL 2	METALURGIA FUNDIÇÃO	GRANDE	1420	R\$ 215	9%	EUA	ALEMANHA, ITÁLIA
TÊXTIL 1	TÊXTIL	GRANDE	2500	R\$ 232	30%	ARGENTINA, EUA	EUROPA
TÊXTIL 2	TÊXTIL	GRANDE	4000	R\$ 280	25%	ARGENTINA, EUA, EUROPA	EUA, EUROPA

FONTE: Elaborado pela autora

O quadro 7 apresenta um resumo das soluções eletrônicas do BB para o comércio exterior utilizadas pelas empresas analisadas.

**Quadro 7 – Soluções eletrônicas utilizadas pelas empresas analisadas**

EMPRESAS	CERAMICA	DISTRIBUIDOR	MADEIRA 1	MADEIRA 2	METAL 1	METAL 2	TÉXTIL 1	TÉXTIL 2
<b>SOLUÇÕES ELETRONICAS BB</b>								
<b>Soluções eletrônicas diretamente no portal</b>								
Contratação de câmbio on-line – exportação e importação			X	X	X			X
Impressão remota dos contratos de câmbio	X		X	X	X	X	X	X
Assinatura digital dos contratos	X		X	X		X	X	X
Formulários de câmbio				X				
Balcão de comércio exterior								
Notícias de comércio e do mercado internacional	X		X		X			
<b>Através do Gerenciador Financeiro:</b>								
<b>EXPORTAÇÃO</b>								
Consulta carta de crédito	X		X	X			X	X
ACC/ACE – simulação de liquidação			X					
Cadastramento/consulta remessas de exportação	X		X	X		X	X	X
Envio de documentos digitalizados							X	
Gera dossiê eletrônico desses documentos							X	
Consulta avisos de pagamento e ordens do exterior	X		X	X	X	X	X	X
Consulta remessas de Proex								
Impressão de contratos	X		X	X	X	X	X	X
<b>IMPORTAÇÃO</b>								
Consulta ordens de pagamento – SWIFT para o exterior		X	X	X	X		X	X
Dados das contratações de câmbio		X	X	X	X		X	X
Consulta crédito de importação – originários dos financiamentos		X						
Impressão de contratos		X	X	X	X		X	X
<b>CERTIFICAÇÃO DIGITAL</b>								
Assinatura digital dos contratos de câmbio	X	X	X	X		X	X	X

Geração e entrega dos contratos assinados								
<b>OPERAÇÕES NO EXTERIOR</b>								
Solicitação de transferências entre contas BB e também para outros bancos								
Liberação e consulta das solicitações.								

FONTE: Elaborado pela autora

## 4.2 CASO 1 – CERÂMICA

A empresa CERÂMICA é uma empresa do setor cerâmico, um setor muito expressivo da economia de SC. Emprega 2200 funcionários e teve um faturamento de R\$ 509 milhões no ano de 2006. 25% do seu faturamento vêm das exportações, sendo que os principais destinos das vendas externas são: EUA e Canadá. A empresa ainda importa pouco, sendo da Argentina de quem compra peças de reposição para seu maquinário e da Itália revestimentos cerâmicos diferenciados que não são produzidos no Brasil. Recentemente, aproveitando o fenômeno China, estão importando alguns revestimentos diferenciados também. Porém toda sua matéria prima é nacional.

A CERAMICA foi uma das primeiras empresas a começar a utilizar as soluções eletrônicas que o BB disponibilizou tanto para o comércio exterior como também na área interna. Quanto aos benefícios percebidos foram citados dois itens com relevante expressão – qualidade e segurança das informações. O executivo afirmou que, se comparados aos demais itens estes foram os que mais impactaram o processo na percepção da empresa.

Ainda sobre os impactos do uso dessa tecnologia, afirmou que houve também uma diminuição significativa quanto aos custos de comunicação; usa-se menos o telefone, pois as informações estão ali disponíveis no momento que se precisa delas. E citou também uma substancial melhora no relacionamento com clientes e fornecedores, através das informações on-line. Conforme o Sr. Cerâmica “se o cliente diz que pagou, entro no sistema e consulto. Apareceu o pagamento, já disponibilizo eletronicamente a ordem de embarque das mercadorias. Isso agilizou bastante nosso processo interno”. Falou ainda dos processos internos, onde essa interligação das informações agilizou os processos e o fluxo de informações dentro da empresa. Liberou uma mão-de-obra considerável, na análise da empresa.

Quanto aos fatores influenciadores para o uso das soluções eletrônicas a empresa ressaltou os seguintes:

- a) agilidade;
- b) segurança;
- c) economia de tempo;
- d) redução de custo;
- e) facilidade de uso e suporte operacional.

Ressaltou que o enfoque de toda empresa hoje é reduzir custo. Então toda e qualquer tecnologia lançada e disponibilizada para as mais diversas situações, objetivo final é a redução de custo. Sendo esta uma forma de aumentar o lucro - objetivo de toda organização.

A CERAMICA tem seu departamento de tecnologia e está sempre em busca de novas soluções tecnológicas. As suas compras e vendas tanto no mercado externo, como no nacional, são em sua maioria realizadas através do meio eletrônico. A adoção de soluções inovadoras através da tecnologia da informação são uma constante no dia-a-dia da empresa. Estão sempre em busca de novidades tecnológicas, tanto para seu processo produtivo quanto para a administração gerencial. Como é cliente do BB há muitos anos, foi acompanhando as mudanças tecnológicas do banco de perto e foi incorporando essas novas soluções ao cotidiano da empresa.

#### 4.3 CASO 2 – DISTRIBUIDOR

A empresa DISTRIBUIDOR é uma empresa importadora e distribuidora de produtos, estes os mais variados. É uma empresa nova que vem crescendo rapidamente. Emprega apenas 12 funcionários, mas teve um faturamento de R\$ 68 milhões no ano de 2006. Seu volume de exportação é muito pequeno, tanto que ela nem se considera exportadora. Ela é uma típica empresa importadora de produtos. A origem das suas importações é predominantemente da Argentina, Japão, Indonésia e China. Sendo este último o principal. São importados da China desde produtos eletrônicos, até fios e confecções prontas.

Por ser uma empresa nova, ela já nasceu na era da tecnologia da informação. Prova disto é que desde o início de suas atividades ela vem utilizando todas as soluções que o BB disponibiliza que é possível adequar a estrutura da empresa.

Novamente a qualidade e segurança das informações foi um dos itens mais fortemente citados como benefícios, como impacto do uso dessas soluções. Assim como também a redução de custos de comunicação, tarifas bancárias – pois os serviços on-line são mais

baratos que os tradicionais – e conseqüente agilidade nos processos internos da empresa, gerando economia de mão-de-obra.

A DISTRIBUIDOR considera como principal fator motivador para adoção dessas soluções a agilidade e facilidade de uso. Fez apenas uma ressalva quanto ao site do BB. Recentemente o banco fez uma atualização e renovação do site, porém ficou confuso e um pouco complicado de encontrar o que se procura.

Foi perguntado como a empresa efetua suas compras, suas importações. Ela disse que os fornecedores são encontrados através de sites específicos, visita a feiras e indicação de outros parceiros. Mas a compra efetivamente ainda acontece por vias tradicionais. O proprietário da empresa viaja ao exterior indo visitar e conhecer os fornecedores, assim como também algumas compras são feitas através de representantes que esses fornecedores possuem no Brasil.

Conheceu as ferramentas do banco, através de consulta ao site do BB, conversa com familiares - o proprietário vem de uma família grande e outros integrantes da família possuem empresas e também são clientes do banco - e também por intermédio das visitas do Gerente de Contas e do Gerente de Negócios Internacionais à empresa.

#### 4.4 CASO 3 – MADEIRA 1

A empresa MADEIRA 1 é uma empresa do setor madeireiro, que importa itens para agregar ao seu produto e exportá-lo. Móveis acabados são seu principal produto que se destina ao exterior. Emprega 240 funcionários e teve um faturamento de R\$ 29 milhões no ano de 2006. 38% do seu faturamento vêm das exportações, sendo que os principais destinos das vendas externas são: EUA e Europa. Vendas essas que já representaram um percentual bem maior em relação ao faturamento. Com a recente e valorização do real frente ao dólar, a empresa foi obrigada a focar mais no mercado interno. A origem das suas importações são EUA, Suécia e Ásia, onde importa componentes e alguns itens de matéria prima.

Dentre as empresas pesquisadas a MADEIRA 1 é a que utiliza o maior número de soluções eletrônicas do BB na área de comércio exterior.

A empresa considera os itens redução de custos de comunicação, agilidade, qualidade e segurança como benefícios do uso dessas soluções. Um item forte ressaltado pela empresa foi a questão relativo à segurança. Tinham receio no início pelo sigilo das informações e o próprio receio da segurança na internet. Mas atualmente esse foi um obstáculo superado, fato

que comprova isso é a empresa ser – dentre as entrevistadas – aquela que utiliza o maior número de ferramentas que o sistema oferece. O relacionamento com clientes e fornecedores também melhorou pela agilidade e disponibilidade das informações.

Considera o sistema fácil de utilizar, conforme comentou a própria Sra. MADEIRA 1: “comparando com os outros bancos, o sistema do BB é bem mais fácil de utilizar”. Ainda em relação aos fatores influenciadores do uso citou a agilidade, qualidade, segurança, confiabilidade na marca BB e também facilitou a negociação cliente/banco “através de um relacionamento mais transparente”, segundo a entrevistada. Sendo este último item, ainda não citado pelas duas primeiras empresas.

Nas demais áreas, como no caso das vendas, ainda utiliza o sistema convencional de representantes e algumas compras através de sites especializados. Tomou conhecimento das ferramentas do banco, através de consulta ao próprio site da instituição e por intermédio do Gerente de Contas da empresa.

#### 4.5 CASO 4 – MADEIRA 2

A empresa MADEIRA 2 também é uma empresa do setor madeireiro especializada na fabricação de molduras para quadros. Emprega 900 funcionários e teve um faturamento de R\$ 80 milhões no ano de 2006. 50% do seu faturamento vêm das exportações. Uma das poucas empresas que ainda tem um percentual de 50% ou mais dos seus produtos destinado ao mercado externo. Principais destinos exportações: EUA, Canadá, Israel, Alemanha e Bélgica. Os países de origem das importações são: Alemanha, EUA, Coréia e Itália.

Mais uma vez citados como os principais benefícios das soluções eletrônicas a segurança, qualidade, agilidade das informações e redução de custos de comunicação. Assim como também o relacionamento com os clientes e fornecedores, mas baseado na agilidade com que as informações são disponibilizadas. Como consequência dessa agilidade, houve a melhoria dos processos através da liberação de mão-de-obra. E o objetivo principal de todos esses benefícios que é a redução de custo. É essa redução de custo constante, acredita o executivo entrevistado, ser a principal vantagem competitiva da empresa, assim como também a qualidade e diferenciação dos seus produtos.

A MADEIRA 2 considera um outro aspecto também como facilitador para adotar as ferramentas: a facilidade de uso ou nas palavras do Sr. MADEIRA 2 “é só acostumar. É fácil,



rápido, faço tudo na internet; não tenho gastos com telefone, e agora também assino os contratos digitalmente, nem papel pra imprimir os contratos, nós gastamos mais”.

Nos demais setores da empresa, utiliza a tecnologia de forma moderada. Nas vendas utiliza o vendedor – venda pessoal, através de visitas e mostruários. Tanto no mercado interno como no externo. Exceto quando o cliente sabe exatamente o produto que quer, porque já conhece, então a compra é feita por e-mail. Mas mesmo assim, o vendedor sempre agenda uma visita para mostrar as novidades.

A empresa tomou conhecimento das soluções através do Gerente de Contas da empresa no BB.

#### 4.6 CASO 5 – METAL 1

A empresa METAL 1 é uma empresa do setor metal mecânico. Emprega 230 funcionários e teve um faturamento de R\$ 26 milhões no ano de 2006. 70% do seu faturamento vêm das exportações, sendo que os principais destinos das vendas externas são: EUA, Rússia, Romênia, Bósnia, Indonésia, China e Vietnã. É a empresa, dentre as pesquisadas, com o maior percentual de exportações em relação ao faturamento. E também a mais diversificada no aspecto destino das exportações. Percebe-se que a empresa vende para países, exceto EUA e China, sem muita tradição no mercado internacional. A origem das suas importações são EUA, Canadá, Alemanha e Japão.

Em relação às análises, a empresa citou os itens qualidade e segurança como os principais benefícios para adoção das soluções, assim como também a redução dos custos de comunicação. Houve uma melhora no relacionamento com fornecedores e principalmente com os clientes, pois as informações se tornaram mais ágeis. Um item citado pela empresa, que até então não havia sido mencionado por nenhuma outra empresa, foi o fato da redução de intermediários. Por exemplo, através dos fechamentos de câmbio que a empresa faz diretamente na internet, ela elimina a contratação de uma corretora para intermediar a contratação. Quanto aos processos internos, acrescentou que o fluxo tornou-se mais dinâmico, liberando mão-de-obra, economizando tempo e nas palavras da Sra. METAL 1 “tempo é dinheiro hoje em dia, e qualquer coisa que se faça para economizar tempo, está se economizando dinheiro”.

A empresa considera as soluções de fácil uso, sem maiores dificuldades, porém faz uma ressalva quanto à reestruturação do site do BB. Após a mudança ele não ficou objetivo, dão-se muitas voltas até encontrar aquilo que se deseja.

O grau de experiência com tecnologia da informação nos demais setores da empresa é médio. As vendas são realizadas através de visitas pessoais, onde são apresentados os produtos. Quanto às compras, a entrevistada não teve condições de responder. É uma empresa que busca novidades para melhorar seus processos constantemente. Conheceu as soluções eletrônicas do BB através do relacionamento com o Gerente de Contas.

#### 4.7 CASO 6 – METAL 2

A empresa METAL 2 é uma empresa do setor de metalurgia e fundição. Emprega 1420 funcionários e teve um faturamento de R\$ 215 milhões no ano de 2006. Somente 9% do seu faturamento vêm das exportações e os principais destinos das mesmas: EUA. A empresa adquiriu uma empresa nos EUA e praticamente toda sua exportação é feita para essa empresa. É ela que efetua todas as demais vendas para os outros países. Isso faz parte da estratégia da empresa. Importa somente imobilizado – máquinas e equipamentos – da Alemanha e Itália. Toda sua matéria-prima é adquirida no mercado nacional. Às vezes é adquirida de empresa estrangeira com uma filial no Brasil.

A empresa citou como principais benefícios das soluções eletrônicas a diminuição dos custos de comunicação, segurança, qualidade e agilidade das informações. Assim como também o relacionamento com os clientes e fornecedores, baseado na agilidade com que as informações são disponibilizadas. Conforme Sr. METAL 2 “ a agilidade das informações me possibilita atender mais prontamente o meu cliente. Ele me diz que pagou hoje. Amanhã eu consulto os recebimentos, já está constando o pagamento que foi feito ontem e com isso já libero a mercadoria. Mesmo na área interna, com as cobranças, acontece do mesmo modo”. Ela também considera as ferramentas de fácil uso e auto-explicativas.

A experiência da empresa com a tecnologia vem de longa data. Está sempre pesquisando novas tecnologias para melhorar e automatizar cada vez mais os seus processos. Possui toda a parte de pagamentos e recebimentos automatizados e a maioria das vendas são feitas pelas internet, no mercado interno, pois a exportação em quase sua totalidade é destinada à empresa do grupo nos EUA, conforme já mencionado. Seu relacionamento com os fornecedores também é todo feito eletronicamente. Quando questionado sobre como a

empresa ficou conhecendo as soluções do banco, o executivo respondeu que já utilizam as inovações tecnológicas do BB há bastante tempo, não sabendo precisar quanto, mas disse que quem sempre apresenta os produtos é a figura do Gerente de Contas.

#### 4.8 CASO 7 – TÊXTIL 1

A empresa TÊXTIL 1 é uma empresa do setor têxtil. Setor de grande impacto na economia de SC. Emprega 2500 funcionários e teve um faturamento de R\$ 232 milhões no ano de 2006. 30% do seu faturamento vêm das exportações e os principais destinos das mesmas: EUA e Mercosul. A TÊXTIL 1 também foi muito afetada pela valorização do real frente ao dólar. No ano de 2003, 55% das vendas da empresa eram destinadas ao exterior. Esse percentual veio caindo durante os últimos anos e a expectativa agora para 2007 é cair um pouco mais, algo em torno de 25%. Suas importações baseiam-se em produtos químicos vindos da Europa.

Quanto aos benefícios percebidos foram citados os seguintes itens: redução nos custos de comunicação, porém com maior ênfase para a qualidade, agilidade e segurança das informações. O item confiabilidade das informações também foi citado. O executivo afirmou que, se comparados aos demais itens estes foram os que mais impactaram o processo, na percepção da empresa. O executivo da empresa citou também uma substancial melhora no relacionamento com clientes e fornecedores, através das informações on-line.

A TÊXTIL 1 considera um outro aspecto também como facilitador para adotar as ferramentas: a facilidade de uso. A empresa considera a ferramenta prática, funcional e requer pouco esforço para sua utilização. A empresa foi inovadora, pois começou a adotar as soluções sem ter conhecimento de outras empresas que as utilizavam. Era esperada uma melhora nos processos internos, através da agilidade do fluxo de informações e essa melhora foi constatada após sua utilização.

Quanto ao uso da tecnologia da informação nas demais áreas, a empresa citou que utiliza o meio eletrônico para efetuar algumas compras, mas ainda efetua a maior parte de suas compras e vendas através dos meios tradicionais. Mais especificamente no mercado externo utiliza a figura dos representantes ou agentes.

A empresa começou a utilizar as ferramentas de forma voluntária, e ficou conhecendo as soluções do BB através das visitas e apresentações do Gerente de Contas.

#### 4.9 CASO 8 – TÊXTIL 2

A empresa TÊXTIL 2, mais uma empresa do setor têxtil, praticamente do mesmo porte da Têxtil 1. Conta com 4000 funcionários. Dentro da amostra pesquisa é a empresa com maior número de funcionários. Faturou R\$ 280 milhões no ano de 2006. As exportações correspondem a 25% do faturamento e os principais destinos das exportações são: Argentina, EUA e Europa. A empresa importa apenas máquinas e equipamentos, como também as peças de reposição para esses equipamentos. A origem das importações é EUA e Europa.

Mais uma vez a qualidade, agilidade e segurança das informações foram itens citados como benefícios, como impacto do uso dessas soluções. Assim como também a redução de custos de comunicação, tarifas bancárias – pois os serviços on-line são mais baratos que os tradicionais – e conseqüente agilidade nos processos internos da empresa, gerando economia de mão-de-obra, retrabalho por uma informação mal interpretada via telefone, etc.

A TÊXTIL 2 considera como principal fator motivador para adoção dessas soluções a agilidade e facilidade de uso. Considera as ferramentas práticas e auto-explicativas. . Um item forte ressaltado pela empresa foi a questão relativo à segurança. Tinha-se no início, receio pelo sigilo das informações e também segurança na internet. Mas atualmente esse receio foi superado.

O uso da tecnologia da informação nas demais áreas é muito intenso, tanto no processo produtivo quanto nas funções gerenciais e operacionais. Todas as compras são automatizadas e as vendas, parte são eletrônicas e parte pelas vias tradicionais. Também utiliza a figura dos representantes ou agentes para as vendas no mercado externo.

A empresa começou a utilizar as ferramentas de forma voluntária, claro que atendendo a pressões externas do mercado que faz com que a empresa se modernize e internas, pela constante busca da redução de custo, mantendo a competitividade no mercado. Ficou conhecendo as soluções do BB através das visitas e apresentações do Gerente de Contas.

#### 4.10 RESUMO DOS RESULTADOS DOS CASOS

Nesta seção será apresentado um sumário dos resultados obtidos na análise dos estudos de caso. Percebe-se a confirmação das variáveis para a adoção do uso da tecnologia, conforme previamente identificadas na fase de revisão da literatura, ainda que as intensidades

variem entre as empresas. Cabe ressaltar que a variável economia direta foi percebida em todas as empresas pesquisadas.

**Quadro 8 – Resumo dos resultados dos estudos de caso**

EMPRESAS		CERAMICA	DISTRIBUIDOR	MADEIRA 1	MADEIRA 2	METAL 1	METAL 2	TÊXTIL 1	TÊXTIL 2
VARIÁVEIS									
Economia Direta	Custo	redução	redução	redução	redução	redução	redução	redução	redução
Inovação e customização de produtos	Inovação e customização de produtos	não mudou	não mudou	não mudou	não mudou	não mudou	não mudou	não mudou	não mudou
Relacionamento	Relacionamento e comunicação com clientes	melhorou	não mudou	melhorou	melhorou	não mudou	melhorou	melhorou	melhorou
Estratégia Competitiva	Processos internos	melhorou	melhorou	melhorou pouco	melhorou	melhorou	melhorou	melhorou	melhorou
	Qualidade e segurança da informação	aumento	aumento	aumento	aumento	aumento	aumento	aumento	aumento
Novos Canais de Venda e Distribuição	Alcance de novos mercados, fornecedores e produtos	não mudou	não mudou	não mudou	não mudou	não mudou	não mudou	não mudou	não mudou
Promoção de Produtos	Divulgação das informações sobre os produtos da empresa	não mudou	não mudou	não mudou	não mudou	não mudou	não mudou	não mudou	não mudou
Novos Negócios	Novos modelos de negócios, baseados na ampla disponibilidade de informações e em sua distribuição direta aos clientes e fornecedores	não mudou	não mudou	não mudou	não mudou	não mudou	não mudou	não mudou	não mudou

FONTE: Elaborado pela autora

## 5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

### 5.1 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Esta pesquisa buscou analisar o uso das soluções eletrônicas de comércio exterior do Banco do Brasil por empresas/clientes no Estado de Santa Catarina. Para obter as respostas, foram analisadas oito empresas de diferentes setores da economia, clientes do BB no Estado.

O setor bancário é um dos que mais investe em tecnologia da informação, conforme Albertin (1999). Ela é considerada fundamental para o setor, tanto em nível operacional como estratégico. Diante destes fatos, este estudo constitui um contexto rico para se investigar a gestão da informação, a adoção de novas tecnologias pelas empresas que utilizam os serviços bancários.

Segundo os dados coletados nesta pesquisa através das entrevistas realizadas, considerando as variáveis levantadas na revisão bibliográfica sobre a adoção, uso e benefícios da tecnologia da informação, foi possível identificar que as empresas encontram-se em diferentes níveis de utilização, mas um fato é unânime: as inovações tecnológicas têm que ser usadas e testadas em exaustão para que as empresas tenham competitividade e garantam sua sustentabilidade e prosperidade no mercado no longo prazo. A empresa que não investe em tecnologia, não busca constantemente inovações tecnológicas para seu processo produtivo e gerencial está fadada ao fracasso.

As empresas analisadas estão utilizando as soluções eletrônicas do BB ainda de forma moderada. Elas utilizam aquelas ferramentas que vão sendo mostradas e divulgadas mais intensivamente pelo banco. Praticamente nenhuma das entrevistadas citou o uso das ferramentas que o BB não investiu muito na divulgação, que foi lá e ensinou as empresas a utilizarem.

Dentre as variáveis analisadas, os casos apresentados trouxeram alguns itens de unanimidade como, por exemplo, o item economia direta e estratégia competitiva. Todas as empresas citaram a redução de custos de comunicação e tarifas bancárias, qualidade, segurança e agilidade nas informações como os benefícios mais fortes e os motivadores para elas adotarem o uso dessas soluções eletrônicas. Também foi citado pela maioria das

empresas o aspecto processos internos, onde seis, das oito analisadas, afirmam ter apresentado melhora em alguns processos internos devido à agilidade das informações, levando a uma economia de tempo e eliminação de algumas etapas considerável no processo da empresa.

Cabe ressaltar alguns itens onde as empresas não perceberam nenhum impacto: inovação e customização de produtos; novos canais de venda e distribuição, promoção de produtos e novos negócios. Nenhuma dos casos percebeu impacto nestes itens.

O estudo de casos múltiplos revelou que as empresas estão utilizando as soluções eletrônicas do BB e como as estão utilizando.

As variáveis selecionadas para o estudo se mostraram válidas, já que em várias ficou constatado o impacto do uso das soluções, mesmo que em algumas as empresas não o perceberam.

Os objetivos também foram atingidos, pois em “Quais os benefícios que estas soluções eletrônicas trazem para as empresas clientes do BB, que utilizam o comércio eletrônico na área internacional?”, podemos citar: redução de custos de comunicação, redução das tarifas bancárias, qualidade, agilidade e segurança das informações disponibilizadas, confiança na marca Banco do Brasil, melhoria de processos internos e também no relacionamento com clientes e fornecedores. E no outro objetivo “Quais os principais fatores influenciadores da adoção das soluções eletrônicas disponibilizadas pelo BB no comércio internacional?”, foram citados pelas empresas a facilidade e praticidade das soluções, a qualidade, agilidade e segurança que as ferramentas apresentam, e também o fato de que todas os casos analisados já possuem relativa familiaridade com soluções e inovações eletrônicas.

O presente trabalho contribuiu para as empresas, pois elas tiveram a oportunidade de avaliar a real importância da utilização dessas soluções. Para o Banco do Brasil, como um referencial de, se as empresas estão utilizando as ferramentas e como é essa utilização; quais os benefícios percebidos e os fatores que levam a utilização. E por fim para a pesquisadora pelo lado acadêmico a pesquisa oportunizou a consulta a um extenso referencial teórico, do qual se expõe apenas a parte pertinente ao tema e a introdução no processo de pesquisa científica, tendo o conhecimento real das dificuldades de condução de uma pesquisa e do tempo que é necessário para a condução das diversas fases. Já pelo lado profissional, sendo a pesquisadora funcionária do BB, o conhecimento maior das empresas clientes, um estreitamento no relacionamento podendo levar ao surgimento de mais negócios entre as empresas e o banco.

## 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações de um estudo decorrem de diversas origens. A começar pela área de ciências sociais aplicadas, pois esta lida com fenômenos humanos. Da mesma forma deve-se levar em consideração o grau de atenção e a disponibilidade de tempo para responder a pesquisa, face à atribulada agenda dos profissionais.

Tem-se as limitações do método empregado na presente pesquisa. Gil (1995), diz que o método do estudo de casos não permite generalizar os resultados obtidos. Já Yin (2001) descreve que o estudo de casos fica impregnado pela percepção do entrevistado, que pode macular as respostas um viés pessoal.

Outra limitação foi o fator tempo e distância das empresas selecionadas. Devido a esse fator todas as entrevistas foram realizadas por telefone e gravadas para posterior análise.

E por fim, mais uma limitação é decorrente da insuficiência de literatura nacional sobre o assunto, o que levou a utilização de literatura estrangeira na elaboração do modelo teórico da pesquisa. Sabe-se que a literatura estrangeira, muitas vezes, não leva em conta fatores ambientais e culturais de outros países que não o de origem.

## 5.3 PESQUISAS FUTURAS

Como esta pesquisa teve caráter exploratório emergiram outros temas de estudo nesta linha de pesquisa, que são sugeridos abaixo:

- como a pesquisa foi focada nas soluções eletrônicas do BB somente para o comércio exterior, focar a área interna também, onde o banco já disponibiliza inúmeras ferramentas;
- fazer esta pesquisa em âmbito nacional, pois somente as empresas de SC podem não caracterizar a realidade nacional.

## 5.4 RECOMENDAÇÕES

Como ficou evidenciado no estudo dos casos, as empresas utilizam as soluções que elas mais conhecem, que tiveram um maior investimento na divulgação e no ensino efetivo dessas ferramentas. Quando digo ensino, quero dizer um funcionário do BB altamente



treinado ir visitar as empresas, mostrar, divulgar, ensinar a usar mesmo. O banco inclusive já possui essas pessoas: os Gerentes de Negócios Internacionais. Mas o trabalho tem que ser mais forte, com isso as empresas passarão a utilizar mais as soluções eletrônicas.

Outro fato evidenciado em todas as empresas pesquisadas, foi a figura do Gerente de Contas. Todas as empresas citaram que passaram a conhecer as ferramentas por intermédio desse gerente. Por isso se justificaria um treinamento mais intensivo dessas pessoas nessa área, o que colaboraria para um incremento na utilização dessas soluções,

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, N. R.; COSTA, E. B. Um Estudo sobre a Viabilidade da Utilização de Marketing na Internet no Setor Hoteleiro de Maceió. **Anais do XXV ENANPAD**. Florianópolis, 2000.

ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico**: benefícios e aspectos de sua aplicação. Revista de Administração de Empresas - RAE, v.38, n.1, p.52-63, jan./mar. 1998.

ALBERTIN, A. L. Comércio Eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. **Anais do XXIII ENANPAD**. Foz do Iguaçu, 1998.

ALBERTIN, A. L. Comércio eletrônico: um estudo no setor bancário. **Anais do XXII ENANPAD**. Foz do Iguaçu, 1998.

ALBERTIN, A. L. **Modelo de comércio eletrônico e um estudo no setor bancário**. RAE, n.1, v. 39, p. 64-76, jan-mar 1999.

ALBERTIN, A. L. **Comércio Eletrônico**: modelos, aspectos e contribuições de sua aplicação. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000a.

ALBERTIN, A. L. Evolução do comércio eletrônico no mercado brasileiro. **Anais do XXV Enanpad**. Florianópolis, set/2000b.

ALBERTIN, A. L. O comércio eletrônico evolui e consolida-se no mercado brasileiro. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.40, n.4, p.94-102, Out./Dez. 2000c.

ALBERTIN, A. L. **Comércio Eletrônico**: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. São Paulo: Atlas, 5ª edição, 2004.

ALBRECHT, K. Dez mitos da Internet. **HSM Management**, São Paulo: Savana, no 09, p. 102-105, julho/ago/1998.

AMARAL, B. L.; NIQUE, W. E-Commerce: atributos determinantes na utilização da Internet como canal de compra. **Anais do XXV ENANPAD**. Florianópolis, 2000.

AMOR, D. **A revolução do e-business**: vivendo e trabalhando em um mundo interconectado. São Paulo: Makron, 2000.

AVRICHIR, I. "História e comparação de instrumentos para medida de satisfação de usuários de informação." **Anais do XXV ENANPAD**, 2001.

BANCO DO BRASIL. **Sistema de informações internas do Banco do Brasil**. 2007.

BARROS, A. de J. P. e LEHFELD, N. A. de S. **Projeto de Pesquisa: Propostas metodológicas**. 13a ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BATESON John E. G. e HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços**. Trad. Lúcia Simonini. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BENBASAT, Izak; GOLDSTEIN, David K.; MEAD, Melissa. **The case research strategy in studies of information systems**. MIS Quartely, september, p. 368-386, 1987.

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.

BOAR, B. H. **Tecnologia da Informação: a arte do planejamento estratégico**. Tradução de Daniel Vieira. 2ª ed. São Paulo: Berkeley Brasil, 2002.

BREI, V. **Antecedentes e conseqüências da confiança do consumidor final em trocas relacionais com empresas de serviço: um estudo com usuário de internet banking no brasil**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: PPGA/EA/UFRGS, 2001.

CALDEIRA, M.; WARD, J. **Understanding the successful adoption and use of IS/IT in SMEs: an explanation from Portuguese manufacturing industries**. Information Systems Journal, n. 2, 2002.

CHIN, W. W. e LEE, M. K. O. **On the formation of end-user computing satisfaction: a proposed model and measurement instrument**. International Conference on Information Systems. Proceedings of the twenty first international conference on Information systems. Brisbane, p 553 563, 2000.

CIA, J. N. S.; DINIZ, E. O uso da Internet para a divulgação das informações financeiras dos bancos. **Anais do XXIII ENANPAD**. Foz do Iguaçu, 1989.

COSTA FILHO, B. A. da. **Automação bancária: uma análise sob a ótica do cliente**. 1996.

COSTA, Jaciane Cristina. **Gestão da informação interorganizacional na cadeia de suprimentos automotiva**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005. Disponível em:  
<http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000502213&loc=2007&l=9307dee94fbcae86> – acesso em 02/04/2007.

CRAGG, P.; KING, M. **Small-firm computing: motivators and inhibitors**. MIS Quarterly, v. 17, n. 1, 1993.

CRUZ, T. **Sistemas de Informações Gerenciais: tecnologia da informação e a empresa do século XXI**. São Paulo: Atlas, 1998.

CUNNINGHAM, M. J. **B2B: business to business: como implementar estratégias de e-commerce entre empresas**. Tradução de Carlos Augusto Caldas de Moraes. Rio de Janeiro : Campus, 2001.

CURI, Walter R., DIAS, Alexandre T., GONÇALVES, Cid Filho. **A percepção dos clientes quanto à qualidade dos sites na internet: Aplicação e Validação do Modelo WebQual.** Anais do XXX ENANPAD. Salvador, 2006.

CZINKOTA, Michael R.; RONKAINEN, Ilkka A. **International Marketing.** 6a. ed. Orlando. Harcourt, 2001.

DAVIS, F. **Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology.** MIS Quarterly, September 1989.

DIAZ, A. N.; GERTNER, D. Marketing na internet e comportamento do consumidor: investigando a dicotomia hedonismo vs. utilitarismo na WWW. **Anais do XXII ENANPAD.** Foz do Iguaçu, 1998.

DINIZ, E. H. **Serviços oferecidos por bancos em web sites nos EUA - Janeiro/ 1999.** Centro de Excelência Bancária - EAESP/FGV, São Paulo, fev. 1999a. Relatório de pesquisa. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

DINIZ, Eduardo H. **Fazendo negócios por meio da internet.** RAC, v. 3, n. 1, Jan/Abril. 1999.

DINIZ, Eduardo. **Evolução do uso da web pelos bancos.** RAC, v. 4, n. 2, Maio/Ago. 2000.

DOLL, W. J., & TORKZADEH, G. **The measurement of end-user computing satisfaction.** MIS Quarterly, 12(2), 1988, 259–274.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.532-550, 1989.

ENGEL, J.F., BLACKWELL, R.D., MINIARD, P.W. (1995). **Consumer behavior**, 8th ed. Forth Worth: Dryden Press, 951p.

FINK, D. Guidelines for the successful adoption of Information Technology in small and Medium Enterprises. **International Journal of Information Management**, v. 18, n. 4, 1998.

FLEURY, M. T. e SILVA, S. M. Aspectos Culturais do Uso de Tecnologias de Informação em Pesquisa Acadêmica. **Anais do XXIII ENANPAD.** Foz do Iguaçu, 1998.

FREITAS, H., JANISSEK, R., LUCIANO, E. M.; OLIVEIRA, M. Observando a prática de negócios na internet: os casos do Submarino.com e Lokau.com. **Anais do XXVI ENANPAD.** Campinas, 2001.

FREITAS, H., JANISSEK, R., LUCIANO, E. M.; OLIVEIRA, M. Projeto para concepção, desenvolvimento, implantação e avaliação de aplicações de comércio eletrônico: Incubadora de Empresas e de Experiências Virtuais. **Anais do XXVI ENANPAD.** Campinas, 2001.

GALLIVAN, M. J. **Organization adoption and assimilation of complex technological innovations: development and application of a new framework.** Data Base for Advances in Information Systems, v. 32, n. 3, p. 51, 2001.

GARCIA, M. **A tecnologia na prestação de serviços bancários**. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

GEHANI, R.R. Time-based management of technology: a taxonomic integration of tactical and strategic roles. **International Journal of Operations and Production Management**, v.15, n. 2, p. 19-35, 1995.

GOMES, Einstein Randal Pereira. **Comércio eletrônico no Brasil: estágio de utilização por parte das maiores empresas da região sul do país**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Centro Universitário de Jaraguá do Sul, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. Disponível em:  
<http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000351933&loc=2005&l=dd8b92282a5dea3d> – acesso em 03/03/2007.

GRANDON, E.; PEARSON, J. **Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US businesses**. *Information & Management*, n. 42, 2004.

HU, Q.; PLANT, R. **An empirical study of the casual relationship between IT investment and firm performance**. *Information Resources Management Journal*, v. 14, n.3, 2001.

IACOVOU, C.; BENBASAT, I.; DEXTER, A. **Electronic data interchange and small organizations: adoption and impact of technology**. *MIS Quarterly*, 1995.

KALAKOTA, R., WHINSTON, A. **Frontiers of electronic commerce**. New York: Addison-Wesley, 1996.

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

KALAKOTA, R. & ROBINSON, M. **E-Business: estratégias para alcançar sucesso no mundo digital**. Tradução de Carlos Alberto Picanço de Carvalho. 2a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002a.

KALAKOTA, R. & ROBINSON, M. **M-Business: tecnologia móvel e estratégia de negócios**. Tradução de Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002b.

KOO, C., *et al.* Do e-business strategies matter? The antecedents and relationship with firm performance. **Information Systems Frontiers**, v.9, n.2-3, Jul, p.283-296. 2007.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOVACS, M. H. e FARIAS, S. A. Riscos Percebidos e Meios de Compra: a dualidade Internet versus consumidores on-line. **Anais do XXV ENANPAD**. Florianópolis, 2000.

LAUDON, K. C. & LAUDON, J.P. **Sistemas de Informação com Internet**. Trad. Dalton Conde de Alencar. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LOIACONO, E.T; WATSON, R.T.; GOODHUE, D.L. WebQual: An instrument for consumer evaluation of Web sites. **International Journal of Electronic Commerce**, v.11, n.3, Spr, p.51-87. 2007.

LUCIANO, Edimara Mezzomo. **Consolidação de componentes de modelos de negócios para o comércio eletrônico de produtos virtuais**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000446561&loc=2006&l=440a90a032f9c694> – acesso em 15/04/2207.

LUNARDI, Guilherme L., DOLCI, Pietro C. Adoção de tecnologia de informação (ti) e seu impacto no desempenho organizacional: Um Estudo realizado com Micro e Pequenas Empresas. **Anais do XXX ENANPAD**. Salvador, 2006.

MAÇADA, A. C. G. e BECKER, J. L. Modelo para avaliar o impacto da tecnologia da informação nas variáveis estratégicas dos bancos brasileiros. **Anais do XXII ENANPAD**. Foz do Iguaçu, 1998.

MAÇADA, A. C. G. & BORENSTEIN, D. Medindo a satisfação dos usuários de um sistema de apoio à decisão. **Anais do XXIV ENANPAD**, Florianópolis, 2000.

MAÇADA, A. C. G. e BECKER, J. L. Impacto da tecnologia da informação na estratégia dos bancos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 87-97, out./dez, 2001.

MAÇADA, A. C. G.; BECKER, J. L.; LUNARDI, G. L. Análise de eficiência dos bancos brasileiros: um enfoque nos investimentos realizados em tecnologia de informação. **XXII ENGEPE – Encontro de Engenharia de Produção**. Curitiba. 2002.

MAÇADA, A. C. G.; BECKER, J. L.; LUNARDI, G. L. O impacto da tecnologia da informação nos bancos brasileiros, americanos, argentinos, chilenos e uruguaios. **Anais do XXVIII ENANPAD**. Curitiba, 2004.

MAÇADA, A. C. G.; RIOS, L. R. Satisfação do usuário final de um sistema B2B. **Anais do Congresso Anual de Tecnologia de Informação – CATI 2004 – FGV-EAESP**

MAÇADA, A. C. G.; BECKER, J. L.; LUNARDI, G. L. Efetividade de conversão dos investimentos em TI na eficiência dos bancos brasileiros. **RAC – Revista de Administração de Contemporânea**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 09-33, jan./mar, 2005.

MARCONI, M. de A. e LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTIN, C. **O futuro da Internet**. São Paulo: Makron, 1999.

MELLO, Roberto A. de M., STAL, Eva. QUEIROZ, Ana Carolina S. O banco na internet: inovações em tecnologia da informação moldam novos serviços bancários. **Anais do XXX ENANPAD**. Salvador, 2006.

MELVILLE, N.; KRAEMER, K.; GURBAXANI, V. Review: information technology and organizational performance: an integrative model of IT business value. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 2, 2004.

MORRISON, I. A **Segunda Curva**: estratégias revolucionárias para enfrentar mudanças aceleradas. Tradução de Follow Up – Assessoria em Informática. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MUNRO, H.; NOORI, H. **Measuring commitment to new manufacturing technology**: integrating technological push and marketing pull concepts. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 35, n. 2, p. 63-70, 1988. PRATER, E.; FRAZIER, G.; REYES, P.M. Future impacts

NETO, J. D. O. & RICCIO, E. L. Desenvolvimento de um instrumento para mensurar a satisfação do usuário de sistemas de informações. **Thirteenth Conference on International Accounting Issues**. Rio de Janeiro, 2001.

NIELSEN, J. e TAHIR, M. **Homepage usabilidade**: 50 websites desconstruídos. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

O'BRIEN, J. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2001.

OLIVER, Richard L. **Satisfaction**: a behavioral perspective on the consumer. New York: McGraw-Hill Company, 1997.

PALMER, J. W. Modeling electronic commerce: key interorganizational boundaries. **Anais do XIV Amcis**. Baltimore, August, 1998.

PETERNELLI, W. H.; BARBOSA, T. R. G.; PETERNELLI, L. A. O impacto da moderna tecnologia bancária sobre o comportamento e satisfação dos clientes. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 33-42, jan./jun, 2004.

POPADIUK, Silvio, SANTOS, Carlos R. dos. Adoção da inovação em gestão de projetos de TI : uma comparação entre pré e pós adoção mediante o uso de equações estruturais. **Anais do XXX ENANPAD**. Salvador, 2006.

PRATES, G.; OSPINA, M. Tecnologia da informação em pequenas empresas: fatores de êxito, restrições e benefícios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n.2, 2004.

RAMOS, A. S. M. e COSTA, F. S. P. H. A. R. **Serviços bancários pela internet**: um estudo de caso integrando a visão dos competidores e clientes. *RAC*, v. 4, n. 3, Set./Dez. 2000.

ROESCH, Sylvia M.A., **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHAUPP, L.C.; BÉLANGER, F. A conjoint analysis of online consumer satisfaction. **Journal of Electronic Commerce Research**, v.6, n.2, 2005, p.95-111.

SEYBOLD, P. B. e MARSHAK, R. T. **Cientes.com**. São Paulo: Makron, 2000.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**, 22. ed. Revisada e ampliada de acordo com a ABNT – São Paulo: Cortez, 2002.

SIEGEL, D. **Futurize sua empresa**. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 2000.

SOARES, R. O. e HOPPEN, N. Aspectos do Uso da Internet nos Negócios pelas Grandes Empresas no Brasil: Um Estudo Exploratório Baseado em Sites Web. **Anais do XXIII ENANPAD**. Foz do Iguaçu, 1998.

STERNE, J. **Serviço ao cliente na Internet**: construindo relacionamentos, aumentando a fidelidade, e permanecendo competitivo. São Paulo: Makron, 2001.

TAPSCOTT, D. **Economia digital**. Tradução de Maira Claudia dos Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron Books, 1997.

TAPSCOTT, D. **Economia digital**: promessa e perigo na era da inteligência em rede. São Paulo: Makron Books, 1997.

TAPSCOTT, D. O que esperar do mundo digital. **HSM Management**, São Paulo: Editora Savana, No. 12, p. 132-136, jan-fev/1999.

TAPSCOTT, D. **Capital Digital**. Tradução de Ruth Gabriela Bahr. São Paulo: Makron Books, 2001.

THONG, J. **Resource constraints and information systems implementation in Singaporean small businesses**, OMEGA, n. 29, 2001.

TREPPER, Charles. **Estratégias de e-commerce**. Trad. Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WEATHERFORD, J. M. **A história do dinheiro**: do arenito ao cyberspace. 3. ed. São Paulo: Negócio, 2000.

WOOD JR., T. As perspectivas da Internet no Brasil. **Carta Capital**, São Paulo: Carta, n. 118, ano VI, 15/03/2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2<sup>a</sup>.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZWICKER, Ronaldo, PEDROSO, Marcelo C., SOUZA, Cesar A. de. Um estudo exploratório sobre a adoção de rfid no brasil . **Anais do XXXI ENANPAD**. Rio de Janeiro, 2007.

<http://www.bb.com.br/portalbb> - acessado em 20/07/2006 - 21:30h

<http://ce.desenvolvimento.gov.br/> - acessado em 20/07/2006 - 21:55h

<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/depPlaDesComExterior/indEstatisticas/balComercial.php> - acessado em 15/08/2007 - 19:50h



<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/balanca/balComBrasileira/mensal/brasileiro/2007/07/BCB002.doc> - acessado em 03/09/2007 – 20:00h

[http://www.apexbrasil.com.br/media/CartilhaBalanca\\_Dezembro\\_2006.pdf](http://www.apexbrasil.com.br/media/CartilhaBalanca_Dezembro_2006.pdf) - acessado em 03/09/2007 - 20:15h

<http://www.camara-e.net/interna.asp?tipo=1&valor=4388> – acessado em 03/09/2007 – 21:00h

<http://www.camara-e.net/e%2Dconsumidor/> - acessado em 03/09/2007 – 21:10h

<http://ikedarevolution.typepad.com/ikeda/2007/07/10-motivos-para.html> - acessado em 07/09/2007 – 15:10h

[http://ikedarevolution.typepad.com/ikeda/casos\\_de\\_sucesso/index.html](http://ikedarevolution.typepad.com/ikeda/casos_de_sucesso/index.html) - acessado em 07/09/2007 – 15:250h

[http://ikedarevolution.typepad.com/ikeda/beab\\_do\\_comrcio\\_eletrnico/index.html](http://ikedarevolution.typepad.com/ikeda/beab_do_comrcio_eletrnico/index.html) - acessado em 07/09/2007 – 15:500h

<http://ikedarevolution.typepad.com/ikeda/2007/09/index.html> - acessado em 07/09/2007 – 16:000h

<http://www.portaldoexportador.gov.br> - acessado em 10/09/2007 – 22:000h

## ANEXO A – roteiro de entrevista

**Roteiro de Entrevista****1 - INTRODUÇÃO E EXPLICAÇÃO DA PESQUISA**

Essa entrevista tem o objetivo de obter mais informações acerca do uso efetivo das soluções eletrônicas na área de comércio exterior, que o Banco do Brasil disponibiliza aos seus clientes. Esse será o tema desta monografia que irá concluir o MBA Gestão de Negócios Financeiros, realizado em parceria entre a Universidade BB e a UFRGS.

**Confidencialidade****2 - DADOS DA EMPRESA:**

Setor de atuação:

Porte:

Número de funcionários:

Faturamento anual:

% do faturamento oriundo da exportação:

Qual o(s) principal(is) destinos das exportações:

Qual a origem das importações:

**3- USO DAS SOLUÇÕES ELETRÔNICAS**

O objetivo é a identificação do uso das soluções eletrônicas, tanto diretamente na internet através do portal [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br), como também no Gerenciador Financeiro – (programa que pode ser instalado nas empresas ou acessado diretamente através do portal BB). **(assinalar aquelas soluções que utiliza)**

Soluções eletrônicas disponibilizadas pelo banco:

Diretamente no portal:

- Contratação de câmbio on-line – exportação e importação
- Impressão remota dos contratos de câmbio
- Assinatura digital dos contratos
- Formulários de câmbio
- Balcão de comércio exterior
- Notícias de comércio e do mercado internacional

Através do Gerenciador Financeiro:

Exportação:

- Consulta carta de crédito
- ACC/ACE – simulação de liquidação
- Cadastramento/consulta remessas de exportação
- Envio de documentos digitalizados
- Gera dossiê eletrônico desses documentos
- Consulta avisos de pagamento e ordens do exterior
- Consulta remessas de Proex
- Impressão de contratos

#### Importação:

- Consulta ordens de pagamento – SWIFT para o exterior
- Dados das contratações de câmbio
- Consulta crédito de importação – originários dos financiamentos
- Impressão de contratos

#### Certificação Digital:

- Assinatura digital dos contratos de câmbio
- Geração e entrega dos contratos assinados

#### Operações no Exterior:

- Solicitação de transferências entre contas BB e também para outros bancos
- Liberação e consulta das solicitações

#### 4- IMPACTO DAS SOLUÇÕES

Nesta seção o objetivo da entrevista é verificar se as soluções eletrônicas causaram algum impacto (positivo ou negativo) com relação:

- Custos (comunicação, tarifas bancárias, serviços aduaneiros, etc.)
- Qualidade da Informação
- Segurança da Informação
- Relacionamento e comunicação com clientes
- Comunicação e execução de transações com clientes parceiros e fornecedores (redução de intermediários)
- Alcance de novos mercados, fornecedores, produtos
- Processos internos
- Divulgação das informações sobre produtos da empresa
- Novos modelos de negócios, baseados na ampla disponibilidade de informações e em sua distribuição direta aos clientes e fornecedores?

#### 5 – ADOÇÃO DA SOLUÇÃO ELETRÔNICA

O objetivo é identificar como a empresa tomou conhecimento da solução eletrônica e quais fatores foram os motivadores de sua adoção.

- Quais os benefícios que a empresa esperava obter com a adoção e quais problemas esperavam resolver com ela.
- Quais foram obtidos?
- Quais as principais características da solução eletrônica que chamara a atenção?
- Facilidade/dificuldade de uso da ferramenta
- Outras empresas, clientes, fornecedores ou pessoas influenciaram a adoção da solução eletrônica?
- Quais eram as incertezas da empresa com relação à solução eletrônica antes da adoção?
- Qual a experiência da empresa com outras tecnologias da informação para a comunicação e realização de transações com parceiros, clientes e fornecedores?