

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

**Eder Schmidt Baisch**

A busca pelo(s) motivo(s) da baixa utilização do aplicativo Gerenciador Financeiro pelos clientes empresariais: um estudo de caso na agência do Banco do Brasil de Rio Pardo (RS)

Porto Alegre (RS)

2007

**Eder Schmidt Baisch**

A busca pelo(s) motivo(s) da baixa utilização do aplicativo Gerenciador Financeiro pelos clientes empresariais: um estudo de caso na agência do Banco do Brasil de Rio Pardo (RS)

Monografia apresentada 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 Gestão de Negócios Financeiros.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Raquel Janissek-Muniz  
Tutora: Prof<sup>a</sup> Berenice Santini

Porto Alegre (RS)

2007

**Eder Schmidt Baisch**

A busca pelo(s) motivo(s) da baixa utilização do aplicativo Gerenciador Financeiro pelos clientes empresariais: um estudo de caso na agência do Banco do Brasil de Rio Pardo (RS)

Monografia apresentada 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 Gestão de Negócios Financeiros.

Conceito final:

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr.

---

Prof. Dr.

---

Prof. Dr.

---

Orientadora – Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>.

## DEDICATÓRIA

*A minha esposa Cátia,  
por ser esta pessoa tão especial e que eu dedico tanto amor.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Ao Banco do Brasil, pela oportunidade de realizar este estudo.*

*Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pelo oferecimento e acompanhamento do curso.*

*A Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Raquel Janissek-Muniz, pela orientação final desta monografia.*

*A Prof<sup>ª</sup> Berenice Santini, pelo apoio na parte inicial da monografia.*

*Aos demais professores tutores, que nos acompanharam neste aprendizado.*

*Aos clientes empresariais, que colaboraram com esta pesquisa.*

*A minha esposa Cátia, pelo seu carinho, amor e por estar sempre ao meu lado.*

*“Nossa tecnologia passou a frente de nosso entendimento,  
e a nossa inteligência desenvolveu-se mais do que a nossa sabedoria”.*

*Roger Revelle*

## RESUMO

O crescimento da economia e a rapidez do avanço tecnológico, em curto espaço de tempo, estão modificando o conceito de atendimento aos clientes do sistema bancário. A concorrência entre as instituições financeiras está cada vez mais acirrada. Os bancos estão otimizando a Internet como canal de relacionamento, distribuição e prospecção de negócios. Diante do exposto, o referido trabalho apresenta como objetivo principal a identificação de fatores que levam as empresas a pouco utilizarem e/ou não utilizarem o serviço do aplicativo corporativo (gerenciador financeiro), propondo ações para melhorar o índice de eficiência na agência do Banco do Brasil de Rio Pardo (RS). Como base para a análise, além da pesquisa bibliográfica, foi realizada a aplicação de questionários em 30 empresas clientes da agência, usuários e não usuários do aplicativo, representativas de uma amostra da população de interesse, de um total de aproximadamente 100 empresas. O resultado apresentado mostra que apesar de grande parte das empresas possuírem computador em seus escritórios, estas não utilizam o aplicativo por motivos de preferência por outros canais (barreira cultural) e “fuga” da cobrança da CPMF, mostrando a necessidade de ações que mostrem a vantagem para o cliente na utilização do gerenciador financeiro.

## **ABSTRACT**

The development of economy and the quickness of the technology advance, in a little time, are changing the concept of attendance to the customers of the banking system. The competition between financial establishment is each day more disputed. The banks are optimizing the Internet like a proximity waterway, distribution and enlargement of business. According with the exposed, the report introduce as principal purpose the identification of factors that makes the companies to use or not to use the applicatory service of the corporative one (gerenciador financier), proposing actions to improve the efficiency' rate in the agency of Bank of Brazil from Rio Pardo (RS). For the analysis, besides bibliographical research, it was realized the application of questionnaire in 30 companies that are clients from de agency, users or not users of application, representing one part of population, from a totality of approximated 100 companies. The present result, introduce that in spite of most companies has computer in their offices, they are don't use the applicatory because they prefer others waterway (culture limit) and for don't pay the CPMF, indicating the necessity of actions that indicate advantage for the client to use of the financial gerenciador.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 01 – Modalidades de atendimento .....	14
Gráfico 02 – Terminais de auto-atendimento .....	36
Gráfico 03 – Transações nos canais automatizados / Totais de transações ....	37
Figura 01 – Tela de acesso ao Gerenciador Financeiro .....	39
Gráfico 04 – Atividade principal da empresa .....	43
Gráfico 05 – Porte da empresa .....	44
Gráfico 06 – Tempo de relacionamento com o Banco do Brasil .....	44
Gráfico 07 – Informatização das empresas .....	44
Gráfico 08 – Motivo da inexistência de computador na empresa .....	45
Gráfico 09 – Acesso à Internet .....	45
Gráfico 10 – Justificativa do não acesso à Internet .....	46
Gráfico 11 – Tipo de acesso à Internet .....	46
Gráfico 12 – Justificativa não possuir o gerenciador financeiro .....	47
Gráfico 13 – Canal de atendimento utilizado para pagamentos .....	47
Gráfico 14 – Justificativa para não utilizar o aplicativo para realizar pagamentos .....	47
Gráfico 15 – Canal de atendimento utilizado para transferências .....	48
Gráfico 16 – Justificativa para não utilizar o aplicativo para realizar transferências .....	48
Gráfico 17 – Canal de atendimento utilizado para saldos/extratos de contas correntes .....	49
Gráfico 18 – Justificativa para não utilizar o aplicativo para consultar saldos/extratos de contas correntes .....	49
Gráfico 19 – Principais transações realizadas nos guichês de caixa .....	50
Gráfico 20 – Principais transações realizadas nos TAA .....	50
Gráfico 21 – Atividade principal da empresa .....	51
Gráfico 22 – Porte da empresa .....	51
Gráfico 23 – Tempo de relacionamento com o Banco do Brasil .....	52
Gráfico 24 – Tipo de acesso à Internet .....	52
Gráfico 25 – Freqüência de acesso .....	52
Gráfico 26 – Principais transações realizadas no gerenciador financeiro .....	53

<b>Gráfico 27 – Principais transações realizadas nos guichês de caixa .....</b>	<b>53</b>
<b>Gráfico 28 – Principais transações realizadas nos TAA .....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 29 – Canal de atendimento utilizado para pagamentos .....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 30 – Justificativa para não utilizar o aplicativo para realizar pagamentos .....</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico 31 – Canal de atendimento utilizado para transferências .....</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico 32 – Justificativa para não utilizar o aplicativo para realizar transferências .....</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico 33 – Canal de atendimento utilizado para saldos/extratos contas correntes .....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 34 – Justificativa para não utilizar o aplicativo para consultar saldos/extratos contas correntes .....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 35 – Qualidade das informações na página do gerenciador financeiro .....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 36 – Facilidade de navegação no gerenciador financeiro .....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 37 – Processo de instalação do aplicativo .....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 38 – Processo de ajuda do aplicativo .....</b>	<b>58</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01 – Transações bancárias e automação .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabela 02 – Desempenho anual no Brasil (<i>E-Commerce</i> – Comércio varejista virtual) .....</b>	<b>27</b>
<b>Tabela 03 – Informações redes de distribuição / canais automatizados .....</b>	<b>36</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1	TEMA DE PESQUISA .....	15
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA .....	15
1.3	QUESTÃO DE PESQUISA .....	16
1.4	OBJETIVO PRINCIPAL .....	16
1.5	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
1.6	JUSTIFICATIVA .....	17
1.7	SUMÁRIO DO MÉTODO .....	18
1.8	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	18
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>19</b>
2.1	A ECONOMIA GLOBALIZADA E A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO .....	19
2.1.1	Automação bancária .....	22
2.1.2	Comércio eletrônico .....	25
2.2	MARKETING DE SERVIÇOS .....	28
2.2.1	Marketing de serviços no setor bancário .....	31
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>35</b>
3.1	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	35
3.1.1	Banco do Brasil .....	35
3.1.2	Gerenciador Financeiro .....	38
3.2	ESCOLHAS METODOLÓGICAS .....	40
3.2.1	População e amostra .....	41
3.2.2	Instrumento de coleta de dados .....	42
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>43</b>
4.1	EMPRESAS QUE NÃO UTILIZAM O APLICATIVO .....	43
4.2	EMPRESAS QUE UTILIZAM O APLICATIVO .....	51

<b>5</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES .....</b>	<b>60</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>64</b>
	<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO PARA EMPRESAS QUE NÃO UTILIZAM O APLICATIVO GERENCIADOR FINANCEIRO .....</b>	<b>66</b>
	<b>ANEXO B – QUESTIONÁRIO PARA EMPRESAS QUE UTILIZAM O APLICATIVO GERENCIADOR FINANCEIRO .....</b>	<b>69</b>

## 1. INTRODUÇÃO

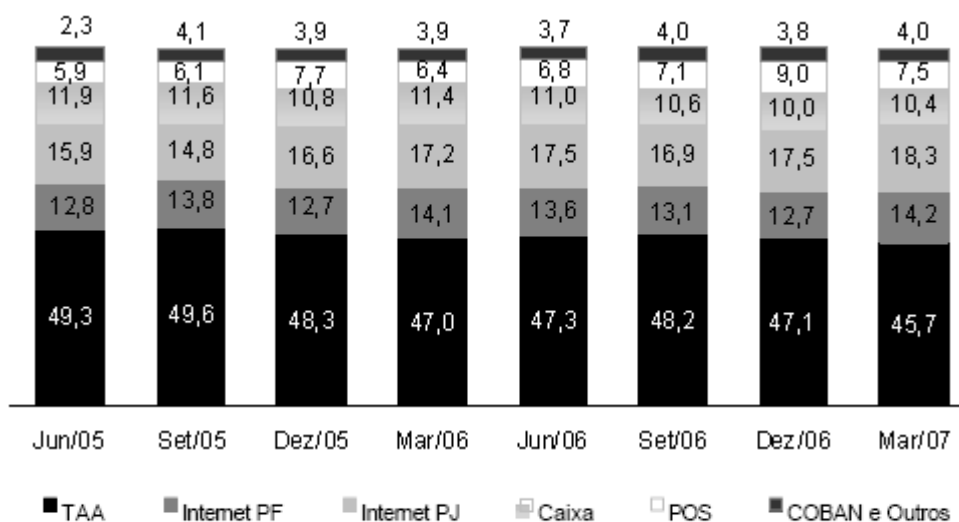
Estamos vivendo um momento onde a tecnologia e a economia cresceram de maneira muito rápida e em pouco tempo, influenciadas, principalmente, pela globalização e pelo capitalismo. O surgimento de novas tecnologias e o crescimento da rede mundial de computadores, a Internet, está mudando o conceito de atendimento aos clientes do sistema bancário. A concorrência existente entre os bancos está cada vez mais acirrada e a busca por clientes e sua fidelização aumentam a cada dia.

Quando nos referimos ao atendimento prestado pelos bancos aos seus clientes, podemos observar uma revolução na maneira de disponibilizar os serviços aos clientes, como é o caso verificado na utilização do aplicativo gerenciador financeiro pelas empresas, no que se refere a transações bancárias. Hoje em dia já é possível efetuar várias transações (pagamentos, transferências, etc) sem que para isto precise ir pessoalmente a uma agência bancária. Assim como ocorre no sistema bancário, as empresas também têm que buscarem alternativas para se manterem competitivas no mercado.

Dados da FEBRABAN mostram que em 2005, o número total de transações bancárias automatizadas expandiu-se 16,9% em relação a 2004, corroborando o fato de que os bancos têm crescido em importância como prestadores de serviços para a sociedade. Ademais, o crescimento de 50%, em média, do uso de meios eletrônicos como a *Internet Banking*, (tanto por pessoas físicas quanto por pessoas jurídicas) indica que, cada vez mais, os clientes dos bancos não precisam mais sair do conforto de suas casas para efetuar a maioria das transações bancárias. Este fato é confirmado pelo baixo crescimento (3%) das transações presenciais nos caixas das agências no período. Em 2006 as transações atingiram mais de 36 bilhões nos diversos canais disponíveis, destacando a variação apresentada em relação do ano 2006/2005, para transações de *Home e Office Banking PJ*, aumento de 7,56% e de *Internet Banking PF*, aumento de 3,50%.

Segundo o Relatório Anual 2005 do BB, o Gerenciador Financeiro encerrou o ano de 2005 com a adesão de mais de 840 mil micro e pequenas empresas,

responsáveis por 574 milhões de transações. Em 2006, os dados mostram a adesão de 972 mil empresas, responsáveis por 17,5% do total de transações do ano. No primeiro trimestre de 2007 esse número já é representado por 18,3% das transações.



**Gráfico 01 – Modalidades de atendimento**

Fonte: Banco do Brasil – Análise de desempenho 1º trimestre 2007.

Conforme notícia vinculada no site *IDG Now*, o Banco do Brasil registrou, em 2006, um total de 1,7 bilhão de transações bancárias pela Internet, o volume, considerado um recorde pelo banco, representou 21% do total de transações eletrônicas no ano passado. O uso de terminais de auto-atendimento equivale a 57% do volume total – 4,4 bilhões de transações, os canais automatizados respondem por 92% das transações realizadas pela instituição.

Dados da revista *Info* mostram que o Banco do Brasil registrou no mês de maio de 2006 seu recorde histórico de transações realizadas por clientes pessoa físicas via Internet, quando ultrapassou o total de 56 milhões de operações bancárias. O total de acessos para um único mês também é inédito para o canal: 12,5 milhões, o que significa que cada cliente realizou, em média, três transações a cada visita ao site do BB. Com isso, o atendimento aos clientes pessoa física via Internet já ultrapassa os 17% do total de operações bancárias. Quando somadas com as operações realizadas por empresas, o índice sobe para mais de 30% de todo o atendimento do BB. Nos primeiros cinco meses do ano de 2006 foram realizadas cerca de 260 milhões de operações bancárias por clientes pessoas

físicas, crescimento de 22% em relação ao mesmo período do ano anterior. Isto mostra o quanto o BB está avançando na gestão financeira pessoal e de relacionamento com seus clientes com o uso da Internet como um canal de atendimento e relacionamento bancário. A utilização do canal Internet por parte dos clientes pessoa física cresceu 1.128% ao longo dos últimos seis anos, considerando que em maio de 2000 havia sido realizadas 4 milhões de operações bancárias via web e hoje o BB já supera o patamar de 56 milhões de operações/mês.

Apesar de todos estes dados referentes ao avanço na utilização da Internet como canal de atendimento nos últimos anos, isto não é verificado na agência do BB de Rio Pardo, onde através de sistemas internos é mostrado um crescimento abaixo do esperado neste atendimento.

### 1.1. TEMA DE PESQUISA

O desenvolvimento da automação bancária, o aperfeiçoamento dos sistemas operacionais e o modo de interação com os clientes, são alguns dos itens que fazem parte da grande concorrência que existe no sistema financeiro em geral. Os bancos estão otimizando a Internet como canal de relacionamento, distribuição e prospecção de oportunidades de negócios.

Com isto a presente pesquisa tem como propósito realizar o estudo dos principais aspectos relacionados à utilização do serviço bancário via Internet para clientes empresariais da agência de Rio Pardo (RS), ou seja, do aplicativo corporativo do Banco do Brasil, chamado de Gerenciador Financeiro, visando identificar fatores que inibem a sua utilização.

### 1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

Apesar do avanço tecnológico e dos dados apresentados anteriormente quanto ao crescimento das transações bancárias automatizadas, pode-se observar, principalmente, que a grande maioria das empresas da agência de Rio Pardo (RS)



não utiliza o serviço de auto-atendimento disponibilizado pelo banco para facilitar as suas operações diárias, ganhando tempo e aumentando a produtividade. O tamanho das filas e o tempo de atendimentos nos guichês de caixas das agências poderiam ser diminuídos com a utilização de canais alternativos por parte dos clientes dos bancos, sendo uma maneira mais prática e rápida para efetuar seus negócios. Outro fator seria o de que a agência não está conseguindo atingir o percentual considerado satisfatório para operações pelo gerenciador financeiro, conforme acompanhamento disponibilizado para as agências. Além de que esta ferramenta permite uma redução de custos oriundos do consumo de estrutura, disponibilizando um número maior de pessoal para vendas ativas e melhoria do atendimento. Mas quais os fatores que impedem a utilização do aplicativo por parte da empresa? Como aumentar o índice de utilização do gerenciador financeiro?

Com estes questionamentos pretende-se propor ações para melhorar o índice de eficiência de utilização do aplicativo em ambientes corporativos a partir da identificação dos fatores que inibem a sua utilização.

### 1.3. QUESTÃO DE PESQUISA

Como aumentar a utilização do gerenciador financeiro nas empresas clientes do Banco do Brasil de Rio Pardo (RS)?

### 1.4. OBJETIVO PRINCIPAL

Identificar fatores que levam as empresas a pouco utilizarem e/ou a não utilizarem o serviço do aplicativo corporativo (gerenciador financeiro), e propor ações para melhorar o índice de eficiência da agência do Banco do Brasil de Rio Pardo (RS).

## 1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Levantar as principais transações efetuadas nos guichês de caixa da agência e analisar se os usuários do gerenciador financeiro, e os que poderiam adotá-lo poderiam fazê-lo através do aplicativo.

b) Identificar os principais fatores da pouca utilização e/ou não utilização do canal alternativo.

c) Propor ações para aumentar a utilização do aplicativo financeiro por parte dos clientes empresariais e adesão de novos usuários.

## 1.6. JUSTIFICATIVA

A pesquisa sobre a utilização do gerenciador financeiro nas empresas possibilitará a obtenção de dados que possam ser utilizados para aperfeiçoar o serviço a esses clientes e para conquistar aqueles que ainda não o utilizam. Permitirá igualmente seguir estratégia adotada pelo banco quanto a este assunto, buscando o aumento de utilização dos canais alternativos, aliado a tendência econômica mundial, baseada na era da informação, da tecnologia e automação, onde é preciso otimizar o máximo do tempo disponível.

A importância do trabalho na visão do banco poderia ser verificada da seguinte maneira: quanto ao aumento da utilização do aplicativo, proporcionando liberação de mão-de-obra para a realização de negócios, além da redução de custos operacionais; e na visão da empresa: proporcionando a inserção no mercado globalizado através da informatização, atendimento 24 horas por dia para transações e otimização do tempo para o empresário ou funcionário responsável pelo serviço bancário, em função de não requerer o deslocamento físico até a agência e, conseqüentemente, a espera pelo atendimento.

## 1.7. SUMÁRIO DO MÉTODO

A partir de pesquisa bibliográfica através de livros, revistas, monografias, sites da Internet e relatórios internos, e obtenção de conceitos e definições relativos ao tema estudado, se propôs a aplicação do método de pesquisa do tipo *survey*. Através da abordagem quantitativa, foram coletados dados de uma população de interesse e, definindo uma fração representativa desta população, a amostra, a aplicação de questionários foi realizada na forma de entrevistas estruturadas, com o objetivo de obter dados que possibilitassem a identificação da baixa utilização do aplicativo por parte das empresas na agência do Banco do Brasil de Rio Pardo (RS).

## 1.8. ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em capítulos, organizados da seguinte maneira: capítulo 1 – introdução: contendo a apresentação dos objetivos; capítulo 2 – fundamentação teórica: com os principais conceitos e temas trabalhados; capítulo 3 – metodologia: contextualização (descrição da empresa e do aplicativo) e etapas do trabalho (método, população, amostra, coleta de dados); capítulo 4 – análise de resultados: compilação e interpretação dos dados coletados; capítulo 5 – contribuições e conclusões: principais resultados encontrados, limitações e recomendações.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta revisão tem o propósito de posicionar a utilização do gerenciador financeiro dentro de um cenário econômico, de uma economia globalizada, passando pela era da informação, o uso da tecnologia, sua ligação com o comércio eletrônico e o marketing de serviços e marketing bancário, de maneira a entender a sua aplicabilidade e vantagens proporcionadas, tanto para a empresa, como a possibilidade de realizar transações em tempo real, quanto para o banco fornecedor do serviço, como a busca pela eficiência operacional. A busca pela chamada “eficiência operacional” é decorrente principalmente da redução dos custos operacionais envolvidos em cada transação.

### 2.1. A ECONOMIA GLOBALIZADA E A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

O cenário econômico atual mostra a globalização da economia, o mercado altamente competitivo em que as empresas estão inseridas e a rapidez no avanço da tecnologia. Nos anos 90, Shiozawa (1993) já identificava esta característica, onde a disputa por parcelas de mercado e as decisões estratégicas não poderiam ser tomadas analisando somente as condições locais, era preciso considerar aspectos da economia mundial. Assim como Ramos (2000) que identificava que o compartilhamento de informações, tanto local como de forma global ou mundial, torna-se imprescindível para a sobrevivência num mercado muito mais competitivo.

Ao longo dos últimos anos é possível acompanhar alguns movimentos ocorridos no mercado financeiro, especialmente no setor bancário brasileiro, caracterizado pela entrada de diversos bancos estrangeiros, processos de fusões e aquisições. A economia global impulsiona cada organização a estabelecer novas parcerias e a disputar mercado não apenas com organizações vizinhas, mas com empresas do mundo todo.

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

Shiozawa (1993) já comentava a respeito do enorme salto das telecomunicações e das tecnologias integradas de informação que estariam transformando a sociedade industrial na sociedade da informação. As fronteiras seriam derrubadas e o recurso estratégico deixaria de ser o capital e passaria a ser a informação. Os ambientes onde são realizados os negócios também sofrem mudanças, empresas e consumidores procuram adequar suas necessidades, inclusive com flexibilizações, de modo a manter conexões com clientes, fornecedores, distribuidores, e até concorrentes, possibilitando a expansão na participação no mercado e a viabilidade de longo prazo no ambiente empresarial.

A Tecnologia da Informação serve para designar o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação e está fundamentada nos seguintes componentes: hardware e seus dispositivos periféricos; software e seus recursos; sistemas de telecomunicações; gestão de dados e informações. Dentre os vários conceitos existentes sobre Tecnologia da Informação, destaca-se o extraído da enciclopédia virtual *Wikipédia*<sup>1</sup>: A Tecnologia da Informação (TI) é o conjunto de recursos não humanos dedicados ao armazenamento, processamento e comunicação da informação, e à maneira como esses recursos estão organizados num sistema capaz de executar um conjunto de tarefas, não se restringe a equipamentos (hardware), programas (software) e comunicação de dados. Existem tecnologias relativas ao planejamento de informática, ao desenvolvimento de sistemas, ao suporte ao software, aos processos de produção e operação, ao suporte de hardware, etc. Além disso, abrange todas as atividades desenvolvidas na sociedade pelos recursos da informática. É a difusão social da informação em larga escala de transmissão, a partir destes sistemas tecnológicos inteligentes. Seu acesso pode ser domínio público ou privado, na prestação de serviços das mais variadas formas.

Albertin (1999) já afirmava que a Tecnologia da Informação era considerada fundamental para o setor bancário, tanto em nível operacional como estratégico. Da mesma maneira, Ramos (2000) concluía que o setor bancário era um dos mais afetados pela nova realidade do comércio eletrônico, exigindo grande esforço para a

---

<sup>1</sup> Consultado em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Tecnologia\\_da\\_informa%C3%A7%C3%A3o](http://pt.wikipedia.org/wiki/Tecnologia_da_informa%C3%A7%C3%A3o)

assimilação e utilização das tecnologias de informação na operacionalização e na estratégia competitiva.

O desenvolvimento e evolução de novas tecnologias, aliado ao alcance global da Internet, têm levado um grande número de empresas das mais diversas áreas de atuação a utilizar este meio para reduzir custos, agilizar processos e conquistar novos mercados e clientes. A Internet já está presente na vida de milhões de pessoas em todo o mundo, possibilitando um intercâmbio contínuo de informações e cultura. Com o surgimento e desenvolvimento do comércio eletrônico, a Internet está se tornando rapidamente uma das áreas de maior crescimento tanto em termos tecnológicos quanto em termos econômicos. A utilização de tecnologias da informação no mundo dos negócios permite também que empresas colem e armazenem um número cada vez maior de informações. Estas informações, e principalmente a sua correta utilização, são extremamente importantes para que as empresas possam crescer num mundo globalizado, sem fronteiras e extremamente competitivo.

Kalakota e Whinston (*apud* ALBERTIN, 1999, p. 49) já consideravam que o ambiente tradicional de negócio estava mudando rapidamente, com consumidores e empresas procurando flexibilidade para mudar seus parceiros, plataformas, carreiras e redes, e essa mudança incluía o estabelecimento de conexões eletrônicas com clientes, fornecedores, distribuidores, grupos de indústria e mesmo concorrentes, para incrementar a eficiência das comunicações entre os participantes, para expandir a participação no mercado e manter a viabilidade de longo prazo no ambiente empresarial.

Há uma grande evolução quando se fala do transporte da informação e não mais de pessoas, como antigamente. A execução de uma teleconferência, por exemplo, entre pessoas de vários países, pode ser realizada sem o deslocamento físico de seus integrantes, tornando o sistema mais fácil e barato. Da mesma forma que obter um extrato bancário, fazer aplicações, transferências, pagamentos, que são serviços oferecidos por bancos, sem que seja necessária a ida do cliente até uma agência bancária, é a evolução do transporte da informação.

### **2.1.1. A automação bancária**

O ano de 1986 pode ser considerado o marco histórico no processo de reestruturação do setor bancário no Brasil. Com a adoção do Plano Cruzado, em fevereiro daquele ano, o governo tentou atacar de frente as questões inflacionárias, atingindo, assim, os ganhos obtidos pelos bancos com a inflação – uma das principais fontes de suas receitas. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no período de 1990 a 1993, as receitas inflacionárias contabilizadas pelas instituições financeiras representavam, em média, de 35% a 40% das receitas totais, percentual que despencou para 0,6%, em 1995.

A estratégia mercadológica dos bancos estava ligada a uma demanda explícita dos clientes, que solicitavam produtos e serviços voltados, basicamente, à defesa do poder aquisitivo de seus depósitos, e que tivessem alta liquidez. Isso porque, para se defender da inflação, a preocupação maior era com a rentabilidade, além da capacidade poderem resgatar, no curto prazo, as aplicações financeiras. O Plano Cruzado bateu de frente com essa visão e os bancos, com uma certa perspicácia, entenderam que, mesmo se as medidas econômicas então adotadas não tivessem êxito, a médio e longo prazos, poderiam estar antecipando uma tendência duradoura. Nesse sentido, pensaram no ajuste do sistema financeiro, visando, num primeiro momento, cortar custos. O ajuste está relacionado ao redimensionamento do sistema e à reorganização das atividades bancárias. Os bancos passaram a investir pesado na informatização, revendo suas próprias estratégias comerciais. Este processo, que se intensificou mais nos bancos privados, começou bem antes do Plano Real. Os bancos públicos foram mais lentos na adequação ao novo contexto e só a partir de 1994/95 é que aceleraram a adoção de medidas de reestruturação das suas atividades.

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

1964, os bancos privilegiavam as atividades de intermediação financeira, atuando em âmbito regional e de forma descentralizada. A partir daí, houve uma concentração das atividades, sendo que até hoje o setor bancário nacional, pelo menos no que se refere aos grandes bancos de varejo, ao contrário de outros setores da economia, se caracteriza por uma certa homogeneidade. A maioria das instituições financeiras passou a atuar em todo o país e a ter também um caráter nacional, exceto no caso dos bancos estaduais.

A informatização dos bancos no Brasil passou por três etapas principais: a implantação de sistemas automatizados para o controle administrativo, de apoio gerencial e de atendimento ao público. O controle administrativo mudou com o aparecimento dos centros de processamento de dados (CPDs), no final dos anos 60. Já em meados da década de 70 foram instalados os primeiros sistemas de apoio à decisão gerencial e, no início da década de 80, surgem os chamados bancos eletrônicos e suas agências on-line, que passam a empregar sistemas automatizados de atendimento ao público.

A automação bancária rapidamente expandiu-se, oferecendo aos clientes inúmeras opções de atendimento, observados através da vasta rede de caixa eletrônicos disponíveis, localizados em locais de grande movimentação pública, como *shoppings centers*, hotéis, rodoviárias, aeroportos, etc. Transações comerciais e financeiras, anteriormente realizadas através da troca de documentos, envolvendo fax, avisos postais ou malotes, está dando lugar às operações on-line, realizadas via computador. Aliada ainda a evolução tecnológica, em especial ao avanço da Internet, os serviços bancários atingiram os escritórios e lares de seus clientes. A Internet quebrou diversas barreiras, como geográficas e a falta de informação, possibilitando a realização de compras ou operações financeiras, sem a necessidade de deslocamentos físicos ou uma demanda maior de tempo.

Segundo Mello, Stal e Queiroz (2006), o nível de automação dos bancos e a variedade de canais de negócios oferecidos atualmente para se negociar, deverão ocorrer uma redução gradual da necessidade de os clientes se deslocarem até as agências para realizarem 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.

**Tabela 01 – Transações bancárias e automação**

Origem das transações (milhões)	2006	2005	2004	Var(%) 06/05
Automáticas externas <sup>2</sup>	1.479	1.412	667	4,71%
Automáticas internas <sup>3</sup>	7.516	8.639	7.514	-13,00%
Auto-atendimento <sup>4</sup>	11.901	10.790	9.891	10,29%
Home e Office Banking PJ <sup>5</sup>	2.885	2.682	1.862	7,56%
Internet Banking PF <sup>6</sup>	3.278	3.167	2.045	3,50%
Call Center (Unidade com Resposta Audível)	801	1.014	850	-21,05%
Call Center com intervenção de atendente	393	348	301	13,04%
Transações em caixas de agências	3.799	3.719	3.609	2,14%
Número de cheques compensáveis	1.709	1.940	2.107	-11,91%
POS – Ponto de venda no comércio <sup>7</sup>	1.492	1.116	1.002	33,68%
Correspondentes <sup>8</sup>	1.429	296	187	382,90%
Total	36.680	35.123	30.035	4,43%

Fonte: Febraban

Do mesmo modo em que estão ocorrendo negócios entre empresa e cliente (*business to consumer*) ou empresa e empresa (*business to business*), cada vez mais se utiliza o serviço do mercado eletrônico (*e-market*), caracterizado pela interatividade, onipresença, facilidade de acesso à informação e ao baixo custo da transação. Para os bancos, a automação bancária é uma oportunidade para a redução de custos operacionais. Calcula-se que o custo de uma transação eletrônica é muito inferior ao de uma operação de processamento de cheques, por exemplo. O

<sup>2</sup> Débitos automáticos, crédito de salário, etc.

<sup>3</sup> Tarifas, taxas, IOF, CPMF, etc.

<sup>4</sup> Saques, depósitos, consultas, emissão de cheques, etc.

<sup>5</sup> Transferências de arquivos, consultas, pagamentos, investimentos, etc.

<sup>6</sup> Consultas, transferências, pagamentos, investimentos, empréstimos, etc.

<sup>7</sup> Pagamentos em lojas, supermercados, postos de gasolina, etc.

<sup>8</sup> Estabelecimentos comerciais, correios, casas lotéricas, etc.

potencial tecnológico encontrado no setor bancário possibilitou, além da oferta dos serviços virtuais, a redução do tamanho das filas de atendimento nas agências bancárias, uma maior flexibilidade de horários e, o ganho de tempo proporcionado pelo atendimento mais ágil. Além de vincular a imagem de banco moderno e que está atento as mudanças do mundo moderno.

Dados da FEBRABAN mostram que em 2005, houve expansão no atendimento bancário, privilegiando as transações eletrônicas. O uso do *Internet Banking* cresceu 217% nos últimos cinco anos, demonstrando que esse será o canal de serviços do futuro. Não que o atendimento pessoal nas agências irá sumir. Não haverá substituição completa, seja por motivos culturais dos clientes ou como modelo de negócio, mas haverá complementação e agregação de novos canais e novos produtos, como já dizia Albertin (1999). Resultando desde aumento de produtividade até a viabilização de atendimento a um número muito elevado de clientes e transações. A informatização e o atendimento virtual são serviços criados com o propósito de facilitar o dia-a-dia tanto de clientes, quanto das empresas, não constituindo ferramenta negocial em substituição do atendimento pessoal. É necessário que este tipo de atendimento seja mantido, ou seja, as relações pessoais precisam ser mantidas, a interação entre cliente e empresa continuará a ser desenvolvida de modo presencial, continuará a existir o contato humano.

### **2.1.2. Comércio eletrônico**

Segundo definição da *Wikipédia*, Comércio eletrônico ou *e-commerce*, ou ainda comércio virtual, é um tipo de transação comercial feita especialmente através de um equipamento eletrônico, como, por exemplo, um computador. O ato de vender ou comprar pela Internet é em si um bom exemplo de comércio eletrônico. O mercado mundial está absorvendo o comércio eletrônico em grande escala. Muitos ramos da economia agora estão ligados ao comércio eletrônico.

No início, a comercialização *on-line* era realizada com produtos como CD's, livros e demais produtos palpáveis e de características tangíveis. Contudo, com o avanço da tecnologia, surge uma nova tendência para a comercialização *on-line*.

Começa a ser viabilizada a venda de serviços pela *web*, como é o caso das instituições financeiras, por exemplo.

Dentre as modalidades de comércio eletrônico encontra-se: o *B2B*, o *B2C*, o *C2C*, o *G2C* e o *G2B*.

- *Business to Business (B2B)*: o nome dado ao comércio praticado por fornecedores e clientes empresariais, ou seja, de empresa para empresa. O conceito do *e-commerce B2B*, ou comércio eletrônico entre empresas, pode ser definido como a substituição dos processos físicos que envolvem as transações comerciais, por processos eletrônicos. Surge em *e-marketplaces* ou portais que são plataformas tecnológicas com base na Internet onde compradores e fornecedores se encontram e transacionam em tempo real. É a forma de *e-business* onde empresas estabelecem relacionamento de negócios, com certo nível de acoplamento eletrônico entre os seus sistemas de compras, vendas, distribuição, logística etc. Estas plataformas são compostas por um mercado horizontal (onde são transacionados produtos e serviços não relacionados diretamente com a atividade operacional da empresa) e por diversos mercados verticais (específicos para um determinado setor de atividade) que se cruzam entre si, ou seja, as empresas podem pertencer simultaneamente a um mercado vertical e ao mercado horizontal. O *B2B* é um portal que permite a integração de empresas em uma comunidade de negócios e a criação de um ambiente de relacionamento e troca de informações entre os parceiros de negócio.
- *Business to Consumer (B2C)*: também *Business to Customer*, é o comércio efetuado diretamente entre a empresa produtora, vendedora ou prestadora de serviços e o consumidor final (consumidor e não ainda necessariamente cliente; pois o consumidor pode estar conhecendo os produtos e serviços; ainda não é cliente). Esse mercado é composto por todos os consumidores que adquirem bens e serviços para uso próprio ou domiciliar, isto é, não existe objetivo comercial para o que adquiriram. Estão sujeitos a uma série de influências, algumas delas de ordem pessoal e emocional, outras de ordem prática e racional. É a forma de *e-commerce* que conecta empresa com

consumidores, mais relacionada com as áreas de varejo e comércio direto onde o consumidor final é o alvo que se busca através da Internet. Sob o ponto de vista administrativo: permite que as organizações sejam mais eficientes e flexíveis em suas operações internas, trabalhando mais próximo de seus fornecedores e, ao mesmo tempo, permite que ela seja mais ágil às necessidades e expectativas de seus clientes (ou potenciais clientes). Sob o ponto de vista do consumidor: define uma imagem de empresa atualizada, demonstrando uma organização de caráter evolutivo, moderna e apta a oferecer um produto ou serviço de qualidade. Ex.: Submarino, Amazon...

- *Consumer to Consumer (C2C)*: é uma referência ao comércio eletrônico que se desenvolve entre usuários particulares da Internet. Aqui o comércio de bens ou serviços não envolve produtores e sim consumidor final com consumidor final, sem intermediários. Acrônimo de *government to consumers*, ou literalmente, do governo para os consumidores, é uma relação comercial pela Internet entre governo (estadual, federal ou municipal) e consumidores. Exemplos: o pagamento via Internet de impostos, multas e tarifas públicas.
- *Government to Business (G2B)*: é a relação de negócios pela Internet entre governo e empresas. Por exemplo: as compras pelo Estado através da Internet por meio de pregões e licitações, tomada de preços, etc.

**Tabela 02 – Desempenho anual no Brasil (E-Commerce – Comércio varejista virtual)**

Ano	Movimento	Crescimento em relação ao ano anterior
2004	R\$ 9,90 bilhões	
2005	R\$ 12,50 bilhões	+ 26,26%
2006 (*)	R\$ 30,90 bilhões	+ 47,20%
2007 (*)	R\$ 50,25 bilhões	+ 62,62%
2008 (*)	R\$ 80,19 bilhões	+ 59,58%
2010 (*)	R\$ 100,90 bilhões	+ 25,83%

(\*) Estimativa

Fonte: Adaptado de *Wikipédia*<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Consultado em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Com%C3%A9rcio\\_eletr%C3%B4nico](http://pt.wikipedia.org/wiki/Com%C3%A9rcio_eletr%C3%B4nico)

Para compreender o valor do comércio eletrônico é preciso compará-lo com as formas de transações comerciais tradicionais e verificar como ele pode transformá-las (DINIZ, 1999). A compreensão das possibilidades e limitações do comércio eletrônico ajuda a encontrar meios de melhorar a qualidade de um serviço ou de se desenvolverem mercados de outra forma inacessíveis. Comércio eletrônico não se restringe unicamente à venda direta de informações, serviços e produtos, numa relação entre consumidor-vendedor, mas pode funcionar como instrumento de promoção, a pré-venda, como novo canal de vendas de fato ou de atendimento ao cliente, o pós-venda. Ainda segundo Diniz (1999), o comércio eletrônico precisaria superar vários obstáculos, como tecnológicos, culturais, organizacionais e estruturais para que pudesse ser consolidado.

Para tal torna-se necessário o desenvolvimento de uma estratégia de marketing de serviços, relacionada ao planejamento estratégico das empresas, visando à identificação e criação de novos valores, alinhando os processos e negócios com o objetivo de manter e conquistar novos clientes.

## 2.2. MARKETING DE SERVIÇOS

O principal objetivo dos fornecedores de serviços é idêntico aos de outros setores, onde são desenvolvidas e proporcionadas ofertas que satisfaçam as necessidades dos consumidores e suas expectativas, garantindo, assim, sua própria sobrevivência econômica. E, para atingir tal objetivo, os fornecedores de serviços precisam compreender como os consumidores escolhem e avaliam suas ofertas. Serviço pode ser definido como toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulte na posse de algum bem. Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente e pressupõe uma relação de contato direta entre empresa/consumidor. Têm como características que os distinguem dos produtos:

- a intangibilidade (serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de comprados);
- a inseparabilidade (os serviços não podem ser separados de seus fornecedores, fundamental a qualidade no atendimento);

- a variabilidade (a qualidade dos serviços depende de quem os proporciona e quando, onde e como são proporcionados) e;
- a perecibilidade (os serviços não podem ser estocados para venda ou uso posterior, precisam ser produzidos a medida da necessidade do cliente).

As características dos serviços fazem com os encontros de serviços tornem-se verdadeiros momentos da verdade, quando os consumidores formam suas impressões sobre a empresa sendo, inclusive, considerados como o próprio serviço a partir do ponto de vista do cliente, como define Zeithaml e Bitner (*apud* Apostila, 2007). "Encontros de serviço" ou "momentos da verdade" implicam na existência de um momento em que o provedor e o cliente entram em contato, podendo acontecer de várias formas: aproximação física, contato via telefone, interação via tecnologia da informação, como os caixas eletrônicos do serviço bancário, por exemplo.

Do ponto de vista do cliente, a mais vívida impressão do serviço ocorre quando o cliente interage com a empresa. Já do ponto de vista da empresa, cada encontro representa uma oportunidade para que ela evidencie seu potencial como provedora de serviço de qualidade e aumente a lealdade do cliente, influenciando futuras decisões de compra, como afirma Zeithaml e Bitner (*apud* APOSTILA, 2007).

Além disto, a qualidade de serviço proporciona uma maneira de obter sucesso entre serviços concorrentes, principalmente quando várias empresas que fornecem serviços quase idênticos concorrem em uma área pequena, como acontece com bancos, por exemplo, estabelecer qualidade de serviço pode ser a única maneira de se diferenciar.

A manutenção de uma empresa prestadora de serviços no mercado passa pela sua forma de atuação, onde uma estratégia focada somente no atendimento, sem considerar um relacionamento de longo prazo com o cliente, não é suficiente. É preciso estar buscando sempre o encantamento do cliente, para assim mantê-lo fiel à empresa, como aponta Oliveira Junior (2005). De outra maneira, Shiozawa (1993) já comentava sobre o atendimento ao cliente, onde o uso inteligente da tecnologia de informações era voltado para obter resultados, o atendimento ao cliente como

uma arma competitiva e a busca da qualidade, entendida como a satisfação ou o sucesso do cliente.

O ambiente empresarial, e mercadológico, caminha para uma competitividade sem precedentes dentro do contexto sócio-econômico. Neste ritmo, uma das únicas formas da empresa tornar-se competitiva, e apresentar diferenciais perceptíveis junto ao seu consumidor, será o aprimoramento constante da qualidade na prestação de serviços, focando principalmente o atendimento às necessidades do cliente. Os clientes estão aumentando rapidamente o seu nível de exigência, já que estão mais bem informados e buscando incessantemente novidades no mercado. A qualidade do atendimento influi diretamente nas futuras expectativas, não só daquele cliente que já viveu a experiência de contato com o serviço da empresa, mas também daqueles que são influenciados pela divulgação dessa experiência, afirmava Oliveira Junior (2005).

O marketing atua, dentro de uma organização, de forma bastante abrangente, interagindo com todas as áreas dentro da empresa. É uma ferramenta da qual a empresa se utiliza para buscar o lucro em seu negócio, adequando seu produto ou serviço às necessidades do consumidor, a um preço justo, produzindo resultados para a empresa, sejam financeiros ou de imagem.

O marketing de serviços está voltado, basicamente, para o tratamento adequado do consumidor, na interpretação e leitura adequada de suas necessidades, levando-se em conta os fatores que influenciam em seu comportamento. Pode ser definido como o conjunto de esforços e ações que otimizam uma venda com o objetivo de encantar o cliente, diferenciando a empresa da concorrência. Assim, com a mudança constante do cenário econômico, torna-se necessário criar novas formas de serviços para conquistar o cliente e, principalmente, surpreendê-lo. Oliveira Junior (2005) já concluía que era preciso satisfazer às expectativas dos clientes, superando-as e excedendo-as, permanentemente.

O marketing de serviços possui como objetivo a investigação de oportunidades de mercado para poder planejar, organizar e oferecer assistência de

serviços de qualidade, a preços razoáveis que possibilitem a satisfação dos clientes e remuneração adequada aos profissionais.

Outra definição de marketing de serviços pode ser entendida como o conjunto de atividades que objetivam a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas destinados a obter e servir a demanda por produtos e serviços, de forma adequada, atendendo desejos e necessidades dos consumidores e/ou usuários com satisfação, qualidade e lucratividade.

Kotler (1981) cita como o primeiro princípio de marketing orientado para o consumidor o de que a empresa deve tentar ver suas atividades de marketing do ponto de vista do consumidor em vez de usar em grande parte o ponto de vista do vendedor. Onde muitas empresas alegam seguir o conceito de marketing; poucas o entendem; um número ainda menor o pratica.

O marketing de serviços é muito abrangente, cada setor possui suas particularidades, tornando necessária a elaboração de estudos mais específicos para cada área, incluindo neste item, o marketing de serviços no setor bancário.

### **2.2.1. Marketing de serviços no setor bancário**

Nos últimos anos os bancos de varejo adotaram estratégias agressivas de negócios: partiram para aquisições, criaram e consolidaram operações, penetraram em novos nichos de mercado e segmentaram fortemente suas bases de clientes. As estratégias de marketing das instituições bancárias sofreram profundas alterações, visando aumentar as receitas com novos produtos e serviços bancários, ampliar a escala operacional e melhorar a rentabilidade média por cliente. Entretanto, esse novo cenário bancário demanda um modelo de marketing de serviços mais abrangente, visando atingir um nível de integração capaz de gerar resultados superiores para as instituições. Alves (2003) já afirmava que diante desse cenário extremamente competitivo o sucesso de uma instituição bancária deveria apoiar-se no seu diferencial mercadológico, onde o fator principal é a qualidade dos produtos e



serviços oferecidos à clientela, bem como a forma de atendimento prestado pela instituição bancária a seus clientes.

O banco procura entender as ansiedades e expectativas dos clientes, definir e comunicar sua proposta de valor, visando aumentar a atratividade da marca e dos serviços oferecidos. Para isso, são utilizados alguns instrumentos do marketing, como a propaganda, o marketing direto e as pesquisas com clientes.

O marketing interativo trata justamente do relacionamento dos clientes com a instituição por meio de seus diversos canais. Enfatiza a experiência vivida pelos clientes ao consumir produtos e serviços, ao se relacionar com os funcionários e com a ambientação dos canais de comunicação. De modo geral, a interatividade cliente-funcionário ainda não é explorada como um fator de diferenciação dos serviços, sendo bastante similares os estilos de atendimento ao público nas principais instituições bancárias. Kotler e Armstrong (*apud* OLIVEIRA JUNIOR, 2005) já ressaltavam que a qualidade de serviço percebida depende enormemente do momento da interação comprador-vendedor.

Com a ampliação dos canais de atendimento, desde canais eletrônicos, como a Internet, até os correspondentes bancários, e a entrada dos bancos em novos nichos, como as financeiras, esta dimensão do plano de marketing tem ganhado importância crescente. Aspectos relacionados à atmosfera do ambiente, ou cenário, onde ocorre a prestação de serviços, tais como a sinalização nas agências, iluminação, decoração, *layout*, *merchandising*, entre outros, vêm ganhando destaque nos pontos de varejo. Alves (2003) atentava para a necessidade das empresas manterem instalações disponíveis para seus clientes. A baixa integração entre as áreas pode gerar falta de preparação adequada da estrutura da instituição quanto aos canais de comunicação internos, procedimentos e infra-estrutura, comprometendo a capacidade de efetivamente entregar aos clientes o nível de serviço prometido na comunicação. Para superar tal dificuldade, o marketing interativo requer a integração de estratégias e ferramentas de três áreas distintas – marketing, gestão de operações e gestão de pessoas – visando à melhoria da qualidade dos serviços, redução de falhas operacionais, aumento da eficiência, redução de custos, gestão da capacidade, etc.

O marketing interno visa preparar adequadamente toda estrutura da instituição para cumprir sua promessa de serviços diferenciados. Neste ponto é vital que o marketing estabeleça um trabalho conjunto no desenho dos instrumentos de gestão de pessoas. Empresas de serviços com qualidade reconhecida em âmbito mundial destacam-se pela existência de políticas que valorizam e criam as condições de trabalho necessárias para um desempenho superior no atendimento aos clientes. O marketing interno deve estabelecer prescrições quanto aos processos de recrutamento e seleção, programas de treinamento, perspectivas de carreira, etc, tornando-os a base da entrega de serviços com níveis elevados de qualidade e produtividade.

Para Shiozawa (1993, p. 52):

“Uma organização que se estrutura para o atendimento ao cliente deverá prioritariamente dar atenção à preparação de seus recursos humanos (...) É necessário, portanto, estabelecer políticas de pessoal que incorporem o papel da companhia e a busca da qualidade no atendimento, além de programas de capacitação, treinamento e motivação aos funcionários”.

O modelo integrado de marketing de serviços bancários tem muito a contribuir em um ambiente onde a escala operacional, a eficiência e o relacionamento com os clientes serão fatores críticos de sucesso. O sucesso na superação das eventuais barreiras às mudanças na administração tradicional de marketing, poderá proporcionar a obtenção de uma vantagem competitiva difícil de ser imitada, compensando plenamente o valor do investimento necessário para a implementação dessa abordagem.

\*\*\*

Esta revisão possibilitou o entendimento de conceitos importantes para o desenvolvimento da pesquisa, a necessidade do sistema bancário estar atento a era da tecnologia de informação, numa economia globalizada, onde ocorre a busca por decisões em tempos cada vez menores, o atendimento on-line, visando à redução de custos, a agilidade de processos, a conquista de novos mercados e clientes e da manutenção dos já existentes. Além do que, é preciso manter a competitividade, isto valendo tanto para a empresa bancária, quanto para os clientes empresariais. A evolução da automação bancária, a disponibilidade do comércio eletrônico e a necessidade de atender consumidores, através do marketing de serviços, são itens que contribuem para a busca de sucesso no atendimento aos clientes, seguindo o novo conceito de disponibilizar serviços.

### 3. METODOLOGIA

A primeira parte da metodologia refere-se à contextualização, tanto da empresa Banco do Brasil como do aplicativo Gerenciador Financeiro, e a seguir a parte das escolhas metodológicas, como método, população de interesse, amostra e instrumento de coleta de dados.

#### 3.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

A contextualização tem o propósito de descrever a empresa através de um breve histórico, com os principais fatos que marcaram a empresa, e dados mais recentes sobre atendimento e, o aplicativo Gerenciador Financeiro, mostrando sua trajetória e suas vantagens.

##### 3.1.1. Banco do Brasil

Com o objetivo de facilitar “os meios e os recursos de que as rendas reais e as públicas necessitarem para ocorrer às despesas do Estado”, Dom Rodrigo de Sousa Coutinho sugeriu, em 1808, a fundação do Banco do Brasil. Em 12 de outubro de 1808, através de um alvará do príncipe regente D. João, foi criado o Banco do Brasil, sendo que o capital da instituição seria constituído de 1.200 ações de um conto de réis cada uma. O lançamento público destinava-se à subscrição por grandes negociantes ou pessoas abastadas. Em 11 de dezembro de 1809, o Banco do Brasil inicia suas atividades.

Durante estes quase 200 anos de existência, o Banco do Brasil passou por inúmeras fases e situações, como crises, liquidações, restabelecimentos, fusões, planos econômicos, etc. O primeiro banco a operar no País coleciona histórias de pioneirismo e liderança; sendo o primeiro a entrar para a bolsa de valores; a lançar cartão de múltiplas funções e serviço de *mobile banking*. Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede

própria de atendimento no país, entre outros. Em 2000 ocorre o lançamento do Portal Banco do Brasil na Internet.

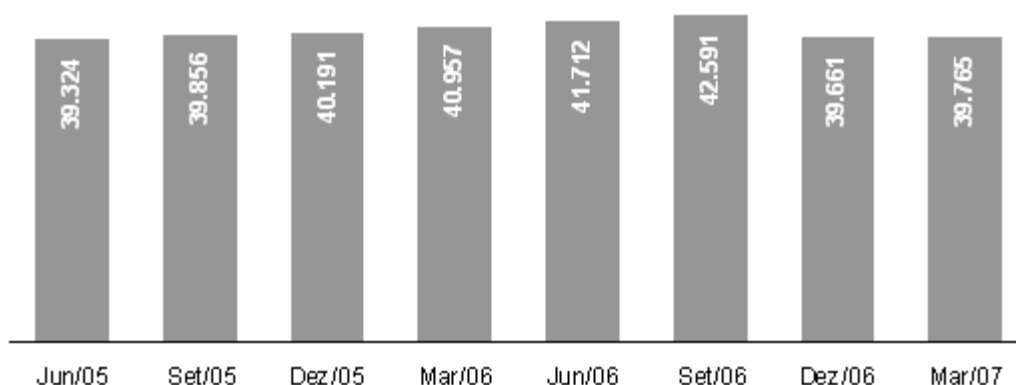
Dados do primeiro relatório trimestral de 2007 mostram algumas informações a respeito do BB:

**Tabela 03 – Informações redes de distribuição / canais automatizados**

Nº funcionários	82.468
Pontos de atendimento	15.133
Municípios	3.151
Terminais de auto-atendimento	39.765
Clientes Internet	8,3 bilhões
Clientes PF	22,993 milhões
Clientes PJ	1,581 milhões

Fonte: Banco do Brasil – Análise de desempenho 1º trimestre 2007.

O BB oferece aos seus clientes a maior rede de Terminais de Auto-Atendimento (TAAs) da América Latina, constituindo num diferencial estratégico, contando com terminais no Brasil e no exterior. Ao final de março de 2007, os clientes BB contavam com 39.765 terminais, contra 39.661 em dezembro de 2006, um acréscimo de 0,3%.



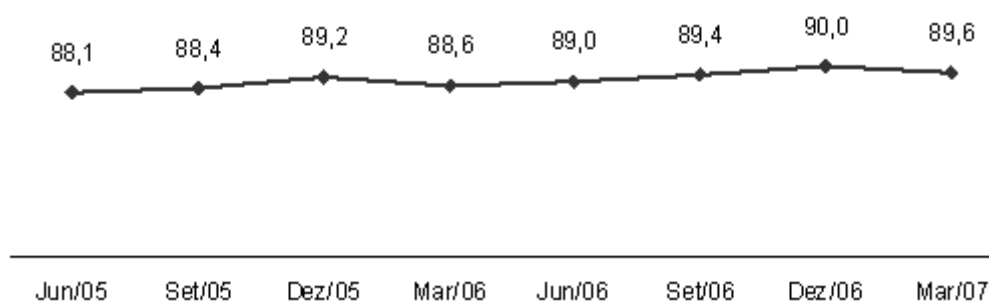
**Gráfico 02 – Terminais de auto-atendimento**

Fonte: Banco do Brasil – Análise de desempenho 1º trimestre 2007.

Essa infra-estrutura tecnológica tem apoiado o BB na sua estratégia de controle de custos, sendo que em março de 2007 foram realizadas cerca de 535 milhões de transações na rede de TAAs, uma evolução de 1,0% se comparado com o mesmo período do ano anterior. A importância desse canal nas transações do BB pode ser verificada nos números abaixo, que representam o percentual de operações bancárias realizadas nos TAAs:

- 95,2% dos saques;
- 82,1% dos talonários entregues;
- 69,5% dos depósitos; e
- 61,8% dos recebimentos de títulos e convênios.

A participação das transações automatizadas no total de transações realizadas pelos clientes do BB atingiu 89,6% em março de 2007 contra 88,6% no mesmo período do ano anterior.



**Gráfico 03 – Transações nos canais automatizados / Totais de transações**

Fonte: Banco do Brasil – Análise de desempenho 1º trimestre 2007.

Além dos caixas das agências e dos TAAs, o Banco do Brasil oferece várias outras opções de acesso aos serviços bancários, tais como: Internet, Gerenciador Financeiro (*Internet Banking* para pessoas jurídicas), POS (máquinas de cartões de crédito e débito dos estabelecimentos comerciais), telefone, fax e *wap*. No final do período, o BB contava com 8,3 milhões de clientes aptos ao uso dos canais Internet ou celular. Do total de transações realizadas em todos os tipos de canais (Internet, gerenciador financeiro, TAA, CABB, COBAN, guichês de caixa), existe uma porcentagem de utilização para cada um destes canais. E o que se busca alcançar é este índice estabelecido pelo BB, que nada mais é do que uma maior quantidade de transações realizadas pelos canais de menor custo operacional para o banco. Existe

uma diferença de custos operacionais em uma mesma operação realizada pela Internet e outra pelo guichê de caixa.

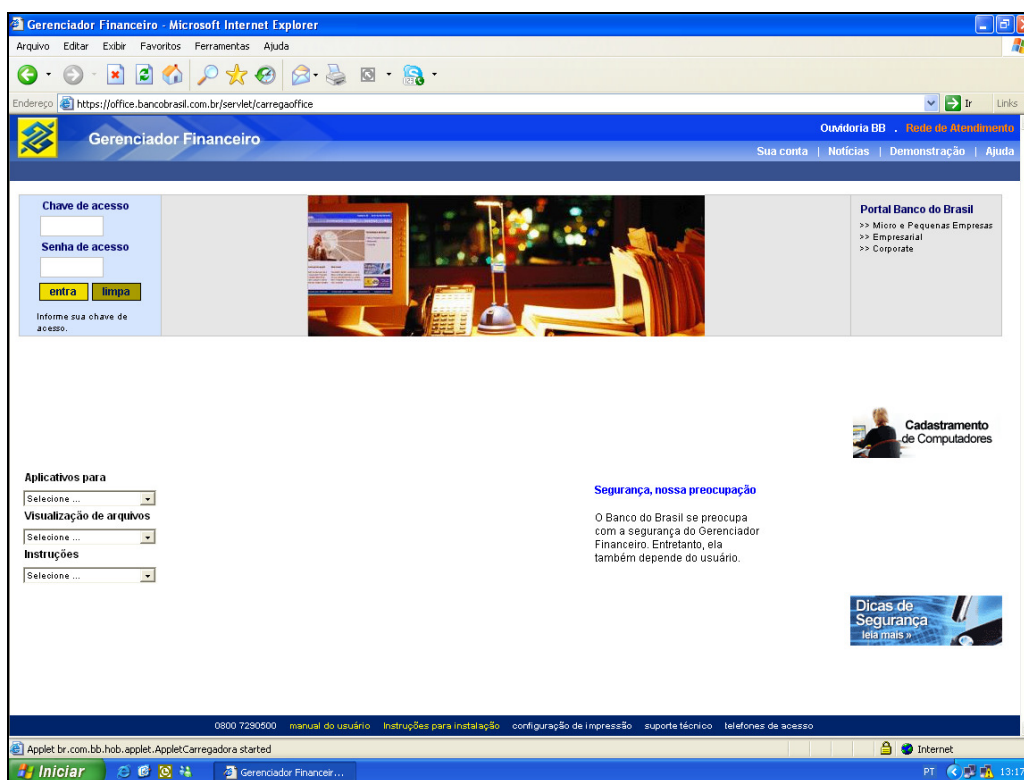
### **3.1.2. Gerenciador Financeiro**

A disseminação do conceito de auto-atendimento iniciou-se em 1996, com a migração, para esses terminais, de grande parte dos serviços até então executados exclusivamente nos guichês de caixa das dependências. Três anos depois, surgiu o chamado *BB Office Banking*, permitindo efetuar diversas transações on-line. No início de 2002 o aplicativo foi rebatizado como Gerenciador Financeiro, com o foco na comodidade e segurança. Em junho de 2005, buscando adequar os canais de atendimento às reais necessidades dos clientes PJ e em consonância com a estrutura de atendimento por pilares negociais, o Banco direcionou o atendimento de forma segmentada, gerando três versões do gerenciador financeiro, para clientes MPE, Empresariais e *Corporate*.

A busca pela comodidade do cliente, oferecendo o conforto de realizar, na sua própria empresa, sem filas ou esperas, operações como consultas diversas, pagamentos, transferências, serviços de cobrança, etc, faz com que o Banco também libere mão-de-obra e descongestione o seu atendimento, além da redução de custos e de consumo de estrutura da agência. Desta maneira o cliente reserva sua visita ao Banco para situações que exijam o contato pessoal com seu gerente, que poderá oferecer atendimento de qualidade e agir proativamente, buscando a realização de novos negócios e a fidelização do cliente.

Por definição, o Gerenciador Financeiro é o canal de auto-atendimento eletrônico que oferece a prestação de serviços e a realização de transações bancárias diretamente do computador do cliente, aliando comodidade e segurança. Proporciona um diferencial mercadológico pela adoção de soluções inovadoras, disseminando a cultura do auto-atendimento e consolidando a imagem do Banco como empresa moderna e parceira.

Proporciona ao cliente agilidade, facilidade e segurança, disponibilizando transações 24 horas por dia, todos os dias da semana. Representando economia de tempo e redução de custos operacionais, superando barreiras estruturais, como distância e horário de atendimento. As transações são seguras, uma vez que acontecem em meio eletrônico, reproduzidas conforme as condições para movimentação financeira instituída pelo cliente, com total controle dos níveis de autoridade e de acesso de usuários.



**Figura 01 – Tela de acesso ao Gerenciador Financeiro**

Fonte: Banco do Brasil

Argumentos utilizados para convencer o cliente da segurança do sistema: todos os computadores utilizados pelo cliente são cadastrados no sistema do Banco, evitando conexões indesejadas e fraudes no canal; possibilidade de definir o horário de acesso; transações vinculadas à conta corrente somente para pessoas com poderes cadastrados no Banco e constantes da documentação apresentada pelo cliente; mensagens entre os sistemas do Banco e o computador do cliente são criptografadas; site do Gerenciador é certificado pela *Veri-Sign*, entidade responsável pela garantia de acesso a site seguro das principais empresas



financeiras do mundo; pagamentos e transferências de acordo com limites preestabelecidos pelo cliente.

### 3.2. ESCOLHAS METODOLÓGICAS

Com o objetivo de identificar os principais motivos da baixa utilização do aplicativo e, posteriormente, ações para melhorar o índice de eficiência, optou-se por desenvolver este trabalho seguindo as características da metodologia de pesquisa do tipo *survey*, que pode ser descrita por Pinsonneault & Kraemer, 1993 (*apud* FREITAS, OLIVEIRA, SACCOL e MOSCAROLA, 2000) como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário. O mesmo autor comenta que o interessante é produzir descrições quantitativas de uma população, fazendo uso de um instrumento predefinido. E mais, quando se deseja responder questões do tipo “o quê?”, “por que?”, “como?” e “quanto?”, ou seja, quando o foco de interesse é sobre “o que está acontecendo” ou “como e por que isso está acontecendo”.

Quanto ao seu propósito, Pinsonneault & Kraemer, 1993 (*apud* FREITAS, OLIVEIRA, SACCOL e MOSCAROLA, 2000), classificam a pesquisa *survey* como descritiva, pois busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população; descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou entre os subgrupos da população ou, ainda, faz uma comparação entre essas distribuições. Neste tipo de *survey* a hipótese não é causal, mas tem o propósito de verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade (PINSONNEAULT & KRAEMER, 1993 *apud* FREITAS, OLIVEIRA, SACCOL e MOSCAROLA, 2000).

A abordagem quantitativa considera como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (PINSONNEAULT &

KRAEMER, 1993 *apud* FREITAS, OLIVEIRA, SACCOL e MOSCAROLA, 2000). Fink, 1995 (*apud* FREITAS, OLIVEIRA, SACCOL e MOSCAROLA, 2000) cita como principais características o interesse em produzir descrições quantitativas de uma população e o uso de um instrumento predefinido.

A população de interesse é formada por empresas que fazem parte da Carteira Empresas da agência do BB de Rio Pardo (RS), seguindo o novo modelo de segmentação proposto pelo banco e implementado a partir de junho deste ano, constituindo algo em torno de 100 empresas. Deste total, aproximadamente 30 empresas fazem parte da amostra utilizada na pesquisa, escolhidas de maneira aleatória. A coleta de dados se realizou por meio de pesquisa documental, através de pesquisas bibliográficas em livros, revistas, monografias, sites na Internet e normativos internos do Banco do Brasil, além da aplicação de questionários direcionados aos dirigentes das empresas envolvidas e/ou a funcionário responsável pela operacionalização do aplicativo, sendo que para isso foram desenvolvidos dois modelos: um para quem já utiliza o serviço e outro para quem ainda não o faz. Inicialmente a aplicação dos questionários se realizou na forma de entrevistas pessoais, visando obter-se uma maior eficiência nas respostas, além de ser possível esclarecer dúvidas que poderiam surgir no decorrer da entrevista e, não sendo possível este meio, foi utilizada a entrevista por telefone, uma maneira fácil e rápida e, da mesma maneira, a possibilidade de alta taxa de resposta.

A partir dos resultados dos questionários aplicados nas empresas, estes foram compilados e tabulados para melhor visualização dos dados coletados. A partir destas informações, juntamente com as referências teóricas e práticas, ações puderam ser propostas para aumentar o índice de utilização do gerenciador financeiro, objetivo a que se propunha este trabalho.

### **3.2.1. População e amostra**

A população-alvo da pesquisa é formada por empresas que fazem parte da Carteira Empresas da agência do BB de Rio Pardo (RS), definidas seguindo o novo modelo de segmentação proposto pelo banco e implementado a partir de junho

deste ano, constituindo assim, algo em torno de 100 empresas. A definição da amostra, ou seja, uma fração representativa da população, constituída de um percentual de, aproximadamente, 30% do total das empresas selecionáveis, constituindo por volta de 30 empresas. A seleção ocorreu da seguinte maneira: uma parte não-aleatória, realizada através da abordagem direta a clientes que compareciam a agência, aproveitando a oportunidade da presença do cliente e, visto que a probabilidade de que não esteja utilizando o aplicativo seja maior; outra parte aleatória, visando a complementação da amostra definida para o estudo.

### **3.2.2. Instrumento de coleta de dados**

O instrumento escolhido para o levantamento de dados da pesquisa foi à elaboração de um questionário, na forma de entrevista estruturada, contemplando questões que buscam caracterizar as empresas quanto à atividade, porte e tempo de relacionamento, e demais questões direcionadas aos objetivos deste estudo.

De maneira a verificar a compreensão das questões, a confiabilidade do instrumento, a distribuição das respostas e algum outro problema que pudesse surgir na aplicação do questionário, este foi pré-testado com 05 empresas, sendo que depois de realizada a revisão, foi definida a redação final do questionário, disponibilizado ao final do trabalho, em anexos.

A aplicação dos questionários foi direcionada aos dirigentes das empresas envolvidas e/ou a funcionário responsável pela operacionalização do aplicativo, sendo que para isto foram desenvolvidos dois modelos: um para quem já utiliza o serviço e outro para quem ainda não o faz. Inicialmente a aplicação dos questionários se realizou na forma de entrevistas pessoais, visando obter-se uma maior eficiência nas respostas, não sendo possível este meio, foi utilizada a entrevista por telefone, uma maneira fácil e rápida e, da mesma maneira, com a possibilidade de alta taxa de resposta.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados obtidos através da aplicação do instrumento de coleta de dados, no caso, a aplicação do questionário, visando atingir o objetivo principal do trabalho e seus objetivos específicos, foram tabulados e disponibilizados na forma de gráficos, acompanhados de uma análise e/ou comentário dos resultados apresentados. Os gráficos, assim como ocorreu com os tipos de questionários aplicados, foram divididos naquelas empresas que utilizam o aplicativo para suas atividades e naquelas que ainda não o fazem.

### 4.1. EMPRESAS QUE NÃO UTILIZAM O APLICATIVO

Neste tópico serão analisados os resultados obtidos na aplicação do questionário destinado a empresas que não utilizam o aplicativo gerenciador financeiro.

#### Questão 1 – Quanto à atividade principal da empresa

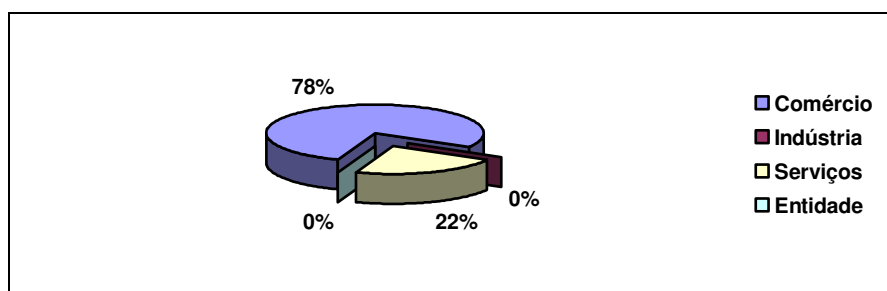


Gráfico 04 – Atividade principal da empresa

Das empresas entrevistadas, há a predominância de empresas com atividade principal no ramo de comércio, com 78%, no setor de serviços responde por 22%. Ocorreram casos em que a empresa tem como característica atividades de comércio e serviços, mas foi considerada somente a atividade principal, aquela pela qual a empresa obtém seu maior faturamento.

### Questão 2 – Quanto ao porte da empresa

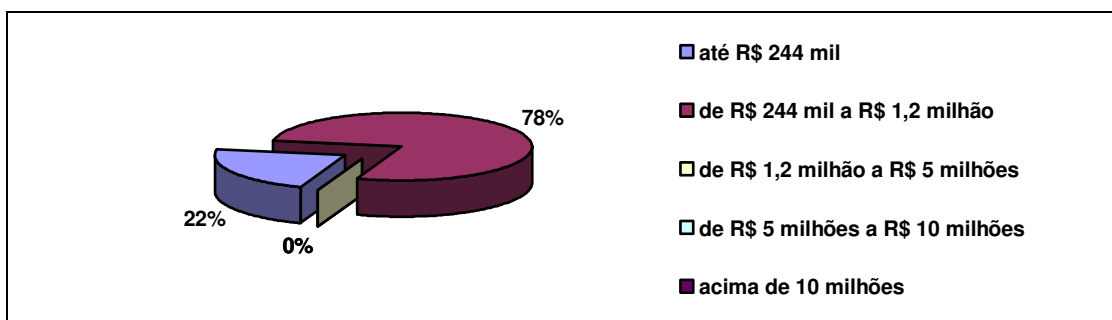


Gráfico 05 – Porte da empresa

Empresas com faturamento de R\$ 244 mil a R\$ 1,2 milhão representam 78% dos entrevistados, os 22% restantes respondem por empresas com faturamento até R\$ 244 mil. São consideradas micro e pequenas empresas.

### Questão 3 – Quanto ao tempo de relacionamento com o Banco do Brasil

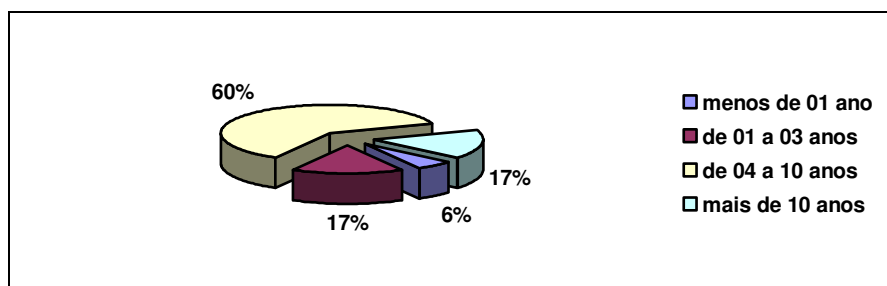


Gráfico 06 – Tempo de relacionamento com o Banco do Brasil

A maioria das empresas já possui algum tempo de conta no BB, sendo que, com 60% aparecem empresas de 04 a 10 anos de relacionamento e 17% com mais de 10 anos, as demais 23% possuem menos de 03 anos de relacionamento.

### Questão 4 – Quanto à informatização, se possui computador na empresa

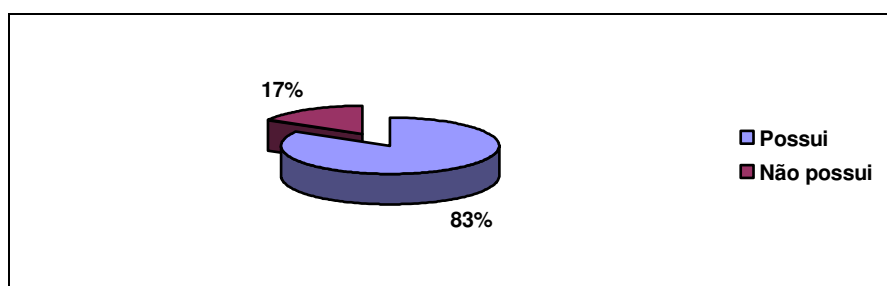


Gráfico 07 – Informatização das empresas

### Questão 5 – Qual o motivo de não possui computador na empresa

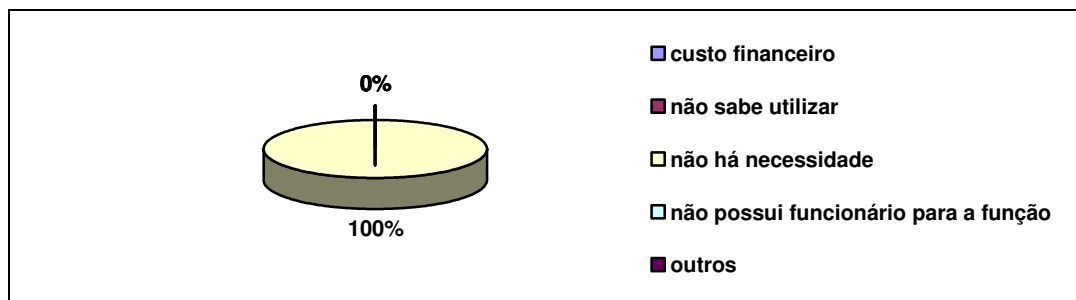


Gráfico 08 – Motivo da inexistência de computador na empresa

No que se refere à informatização, 83% das empresas pesquisadas possui computador no escritório, sendo que daqueles que não o possuem, 100% justificaram como principal motivo da ausência deste equipamento, a não necessidade de tê-lo. Hoje em dia o custo para aquisição de um microcomputador não está tão elevado quanto era há poucos anos atrás, devido à evolução tecnológica e o aumento de produção, fazendo com que o preço final esteja dentro do orçamento financeiro das empresas. É muito mais fácil controlar estoques, realizar pedidos, enfim, acompanhar o fluxo financeiro empresarial através do computador do que de vários papéis, sem contar a diferença necessária no espaço físico e capacidade de armazenamento existente entre ambos.

### Questão 6 – Quanto ao acesso à Internet

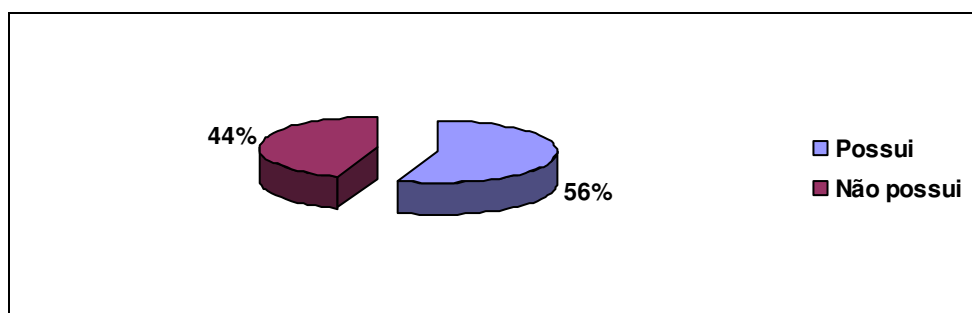


Gráfico 09 – Acesso à Internet

### Questão 7 – Quanto à justificativa para não ter acesso à Internet

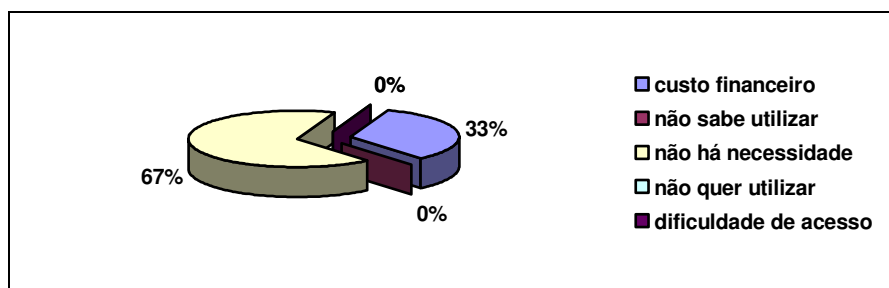


Gráfico 10 – Justificativa do não acesso à Internet

### Questão 8 – Quanto à modalidade de acesso

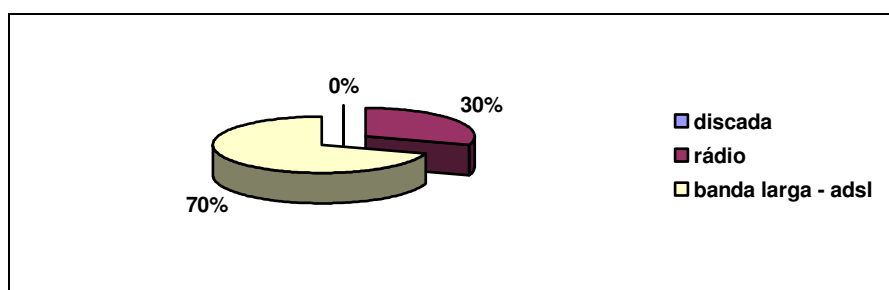


Gráfico 11 – Tipo de acesso à Internet

Ainda referente à informatização, mas se tratando de acesso à Internet, 44% das empresas não possui acesso a *web*, e a principal justificativa para não possuir é a de que não há necessidade para tal, com 67%, seguido do custo financeiro, com 33%. Dos 56% que possuem acesso, 70% o fazem através do acesso via banda larga – adsl, outros 30% através via rádio. Da mesma maneira em que está ocorrendo a evolução dos computadores, também observamos esta mudança no modo de acesso à Internet, onde está ocorrendo a migração da linha discada (acesso mais lento) para via rádio ou banda larga (acesso mais rápido e sem ocupar a linha telefônica).

### Questão 9 – Quanto à justificativa para não possuir o aplicativo gerenciador financeiro instalado

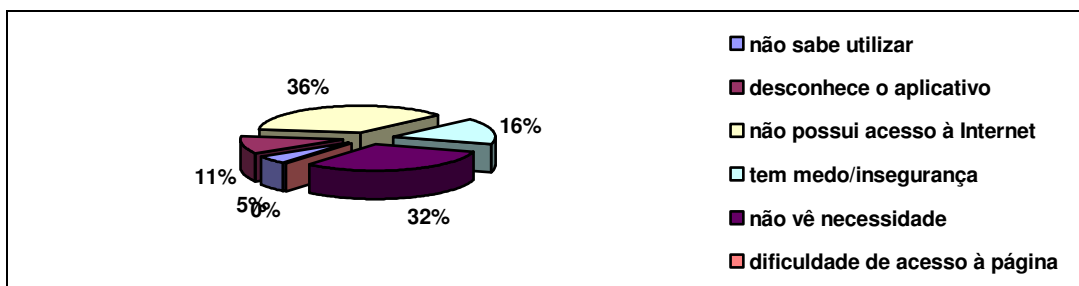


Gráfico 12 – Justificativa de não possuir o gerenciador financeiro

Dos itens citados para justificar a ausência do gerenciador financeiro, 36% das empresas indicaram não possuírem acesso à Internet, seguido por 32% que acreditam não haver necessidade e por 16% que dizem ter medo ou insegurança quanto ao seu uso.

### Questão 10 – Qual o canal de atendimento utilizado para realizar pagamentos

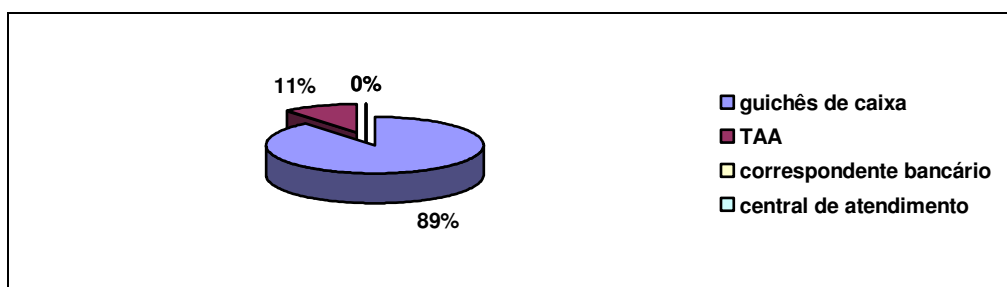


Gráfico 13 – Canal de atendimento utilizado para pagamentos

### Questão 11 – Justificativa para não utilizar o gerenciador financeiro para realizar pagamentos

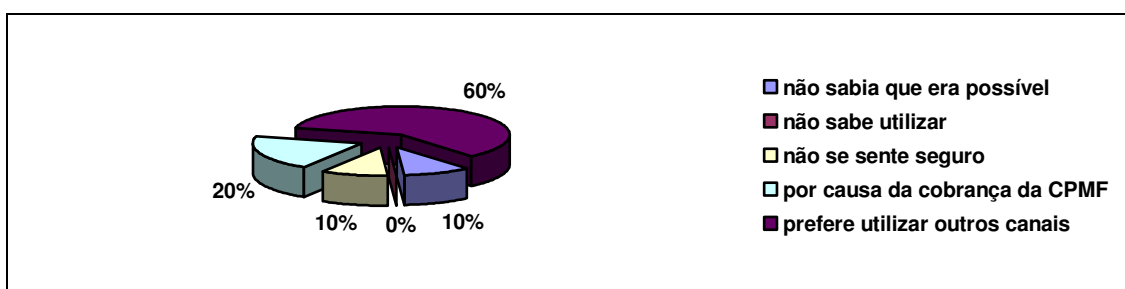


Gráfico 14 – Justificativa para não utilizar o aplicativo para realizar pagamentos



Dos canais de atendimento utilizados para realizar pagamentos, o guichê de caixa é o mais acessado por 89% dos usuários. A justificativa para a não utilização do gerenciador financeiro para realizar esta tarefa, com 60%, é a preferência em utilizar outros canais e com 20% por causa da cobrança da CPMF. A utilização do guichê de caixa como canal de atendimento para realizar pagamentos é muito alta, considerando que existem outros meios para realizar a transação e, que a principal justificativa está simplesmente na preferência por este canal, ao contrário da “fuga” da cobrança da CPMF, onde somente é possível se realizada via guichê.

### Questão 12 – Qual o canal de atendimento utilizado para realizar transferências

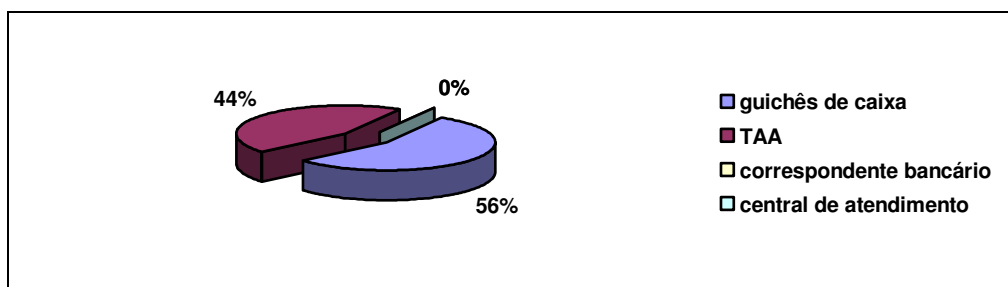


Gráfico 15 – Canal de atendimento utilizado para transferências

### Questão 13 – Justificativa para não utilizar o gerenciador financeiro para realizar transferências

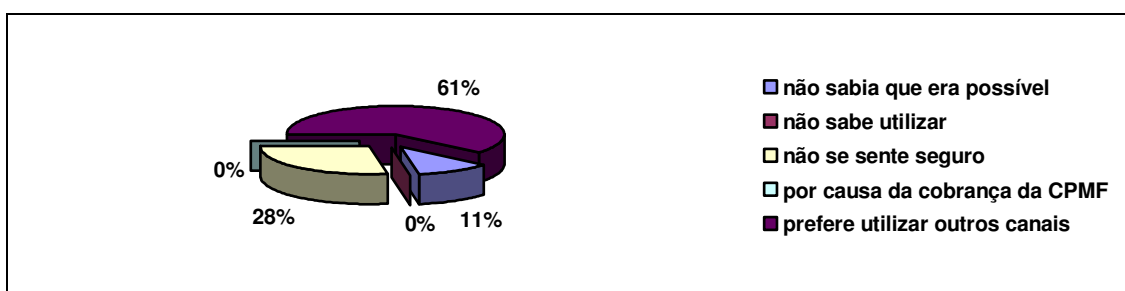
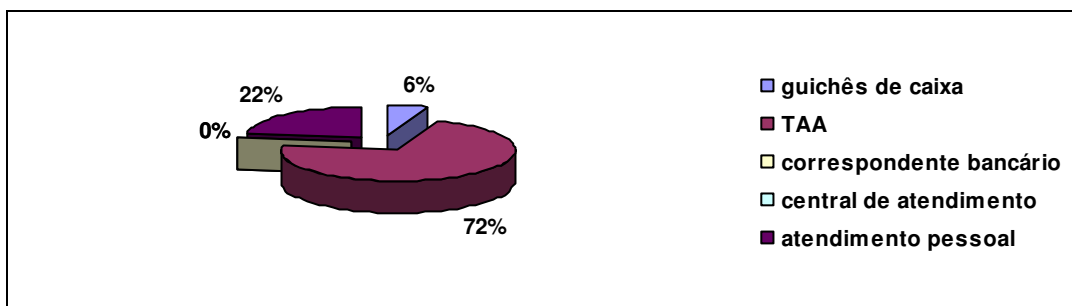


Gráfico 16 – Justificativa para não utilizar o aplicativo para realizar transferências

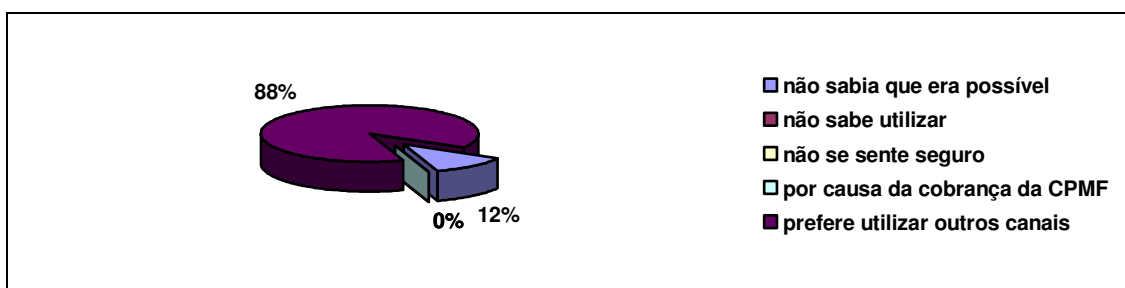
Nos serviços de transferência bancária há um equilíbrio entre o guichê de caixa, com 56%, e os Terminais de Auto-atendimento (TAA) com 44%. E a principal justificativa, assim como aconteceu com o serviço de pagamentos, é a preferência por utilizar outros canais, com 61%. A segunda justificativa mais citada foi à insegurança com 28% do total.

**Questão 14 – Qual o canal de atendimento utilizado para consultar saldos/extratos de contas correntes**



**Gráfico 17 – Canal de atendimento utilizado para saldos/extratos de contas correntes**

**Questão 15 – Justificativa para não utilizar o gerenciador financeiro para consultar saldos/extratos de contas correntes**



**Gráfico 18 – Justificativa para não utilizar o aplicativo para consultar saldos/extratos de contas correntes**

Para a consulta de saldos e extratos de contas correntes, o meio utilizado por 72% das empresas é o TAA, após vem o atendimento pessoal com 22%. Repetindo o resultados das justificativas anteriores, a preferência por utilizar outros canais de atendimento, com 88%, é a que mais se destaca. Tratando-se de transação de consulta, sem movimentação financeira, os clientes utilizam outros meios de atendimento que não o guichê de caixa.

### Questão 16 – Quanto as principais transações realizadas nos guichês de caixa

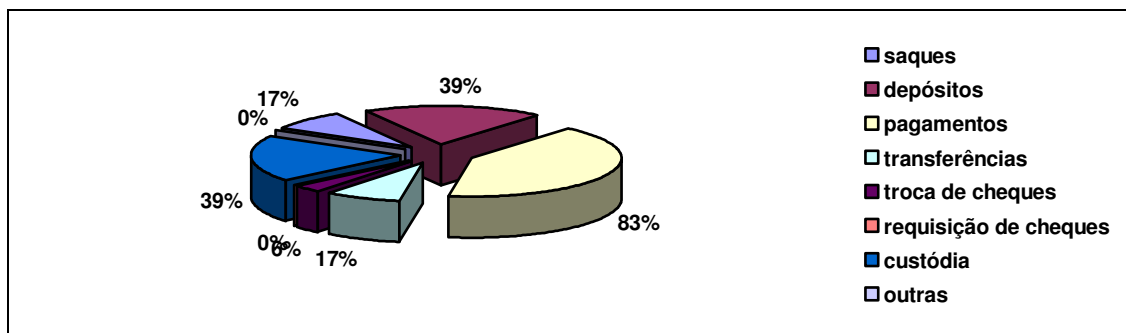


Gráfico 19 – Principais transações realizadas nos guichês de caixa

Das principais transações realizadas nos guichês de caixa, o serviço de pagamentos foi citado por 83% das empresas, depósitos e custódia de cheques vem a seguir, ambos com 39%, com 17% serviços de saques e transferências.

### Questão 17 – Quanto as principais transações realizadas nos TAA

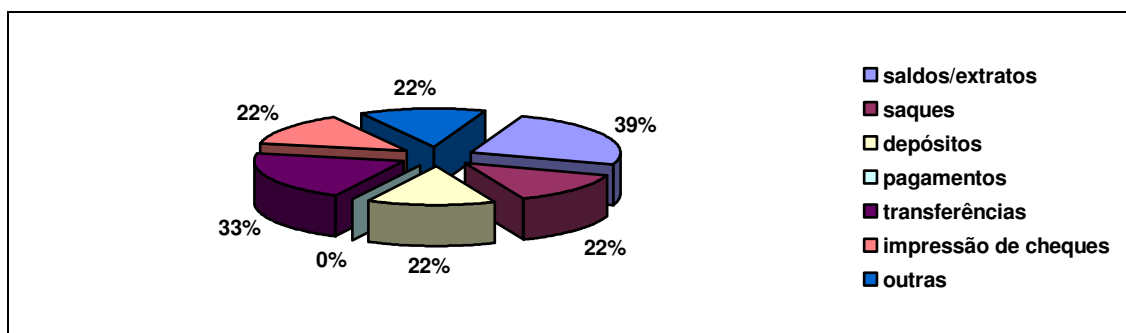


Gráfico 20 – Principais transações realizadas nos TAA

Nos serviços utilizados nos TAA há um equilíbrio nas transações citadas: com 39%, saldos e extratos de contas correntes, com 33%, as transferências, e com 22%, saques, depósitos, impressão de cheques e outras.

### Questão 18 – Principais motivos que o fazem utilizar os guichês de caixa para o atendimento

Nesta questão não foram sugeridas respostas para serem marcadas, a intenção era deixar o entrevistado livre para indicar o motivo que o levava a utilizar os guichês de caixa. Dentre os itens enumerados pelas empresas destacam-se a

segurança e a confirmação *on-line* da transação, sendo citados ainda a rapidez, o tipo de serviço e valores para saque.

#### 4.2. EMPRESAS QUE UTILIZAM O APLICATIVO

Neste tópico serão analisados os resultados obtidos na aplicação do questionário destinado a empresas que utilizam o aplicativo gerenciador financeiro.

##### Questão 1 – Quanto à atividade principal da empresa

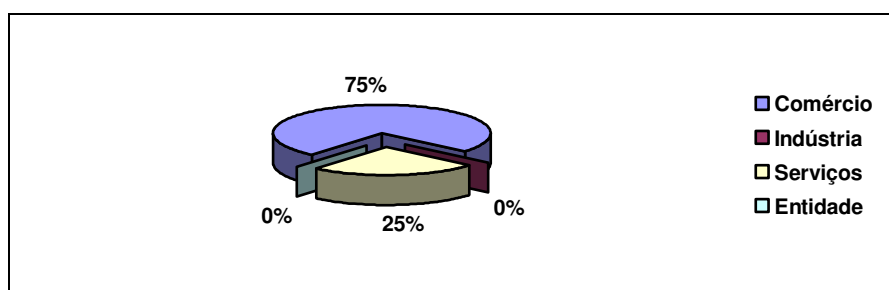


Gráfico 21 – Atividade principal da empresa

Igualmente como foi considerada nas empresas que não utilizam o aplicativo, quanto à atividade principal, somente foi considerada aquela que responde pela maior parte do faturamento. Sendo que 75% apresentam atividade principal o comércio e 25% são do setor de serviços.

##### Questão 2 – Quanto ao porte da empresa

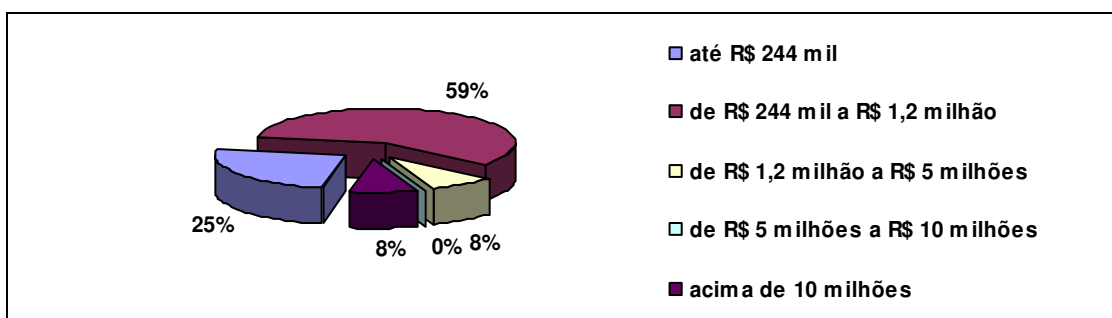


Gráfico 22 – Porte da empresa

As micro e pequenas empresas são dominantes, com faturamento até R\$ 244 mil são 25% e de R\$ 244 mil a R\$ 1,2 milhão são 59%.

### Questão 3 – Quanto ao tempo de relacionamento com o Banco do Brasil

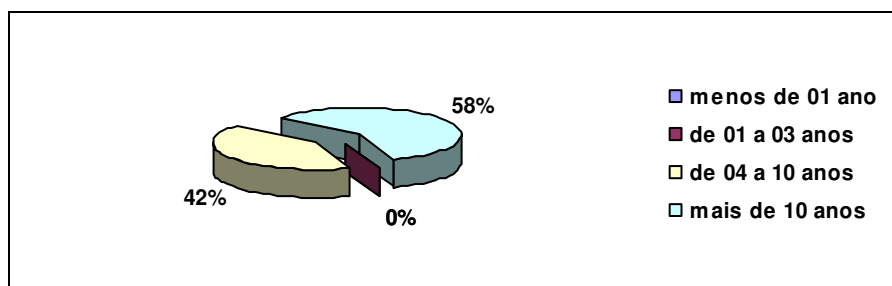


Gráfico 23 – Tempo de relacionamento com o Banco do Brasil

Pode-se observar o grande tempo de relacionamento das empresas com o Banco do Brasil, 58% são empresas com mais de 10 anos de convívio bancário e 42% possuem de 04 a 10 anos de relacionamento.

### Questão 4 – Quanto à modalidade de acesso

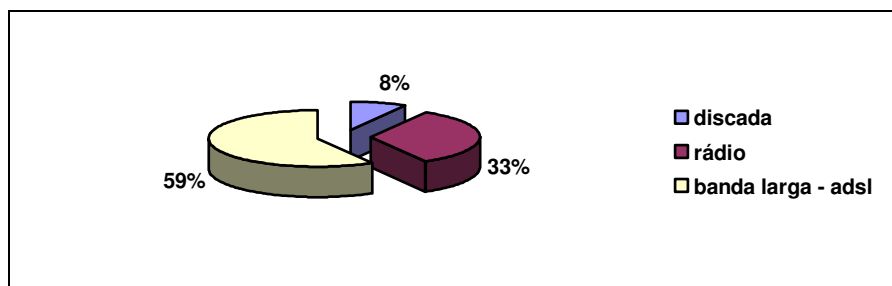


Gráfico 24 – Tipo de acesso à Internet

### Questão 5 – Quanto à frequência de utilização/acesso ao aplicativo

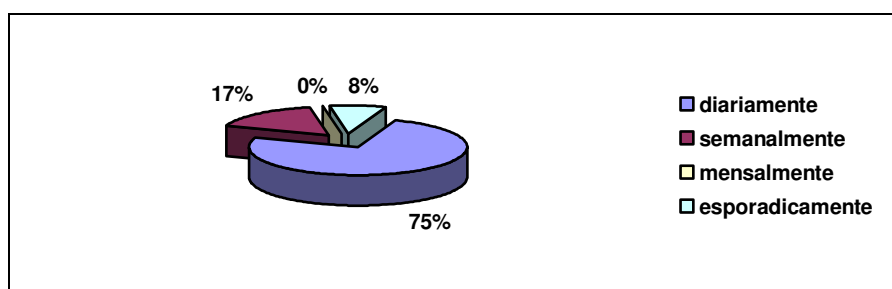


Gráfico 25 – Frequência de acesso

A modalidade de acesso à Internet mais utilizada com 59% das empresas é do tipo banda larga – adsl, 33% utilizam o acesso via rádio, e apenas 8% ainda utilizam o acesso via discada. A grande maioria tem como hábito o acesso diário ao aplicativo.

### Questão 6 – Quanto as principais transações realizadas no gerenciador financeiro

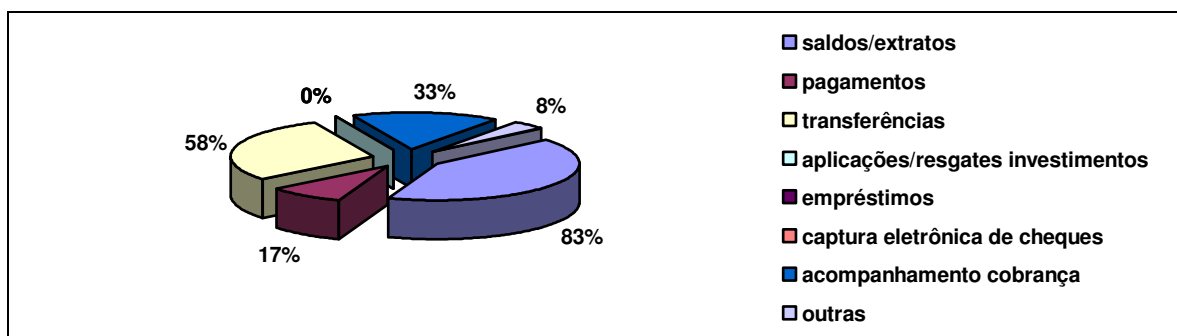


Gráfico 26 – Principais transações realizadas no gerenciador financeiro

Dentre as principais transações realizadas no gerenciador financeiro citadas pelos entrevistados, as mais relevantes foram: 83% para consultas de saldos/extratos de contas correntes; 58% para transferências e 33% para acompanhamento de cobrança.

### Questão 7 – Quanto as principais transações realizadas nos guichês de caixa

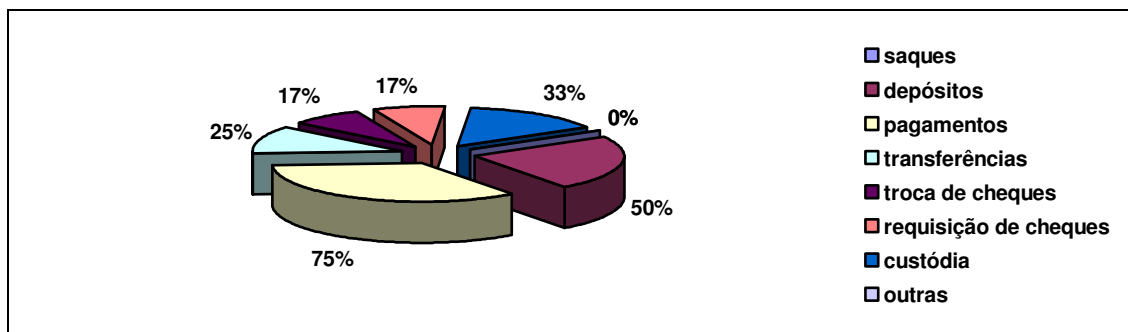


Gráfico 27 – Principais transações realizadas nos guichês de caixa

Quanto às transações realizadas nos guichês de caixa, as mais citadas com 75% foram para pagamentos, 50% para depósitos, 33% para custódia de cheques e 25% para transferência. Existem serviços como depósitos, custódias, transferências, que poderiam ser direcionadas para outros canais, como o TAA e o gerenciador financeiro, por exemplo.

### Questão 8 – Quanto as principais transações realizadas nos TAA

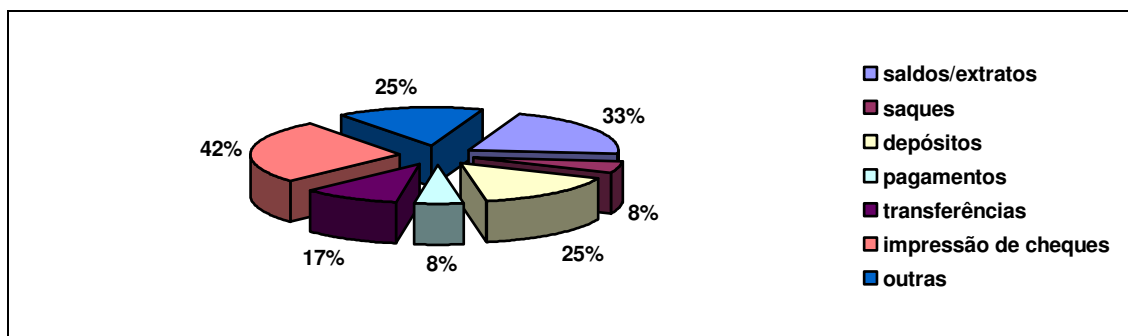


Gráfico 28 – Principais transações realizadas nos TAA

A transação de impressão de cheques é o serviço mais citado pelas empresas no que se refere à utilização dos TAA, com 42%, em seguida com 33%, à consulta de saldos/extratos e com 25% os depósitos e outras transações.

### Questão 9 – Qual o canal de atendimento utilizado para realizar pagamentos

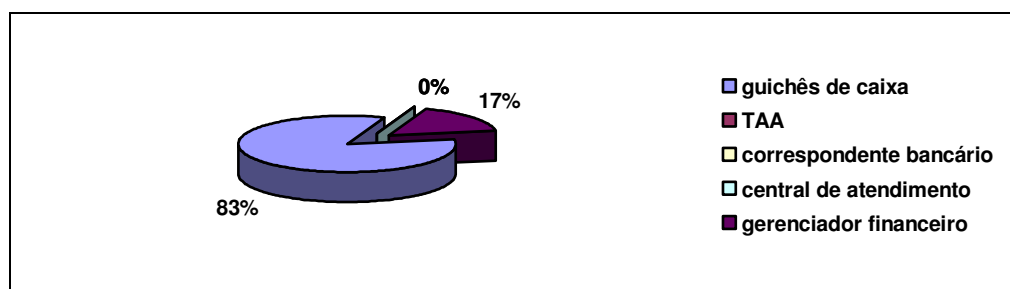


Gráfico 29 – Canal de atendimento utilizado para pagamentos

### Questão 10 – Justificativa para não utilizar o gerenciador financeiro para realizar pagamentos

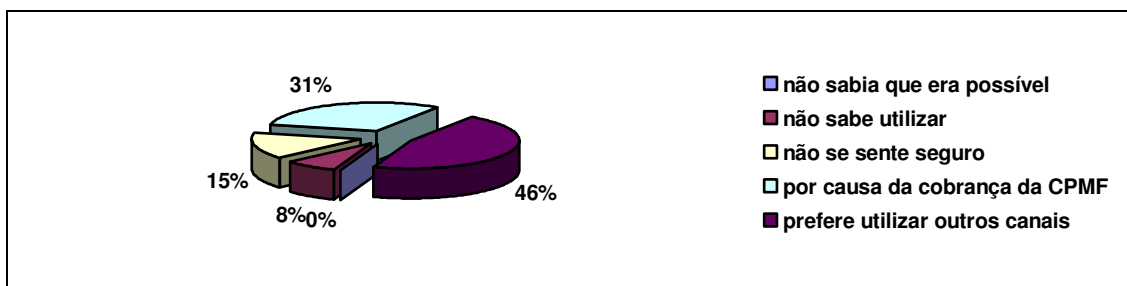


Gráfico 30 – Justificativa para não utilizar o aplicativo para realizar pagamentos

Quanto ao canal utilizado para realizar pagamentos, apenas dois foram citados, os guichês de caixa com 83% e o gerenciador financeiro com 17%. Sendo que os principais motivos para não utilizarem o aplicativo corporativo é a preferência em utilizarem outros canais (46%) e por causa da cobrança da CPMF (31%).

### Questão 11 – Qual o canal de atendimento utilizado para realizar transferências

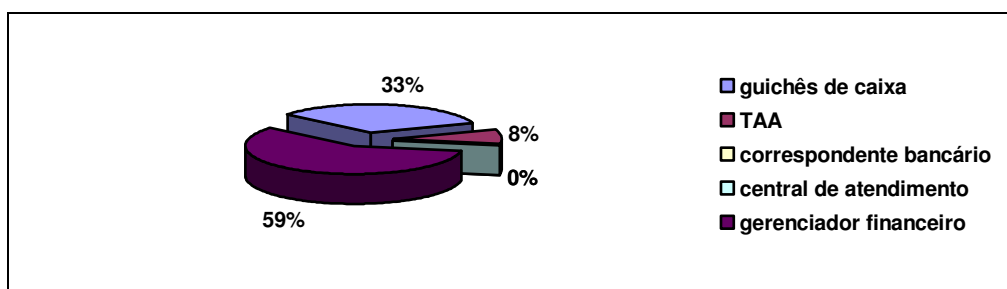


Gráfico 31 – Canal de atendimento utilizado para transferências

### Questão 12 – Justificativa para não utilizar o gerenciador financeiro para realizar transferências

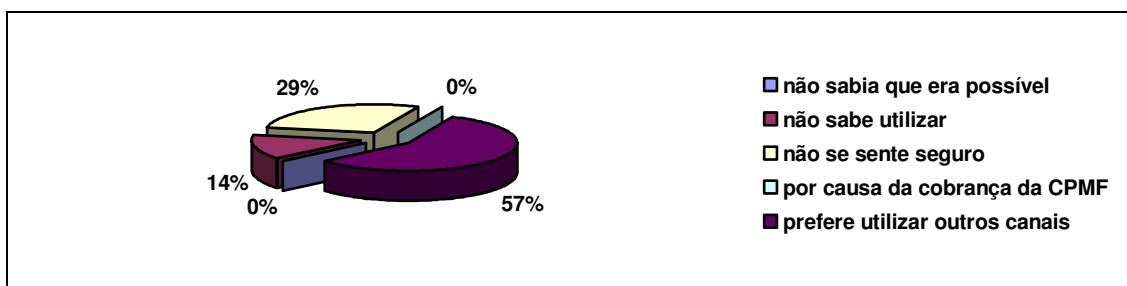
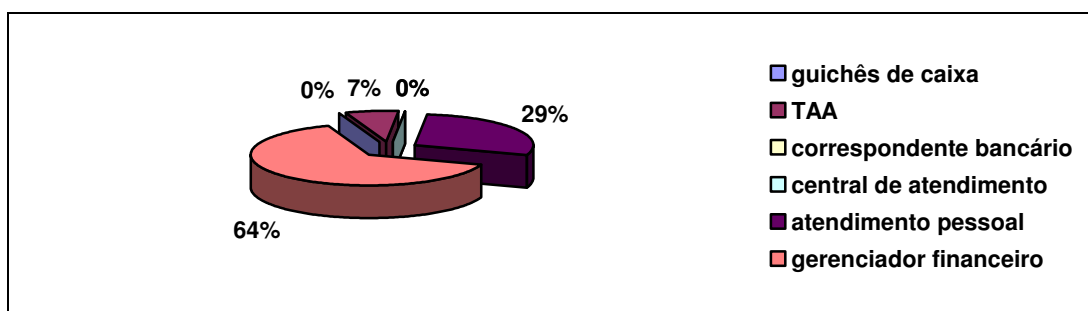


Gráfico 32 – Justificativa para não utilizar o aplicativo para realizar transferências



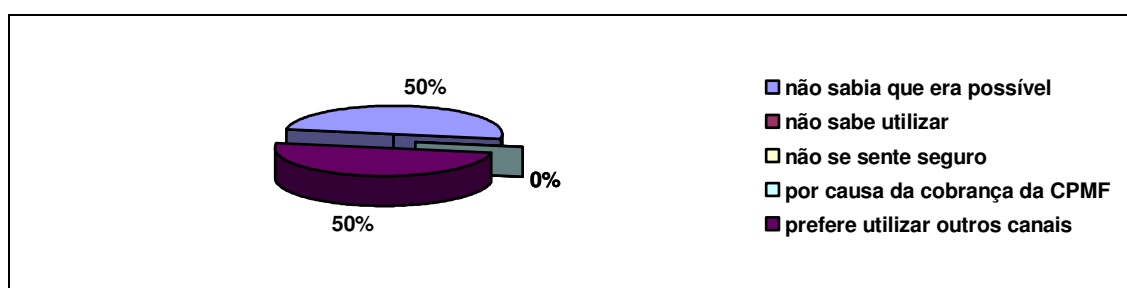
O serviço de transferência bancária é realizado por 59% das empresas no gerenciador financeiro e por 33% nos guichês de caixa. Na maioria das justificativas (57%), preferem utilizar outros canais de atendimento e outros 29% não se sentem seguros em utilizar o gerenciador financeiro.

**Questão 13 – Qual o canal de atendimento utilizado para consultar saldos/extratos de contas correntes**



**Gráfico 33 – Canal de atendimento utilizado para saldos/extratos contas correntes**

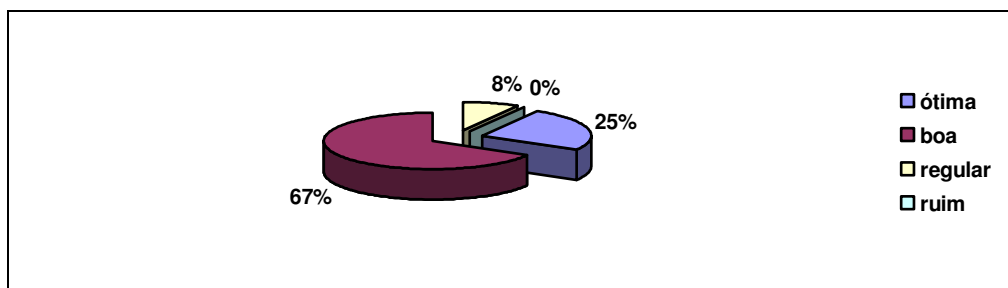
**Questão 14 – Justificativa para não utilizar o gerenciador financeiro para consultar saldos/extratos de contas correntes**



**Gráfico 34 – Justificativa para não utilizar o aplicativo para consultar saldos/extratos contas correntes**

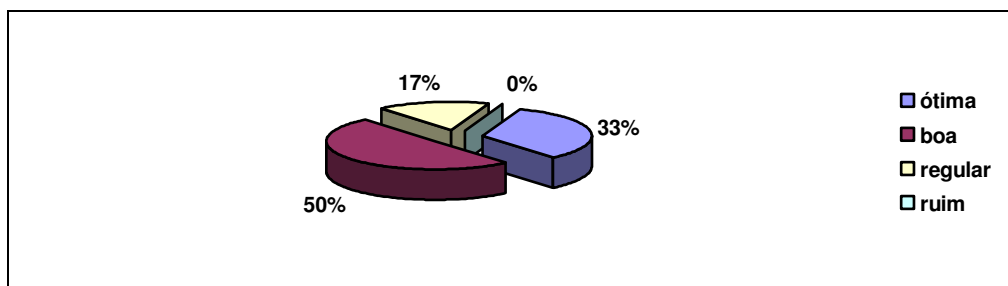
Para a consulta de saldos/extratos, o gerenciador financeiro é o canal mais utilizado para este serviço, com 64%, os TAA com 29% é o segundo e com 7% o atendimento pessoal vem a seguir. Das justificativas para não utilização do gerenciador financeiro para esta transação, apenas duas foram citadas, 50% não sabia que era possível realizar esta transação e 50% prefere utilizar outros canais.

**Questão 15 – Quanto à qualidade das informações disponibilizadas na página do gerenciador financeiro**



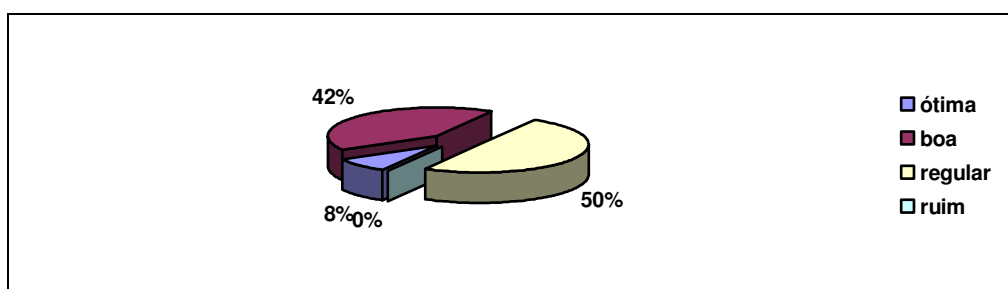
**Gráfico 35 – Qualidade das informações na página do gerenciador financeiro**

**Questão 16 – Quanto à facilidade de navegação dentro da página do gerenciador financeiro**



**Gráfico 36 – Facilidade de navegação no gerenciador financeiro**

**Questão 17 – Quanto ao processo de instalação do aplicativo**



**Gráfico 37 – Processo de instalação do aplicativo**

### Questão 18 – Quanto ao processo de ajuda disponibilizado na página

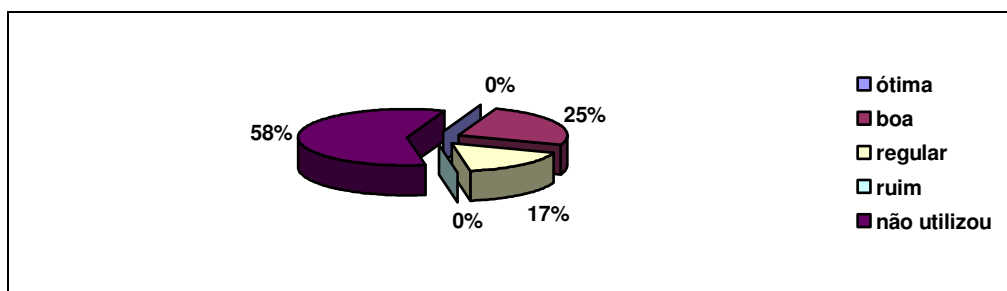


Gráfico 38 – Processo de ajuda do aplicativo

A respeito da utilização do gerenciador financeiro, quanto à qualidade das informações disponibilizadas aos seus usuários, 67% a consideram boa e 25% a consideram ótima. Quanto à navegação dentro da página, 50% consideram boa, 33% ótima e 17% regular. No processo de instalação, 50% disseram que o serviço é regular e 42% indicaram que é bom. Em relação à ajuda disponibilizada, 58% nunca a utilizaram, 25% consideraram boa e 17% regular.

### Questão 19 – Principais motivos para utilizar os guichês de caixa para atendimento

Na forma de questão aberta foi solicitada à empresa os motivos da utilização dos guichês de caixa para atendimento, sendo que a grande maioria citou a questão da segurança, e num segundo momento a tradição e praticidade de utilizar este canal, além da maneira de realizar pagamentos sem que ocorra a cobrança de CPMF, no caso de pagamento com débito em conta corrente ou emissão de cheques. Também foi citada a comodidade e a confirmação on-line das transações.

\*\*\*

Pode-se observar o predomínio de empresas caracterizadas como micro e pequenas empresas, com faturamento até R\$ 1,2 milhão, com atividades ligadas ao comércio, com algum tempo de relacionamento e, que possuem a sua empresa informatizada, mas que, por motivos como a preferência por outros canais de atendimento ou para escapar da cobrança da CPMF, no caso de transações de pagamento, ainda não fazem pleno uso do gerenciador financeiro. Inclusive a utilização dos guichês de caixa para atendimento é muito alta, considerando que

muitas transações poderiam ser direcionadas para o TAA ou o próprio gerenciador financeiro. Quanto àquelas empresas que já utilizam o aplicativo, ocorre uma maior parte de consulta a saldos e extratos de contas correntes, diminuindo a utilização quando se trata de operações com movimentação financeira, justificada pelo fato de haver um pouco de receio, medo ou insegurança, a preferência por outros canais, e no caso dos pagamentos, a não incidência da CPMF na conta corrente.

## 5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Assim como o setor bancário está buscando constantemente a evolução de seus equipamentos, tentando acompanhar o avanço tecnológico, as empresas também vão ter que se adaptar ao mercado, a globalização, a era da informação. A Internet está mudando o conceito de atendimento, o canal de relacionamento entre empresa-cliente está cada vez mais virtual. A velocidade e rapidez apresentadas para realizar uma transação são fantásticas, sem contar da possibilidade de realizá-la à distância, sem deslocamento físico. Não é preciso se preocupar com o tempo, se está chovendo ou não, se o trânsito está congestionado, se a distância é longa. Acontece quase tudo em tempo real, liberando funcionário e tempo para outras atividades. Não que o atendimento pessoal irá deixar de existir, mas será direcionado, principalmente, para a realização de negócios.

As empresas que não possuem acesso à Internet, ou ainda, aquelas que não possuem nem computador, estão sujeitas a enfrentar sérias dificuldades no relacionamento com clientes, fornecedores ou prestadores de serviço. Hoje em dia o custo desse equipamento não é condição impeditiva para a sua aquisição, existindo uma enorme gama de fabricantes, modelos e configurações que se ajustam a capacidade financeira da empresa.

Quanto à informatização das empresas que fizeram parte deste estudo, de um modo geral, a grande maioria possui computador, algumas ainda não possuem conexão com a rede mundial, mas estão conscientes da necessidade de se manterem modernas e competitivas. A questão maior está na argumentação e na resistência em utilizar o aplicativo gerenciador financeiro para realizar transações bancárias. Dentre as justificativas apresentadas pelas empresas que não utilizam o aplicativo estão: aqueles que não possuem acesso à Internet, aquelas que acreditam não haver necessidade e outros que têm medo ou insegurança quanto ao uso desta ferramenta. Dizem ter preferência em utilizar outros canais de atendimento. Até as empresas que fazem uso do gerenciador financeiro também não o fazem de maneira a extrair o máximo possível, preferindo muitas vezes a utilização dos guichês de caixa ou TAA para realizarem suas transações.

O que é possível notar diz-se em relação à transação de pagamentos, geralmente ocorrida nos guichês de caixa, por preferência dos usuários ou para “escapar” da cobrança da CPMF, decorrente de não haver movimentação financeira na conta corrente, sendo o pagamento efetuado de maneira direta, em dinheiro, ou por troca de cheques. Quando da escolha por este canal, o cliente “aproveita” e realiza outras transações como depósitos e transferências, já que teve que esperar o atendimento na fila.

Outro aspecto a considerar diz respeito à consulta de saldo ou extrato de conta corrente, por serem transações em que não ocorrem movimentações financeiras, que não exigem comprovantes, como acontece com os depósitos, às transferências ou os pagamentos, sendo mais utilizada nos canais alternativos, como o TAA e o gerenciador financeiro.

Para que ocorra a migração destes clientes para outros canais de atendimento é preciso que haja treinamento dos funcionários e atendentes, proporcionando conhecimento da funcionalidade dos aplicativos para a empresa, explicando as vantagens que isto irá proporcionar, sempre de maneira amigável, sem pressão ou imposição. Para isso os funcionários envolvidos no atendimento, principalmente os caixas executivos, devem mostrar o que o aplicativo pode acrescentar, como a agilidade, a facilidade, a segurança, a disponibilidade de horário durante 24 horas por dia, a economia de tempo, a identificação através de chaves e senhas eletrônicas, além do cadastramento de computador para realizar movimentação financeira. Quando deste direcionamento, é preciso orientá-lo, acompanhá-lo e se, preciso, realizar a primeira operação para o cliente, para que ele sintá-se apto a utilizá-lo novamente e, experimente realmente o serviço por outro canal. Muitas vezes a resistência está em não instalar o aplicativo. Estando à disposição do usuário a chance de utilização torna-se maior.

Deve-se ter em mente que esta pesquisa se destina ao comportamento das empresas clientes da agência do Banco do Brasil de Rio Pardo (RS), não devendo ser generalizada. Isto decorre das particularidades encontradas, o resultado aqui exposto pode não ser o mesmo para uma pesquisa realizada em uma agência de

maior porte, localizada em um grande centro urbano, por exemplo, onde pode existir uma grande utilização do gerenciador financeiro.

Quanto ao processo de instalação do aplicativo, alguns entrevistados manifestaram o seu descontentamento da forma com que é realizado o acompanhamento, via central telefônica, utilizando o suporte técnico, da mesma forma quando da necessidade de ajuda, da solução de problemas ou dúvidas. Esta também pode ser considerada uma resistência dos usuários para a adesão ao aplicativo, a dificuldade em utilizar o serviço de 0800 disponibilizado. Dentre alguns fatores mencionados estão a demora no atendimento, a insegurança em transmitir dados e a orientação pessoal ou treinamento para a utilização das transações disponíveis. Desta forma, uma tentativa para amenizar este receio e, permitir que mais empresas utilizem o gerenciador financeiro, seria o treinamento de um ou mais funcionários para operacionalizar o aplicativo, além do curso auto-instrucional disponibilizado, adquirindo um conhecimento mais técnico a respeito dos principais problemas e soluções apresentados.

No caso dos clientes empresariais da agência de Rio Pardo (RS), pode-se tentar realizar um trabalho de conscientização mais individualizado, partindo primeiramente das empresas que já possuem o aplicativo instalado e não o utilizam para todas as transações, após para as empresas que possuem computador e acesso à Internet e não aderiram à utilização do gerenciador, para depois buscar a adesão daqueles que não estão informatizados e/ou ainda não possuem acesso à Internet.

A competitividade está cada vez maior, a diferença entre os serviços e produtos bancários oferecidos quase não existe, alguns decorrentes da legislação, outros da facilidade em lançar produtos e serviços similares. Então o que irá diferenciar as instituições bancárias será o padrão de atendimento, a satisfação do cliente em ser bem atendido e ter seus objetivos e sonhos realizados.

Dentre as principais limitações ou dificuldades enfrentadas para o desenvolvimento desta pesquisa, destaca-se o pequeno número de bibliografia específica sobre o tema, principalmente na forma de livros, em geral por tratar-se de

assunto, relativamente, recente. A realização do trabalho de monografia ocorrendo de forma paralela ao conteúdo de disciplinas também foi um obstáculo a mais a ser superado. Da mesma forma como foi realizada esta especialização, através de método de ensino à distância, a pesquisa bibliográfica também se valeu deste mecanismo para obter dados necessários para a sua conclusão, utilizando artigos, trabalhos científicos e sites da Internet como complementos. Além do processo de orientação, que, apesar de ser bem conduzido, foi uma experiência nova, diferente do método tradicional, presencial, onde é possível uma maior interatividade entre orientador e orientando.

Como recomendação para futuros trabalhos, está a pesquisa de satisfação dos clientes com os produtos e serviços oferecidos pela instituição bancária, podendo ser de forma específica (um único produto ou serviço) ou de maneira generalizada (vários produtos ou serviços), de maneira a buscar uma melhor qualidade e aprimoramento destes itens e a fidelização dos clientes.



## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERTIN, A. L. Comércio eletrônico: um estudo no setor bancário. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 3, n. 1, p. 47-70, jan/abr. 1999.
- ALVES, P. Ed. A. **Estudo sobre os fatores que determinam a resistência ao uso do auto-atendimento (terminais de auto-atendimento, Internet, telefone, fax) na ag. do Banco do Brasil de Arroio dos Ratos (RS)**. 59 f. Trabalho de conclusão (Especialização) – Pós-Graduação em Capacitação Empresarial, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2003.
- APOSTILA da Disciplina de Gestão de Negócios Varejo – Curso de Especialização em Negócios Financeiros – Programa de Pós-Graduação em Administração – Escola de Administração – UFRGS – 2007.
- BANCO DO BRASIL. **Análise do desempenho 1º trimestre de 2007**. Disponível em <http://www.bb.com.br/porta/ri/dce/dwn/AnaliseDesemp1T07.pdf>. Consultado em 11.jun.2007.
- \_\_\_\_\_. **Análise do desempenho 4º trimestre de 2006**. Disponível em <http://www.bb.com.br/porta/ri/dce/dwn/AnaliseDesemp4T06.pdf>. Consultado em 31.mar.2007.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciador financeiro**. Disponível em <https://office.bancobrasil.com.br/office>. Consultado em 02.nov.2006.
- \_\_\_\_\_. **Relatório anual 2005**. Disponível em <http://www.bb.com.br/appbb/porta/ri/ra05/ra/index.jsp>. Consultado em 02.nov.2006.
- \_\_\_\_\_. **Retrato da empresa – História do BB**. Disponível em <http://www.bb.com.br/appbb/porta/ri/ret/HistoriaBB.jsp>. Consultado em 01.abr.2007.
- DINIZ, E. Evolução do uso da web pelos bancos. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 4, n. 2, p. 29-50, mai/ago. 2000.
- DINIZ, E. Comércio eletrônico: fazendo negócios por meio da Internet. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 3, n. 1, p. 71-86, jan/abr. 1999.

- FEBRABAN. **Transações bancárias e automação.** Disponível em <http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Dadosdosetor/2006/item05.asp>. Consultado em 02.nov.2006.
- \_\_\_\_\_. **Transações bancárias e automação.** Disponível em <http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Dadosdosetor/2007/item05.asp>. Consultado em 11.jun.2007.
- FREITAS, H., OLIVEIRA, M., SACCOL, A. Z., MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP.** São Paulo: RAUSP, v. 35, nr. 3, p. 105-112, jul-set. 2000.
- GREGÓRIO, D. Transações no site do BB passam de 56 mi por mês. **Revista Info Online.** Disponível em <http://info.abril.com.br/aberto/infonews/062006/20062006-21.shl>. Consultado em 01.abr.2007.
- IDG Now. Banco do Brasil registrou 1,7 bilhão de transações online em 2006. Disponível em <http://idgnow.uol.com.br/internet/2007/02/16/idgnoticia.2007-02-16.0230958711>. Consultado em 16.fev.2007.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle.** Vol. 3. São Paulo: Atlas, 1981.
- MELLO, R. A., STAL, E., QUEIROZ, A. C. S. O banco na Internet: inovações em tecnologia da informação moldam novos serviços bancários. In: **Encontro anual ANPAD:** Salvador, 2006.
- OLIVEIRA JUNIOR, P. G. **A importância do marketing de serviços na gestão empresarial.** Monografia de Especialização em MBA – Gestão Estratégica de Finanças Corporativas. Fundação Getúlio Vargas: Fortaleza, 2005.
- RAMOS, A. S. M; COSTA, F., Serviços bancários pela Internet: um estudo de caso integrando a visão de competidores e clientes. **Revista de Administração Contemporânea.** Curitiba, v. 4, n. 3, p. 133-154, set/dez. 2000.
- SHIOZAWA, R. S. C. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação.** São Paulo: Atlas, 1993.

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO PARA EMPRESAS QUE NÃO UTILIZAM O APLICATIVO GERENCIADOR FINANCEIRO

1. Qual a atividade da empresa?
  - entidade
  - indústria
  - comércio
  - serviços
  
2. Qual o porte da empresa (faturamento anual)?
  - até 244 mil
  - de 244 à 1,2 milhão
  - de 1,2 milhão à 5 milhões
  - de 5 milhões à 10 milhões
  - acima de 10 milhões
  
3. Qual o tempo que a empresa é cliente do Banco do Brasil?
  - menos de 01 ano
  - de 01 à 03 anos
  - de 03 à 10 anos
  - mais de 10 anos
  
4. Possui computador na empresa?
  - sim
  - não
  
5. Se não possui, porquê?
  - custo financeiro
  - não sabe utilizar
  - não há necessidade
  - não possui funcionário para a função
  - outro: \_\_\_\_\_
  
6. Possui acesso à Internet?
  - sim
  - não
  
7. Se não possui, porquê?
  - custo financeiro
  - não sabe utilizar
  - não há necessidade
  - não quer utilizar
  - dificuldade de acesso
  
8. Se possui, qual a modalidade de acesso?
  - discada
  - rádio
  - banda larga – adsl
  
9. Por que não possui o aplicativo gerenciador financeiro instalado?
  - não sabe utilizar
  - desconhece o aplicativo
  - não possui acesso à Internet

- tem medo/insegurança
  - não vê necessidade
  - dificuldade de acesso à página
10. Qual o canal de atendimento utilizado para realizar pagamentos?
- guichês de caixa
  - TAA
  - correspondente bancário
  - central de atendimento
11. Por que não utiliza o gerenciador financeiro para realizar pagamentos?
- não sabia que era possível
  - não sabe utilizar
  - não se sente seguro
  - por causa da cobrança da CPMF
  - prefere utilizar outros canais
12. Qual o canal de atendimento utilizado para realizar transferências?
- guichês de caixa
  - TAA
  - correspondente bancário
  - central de atendimento
13. Por que não utiliza o gerenciador financeiro para realizar transferências?
- não sabia que era possível
  - não sabe utilizar
  - não se sente seguro
  - por causa da cobrança da CPMF
  - prefere utilizar outros canais
14. Qual o canal de atendimento utilizado para consultar saldos/extratos de conta correntes?
- guichês de caixa
  - TAA
  - correspondente bancário
  - central de atendimento
  - atendimento pessoal
15. Por que não utiliza o gerenciador financeiro para consultar saldos/extratos de contas correntes?
- não sabia que era possível
  - não sabe utilizar
  - não se sente seguro
  - prefere utilizar outros canais
16. Marque abaixo as principais transações realizadas nos guichês de caixa?
- saques
  - depósitos
  - pagamentos
  - transferências
  - troca de cheques
  - requisição de cheques
  - custódia
  - outras: \_\_\_\_\_

17. Marque abaixo as principais transações realizadas nos TAA?

- saques
- depósitos
- pagamentos
- transferências
- impressão de cheques
- outras: \_\_\_\_\_

18. Quais os motivos que o fazem utilizar os guichês de caixa? \_\_\_\_\_

## ANEXO B – QUESTIONÁRIO PARA EMPRESAS QUE UTILIZAM O APLICATIVO GERENCIADOR FINANCEIRO

1. Qual a atividade da empresa?
  - entidade
  - indústria
  - comércio
  - serviços
  
2. Qual o porte da empresa (faturamento anual)?
  - até 244 mil
  - de 244 à 1,2 milhão
  - de 1,2 milhão à 5 milhões
  - de 5 milhões à 10 milhões
  - acima de 10 milhões
  
3. Qual o tempo que a empresa é cliente do Banco do Brasil?
  - menos de 01 ano
  - de 01 à 03 anos
  - de 03 à 10 anos
  - mais de 10 anos
  
4. Qual a modalidade de acesso à Internet?
  - discada
  - rádio
  - banda larga – adsl
  
5. Qual a frequência de utilização/acesso ao aplicativo?
  - diariamente
  - semanalmente
  - mensalmente
  - esporadicamente
  
6. Marque abaixo as principais transações realizadas no gerenciador financeiro?
  - consulta saldos/extratos
  - pagamentos
  - transferências
  - aplicações/resgates investimentos
  - empréstimos
  - captura eletrônica de cheques
  - acompanhamento cobrança
  - outras: \_\_\_\_
  
7. Marque abaixo as principais transações realizadas nos guichês de caixa?
  - saques
  - depósitos
  - pagamentos
  - transferências
  - troca de cheques
  - requisição de cheques
  - custódia
  - outras: \_\_\_\_\_

8. Marque abaixo as principais transações realizadas nos TAA?
- saques
  - depósitos
  - pagamentos
  - transferências
  - impressão de cheques
  - outras: \_\_\_\_\_
9. Qual o canal de atendimento utilizado para realizar pagamentos?
- guichês de caixa
  - TAA
  - correspondente bancário
  - central de atendimento
  - gerenciador financeiro
10. Por que não utiliza o gerenciador financeiro para realizar pagamentos?
- não sabia que era possível
  - não sabe utilizar
  - não se sente seguro
  - por causa da cobrança da CPMF
  - prefere utilizar outros canais
11. Qual o canal de atendimento utilizado para realizar transferências?
- guichês de caixa
  - TAA
  - correspondente bancário
  - central de atendimento
  - gerenciador financeiro
12. Por que não utiliza o gerenciador financeiro para realizar transferências?
- não sabia que era possível
  - não sabe utilizar
  - não se sente seguro
  - por causa da cobrança da CPMF
  - prefere utilizar outros canais
13. Qual o canal de atendimento utilizado para consultar saldos/extratos de conta correntes?
- guichês de caixa
  - TAA
  - correspondente bancário
  - central de atendimento
  - gerenciador financeiro
  - atendimento pessoal
14. Por que não utiliza o gerenciador financeiro para consultar saldos/extratos de contas correntes?
- não sabia que era possível
  - não sabe utilizar
  - não se sente seguro
  - prefere utilizar outros canais
15. Como você classifica a qualidade das informações na página do gerenciador financeiro?
- ótima

- boa
- regular
- ruim

16. Como você classifica a facilidade de navegação dentro da página?

- ótima
- boa
- regular
- ruim

17. Como você classifica o processo de instalação do aplicativo?

- ótima
- boa
- regular
- ruim

18. Como você classifica o processo de ajuda disponibilizado na página?

- ótima
- boa
- regular
- ruim

19. Quais os motivos que o fazem utilizar os guichês de caixa? \_\_\_\_\_