



Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Administração
Programa de Pós-Graduação em Administração



Nilson Aparecido Pavan

**A utilização da Ferramenta de auto-atendimento Gerenciador
Financeiro na agência Cambé**

Londrina - Paraná
2007

Nilson Aparecido Pavan

**A utilização da Ferramenta de auto-atendimento Gerenciador Financeiro
na agência Cambé**

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

Orientador: Prof. Luiz Antonio Slongo

**Londrina - Paraná
2007**

Nilson Aparecido Pavan

A utilização da Ferramenta de auto-atendimento Gerenciador Financeiro
na agência Cambé

Conceito final:

Aprovado em..... dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. Dr. – Instituição

AGRADECIMENTOS

Ao Banco do Brasil pela oportunidade de um maior aprendizado e especialização.

Aos orientadores deste estudo: Professores Marcelo Guedes de Nonohay e Ivan Antonio Pinheiro da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

A minha esposa, Giani, e meus filhos Vinicius e Eduardo pelo apoio e compreensão, para quem procuro construir um futuro melhor

PAVAN, Nilson Aparecido. A utilização da ferramenta de auto-atendimento Gerenciador Financeiro na agência Cambé. Porto Alegre: Escola de Administração, UFRGS, 2007.

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo investigar o nível de utilização da ferramenta de auto atendimento Gerenciador Financeiro pelos clientes Pessoa Jurídica do Banco do Brasil na agência de Cambé (PR). O público alvo da pesquisa foram os clientes aptos à utilização da ferramenta, gerando uma amostra de 15 clientes. Foi utilizado o método de estudo de casos múltiplos. O resultado da pesquisa mostrou a necessidade implementação de ações mais eficazes no sentido do convencimento da segurança na utilização da ferramenta, que utiliza a internet na conexão. Para a elaboração do estudo, buscou-se o conhecimento através do referencial teórico, e este permitiu que se percebesse a importância do estudo e também foi primordial para a sua divisão e a realização. O estudo deve ser visto apenas como uma situação determinado momento e local, com suas especificidades e particularidades não podendo haver generalizações. Através dos resultados apresentados é esperado que sirva de base de orientação para tomada de decisões na implementação de ações que elevem o número de clientes que utilizem a ferramenta Gerenciador Financeiro.

Palavras-chave: Pesquisa de marketing, auto-atendimento bancário, Gerenciador Financeiro.

PAVAN, Nilson Aparecido. A utilização da ferramenta de auto-atendimento Gerenciador Financeiro na agência Cambé. Porto Alegre: Escola de Administração, UFRGS, 2007.

ABSTRACT

This paper had for objective to investigate the level of use of the tool of auto attendance, a software called Gerenciador Financeiro(Financial Manager) attendance for the customers Legal entity of the Bank of Brazil in agency of Cambé (PR). The white public of the research had been the customers apt to the use of the tool, generating a sample of 15 customers. The method of study of multiple cases was used. The result of the research showed to the necessity implementation of action more efficient in the direction of the persuasion of the security in the use of the tool, that uses the Internet in the connection. For the elaboration of the study, the knowledge through the theoretical referencial searched, and this allowed that if it perceived the importance of the study and also was primordial for its division and the accomplishment. The study it only must be seen as a definitive situação moment and place, with its especificidades and particularities not being able to have generalizations. Through the presented results it is waited that it serves of base of orientation for taking of decisions in the implementation of actions that raise the number of customers who use the Financial Manager tool.

Word-keys: Research of marketing, banking auto-attendance, Financial Manager.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
1.1	Tema	8
1.2	Delimitação do Tema	8
1.3	Problema de Pesquisa	8
1.4	Objetivo Geral	8
1.4.1	Objetivos Específicos.....	8
1.5	Justificativa	9
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1	A AUTOMAÇÃO COMO TRANSFORMAÇÃO	11
2.2	AS EMPRESAS E A INFORMAÇÃO	12
2.3	A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	13
2.4	MARKETING	15
2.5	MARKETING DE SERVIÇOS	16
2.6	MARKETING BANCÁRIO	17
2.7	PESQUISA DE MARKETING.....	18
3	METODOLOGIA	19
3.1	DEFINIÇÃO E PLANEJAMENTO	19
3.1.1	O Banco do Brasil.....	19
3.1.2	A Agência Cambé do Banco do Brasil	21
3.1.3	A Ferramenta de auto-atendimento Gerenciador Financeiro	21
3.1.4	A Utilização do Gerenciador Financeiro pelos clientes da agência Cambé.	24
3.2	PREPARAÇÃO, COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	25
3.2.1	A preparação da pesquisa	25
3.2.2	A coleta de dados	26
3.2.3	Análise dos dados apresentados	27
4	CONCLUSÃO	29
5	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
	ANEXO A - PAGINAS INICIAIS DO GERENCIADOR FINANCEIRO..	33
	ANEXO B - QUESTIONÁRIO BASE PARA ENTREVISTA.....	34

1 INTRODUÇÃO

Desde o início da popularização dos computadores pessoais no final dos anos 80 as empresas do setor financeiro, principalmente os bancos, tem utilizado meios alternativos de atendimento aos clientes e usuários utilizando destes, cada vez mais avançados, recursos tecnológicos.

Existe uma grande relutância de algumas partes da sociedade ligada aos interesses da classe de trabalhadores deste setor em argumentar sobre a troca de postos de trabalho, mostrando que está acontecendo uma inversão de papeis, onde os clientes não mais são atendidos por funcionários e sim por eles mesmos. Esta inversão, apesar deste fator, torna mais cômoda e vantajosa para o cliente/usuário a utilização destes serviços disponibilizados.

O Banco do Brasil disponibiliza uma vasta rede de auto-atendimento e canais alternativos tanto para os clientes pessoa-física e pessoa-jurídica, tornando o atendimento mais rápido, eficaz e seguro para estes clientes e gerando maior conforto ao cliente que necessita atendimento na agência. Dentre os produtos destinados aos clientes Pessoa Jurídica para a solução de auto atendimento via Internet, existe o Gerenciador Financeiro, que é uma ferramenta que disponibiliza aos clientes mais de 250 transações diferentes que vão desde a consulta dos extratos da conta até o acompanhamento das cobranças da empresa. Esta ferramenta funciona como uma agência virtual atendendo uma grande maioria dos serviços prestados, mas a sua utilização pelos clientes Pessoa-Jurídica ainda não atinge um número satisfatório se comparado ao total de clientes das carteiras.

Ainda não foi apurado ao certo qual o real motivo pela não utilização desta ferramenta ou então qual o motivo pela não aceitação do produto por estes clientes Pessoa-Jurídica. A evidenciação destes motivos ou distorções existentes poderá ajudar a quebrar as barreiras existentes na maior disseminação e utilização desta ferramenta de gerenciamento dentre os clientes Pessoa-Jurídica do Banco do Brasil, elevando o nível de satisfação destes junto ao banco e indo de encontro com a política de auto-atendimento buscada pelo Banco do Brasil.

1.1 Tema

A utilização da ferramenta Gerenciador Financeiro na agência Cambé do Banco do Brasil.

1.2 Delimitação do Tema

O tema proposto está inserido dentro dos conceitos apresentados conforme seqüência cronológica de assuntos, conforme o anagrama:

Administração de Empresas ► Marketing ► Marketing bancário ► Pesquisa de Marketing ► Comportamento do consumidor ► Processo de Tomada de Decisão

1.3 Problema de Pesquisa

Qual os motivos de apenas uma parte das empresas clientes da agência Cambé utilizar o Gerenciador Financeiro?

1.4 Objetivo Geral

Analisar os motivos da não utilização do Gerenciador Financeiro por parte das empresas de Cambé.

1.4.1 Objetivos específicos

Identificar os principais fatores determinantes à resistência da utilização da ferramenta Gerenciador financeiro por parte dos clientes Pessoa Jurídica da agência Cambé;

Entender se há similaridades entre as empresas que não utilizam o Gerenciador Financiero; e

Conhecer os padrões de uso de outros meios de auto atendimento por parte das empresas pesquisadas.

1.5 Justificativa

A finalidade da monografia é a pesquisa junto a clientes Pessoa Jurídica da agência Cambé do Banco do Brasil, para identificar as causas da não utilização da ferramenta Gerenciador Financeiro. Com a análise das informações, identificar problemas e apontar soluções com o intuito do aumento do número total de clientes que façam uso permanente da ferramenta. De acordo com fundamentação teórica, em pesquisa bibliográfica, em consulta ao banco de dados obtido na agência Cambé e com os dados da pesquisa elaborada, determinar as melhores alternativas para a possível solução dos problemas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No setor bancário, conforme César (2002), o processo de automação teve início na década de 1950 com os primeiros computadores, e deu um passo importante com a invenção dos microprocessadores nos anos 70, mas somente a partir dos anos 80, com o crescimento da microeletrônica, que os avanços se fizeram sentir de forma acelerada. Nos bancos brasileiros o processo de automação acelerou-se na década de 90, deflagrando um amplo processo de reengenharia no campo de atendimento aos clientes. A abertura de mercado a partir dessa época e a estabilização econômica do país aliada à chegada do capital internacional mostrou que existia uma grande parcela da população sem acesso aos bancos e provoca então, um acirramento da concorrência no setor.

Segundo dados do estudo realizado em 2006 pela ACI Worldwide, que é líder mundial em solução de pagamentos eletrônicos, o Brasil deve ultrapassar os 20 milhões de pagamentos feitos por meios eletrônicos em 2009, como caixas eletrônicos, internet banking e mobile banking. Segundo os dados levantados em 2004, o Brasil ocupava o quinto lugar no ranking dos países que mais utilizam meios eletrônicos para pagar contas. No total são 10,8 milhões de transações por ano. Existe uma expectativa que nos próximos anos, o Brasil ocupe o quarto lugar do ranking dos 15 maiores países em crescimento no volume de pagamentos eletrônicos, sendo que ficaria atrás apenas dos EUA, que está em primeiro lugar, da China e do Reino Unido, respectivamente.

Hoje existem novas relações Homem-máquina, de acordo com Nicolaci-da-Costa (1998), máquinas simples como uma torradeira e sofisticadas como o automóvel, há muito fazem parte do nosso cotidiano e temos com elas confortável grau de distanciamento e frieza, o qual de ser dispensado a um objeto. Essa experiência é profundamente contrariada pelo contato com o computador, onde é a máquina que dá o tom dos primeiros contatos.

O homem, continua Nicolaci-da-Costa, (1998), às vezes não sabe o que pedir à máquina, e outras vezes não sabe como fazê-lo. Se pedir de forma errada o computador se nega a fazer o que foi solicitado, exibindo mensagens e perguntas que o usuário também não entende. Para minimizar essas dificuldades, os programas de computador tornam-se cada vez mais “amigáveis”, revelando cada vez mais aprofundando conhecimento do ser humano que lhes serve de base. A grande pergunta que resta é: como avaliar ou interpretar as dificuldades para ele geradas por seus próprios e inesperados sentimentos em relação ao computador?

2.1 A AUTOMAÇÃO COMO TRANSFORMAÇÃO

Ludwig (2003) cita a capacidade do indivíduo em criar oportunidades e de como a tecnologia transformou a relação de valores, a importância da vantagem em estar baseada no conhecimento e não na qualificação e da volatilidade do conhecimento, sendo este a base das oportunidades. Quanto maior a capacidades de criar, maior as oportunidades, salienta.

Na concepção de Cordeiro e Ribeiro (2003), a evolução das organizações em termos de modelos estruturais e tecnológicos, principalmente a partir da década de 90, torna o ambiente de negócios cada vez mais complexo. O surgimento do comércio eletrônico, como exemplo, entre outros fatores, traz a necessidade de que se tenha uma nova postura pessoal e gerencial, com visão voltada para a necessidade de mudança permanente, paradigmas tem que ser quebrados a todo instante sob pena da não sobrevivência em mercados altamente competitivos. Surgem assim, dois novos paradigmas: mudanças e conhecimento, que colocam modelos tradicionais de gestão no banco dos réus.

As demandas por tecnologias mais avançadas, segundo Boog (1991), vão esbarrar em deficiências na capacitação técnica, tornando o conhecimento e o capital intelectual peças chave, que tornam fundamental o investimento por parte das empresas em treinamento, além da necessidade de ser ela própria uma estrutura de aprendizagem. A inovação e flexibilidade se opõe à rigidez e ao conservadorismo na empresa. Sendo elementos positivamente perturbadores, que trazem instabilidade e mudanças, questionam conceito, estratégias e valores e permitindo assim a criação e o desenvolvimento de novas formas de gerenciar. Muda-se então o jeito que sempre são “feitas” as coisas nas organizações.

A empresa convencional não terá mais espaço no mercado, pois esse tipo de empresa, que fica atrelada ao local onde está, não terá eficácia. Isto acontece por duas razões: em primeiro lugar, ela poderá estar longe demais dos clientes. As grandes empresas estão se fragmentando em várias empresas menores ou unidades estratégicas de negócios, mais ágeis, autônomas e descentralizadas, a alta tecnologia e as fronteiras digitais alteram o conceito de empresas e do trabalho.

Augustini (2003) em seu artigo diz ainda que o conceito de organização virtual está crescendo cada vez mais, e que as empresas devem encontrar meios para manterem-se competitivas e manter lucros, caminhando para a virtualização. A palavra virtual vem sendo utilizada pelos estudiosos e pela mídia para caracterizar trabalhos antes feitos em papel e atualmente feitos em meio eletrônico, vindo o princípio da virtualização da informática, mais precisamente dos computadores.

2.2 AS EMPRESAS E A INFORMAÇÃO

Shapiro (1999) explica que a economia industrial era calcada em oligopólios, em um período em que parcelas de mercado variavam de forma apenas gradual, e essa estabilidade do mercado refletia no emprego vitalício dos administradores. Em contrapartida, a economia da informação é repleta de monopólios temporários, onde as empresas de software e hardware brigam pela liderança, até que sejam derrubados a qualquer momento por alguém com tecnologia superior. A grande diferença entre a velha economia industrial, é que ela era movida por economia de escala, e a nova economia da informação é movida pela economia de redes. Nas redes virtuais, as ligações são invisíveis, mas essenciais para a dinâmica de mercado e estratégia competitiva.

Pelas redes eletrônicas que interconectam empresa em todo o planeta, trafega a principal matéria-prima de um novo paradigma: a informação. A capacidade de gerar, tratar e transmitir informação é a primeira etapa da cadeia de produção, que é completada quando se agrega valor a produtos e serviços. Hoje é fundamental que as empresas possuam o requisito básico para transformar informação em recurso econômico: o conhecimento, que é necessário em todo o processo produtivo desde a pesquisa básica até o marketing final e assistência ao consumidor.

Em entrevista ao site do Banco do Brasil, Ludwig (2003) afirma que a verdadeira revolução não está mais no acesso à informação, que está cada vez mais fácil, e sim na capacidade de transmiti-la instantaneamente, de forma digital. O poder hoje em dia não está na posse da informação, e sim no saber fazer uso dela para gerar novos conhecimentos, e que uma das grandes vantagens dessa inovação é a conectividade, a interligação entre as pessoas. Para ele, o Brasil em essência continua na década de 50, com as organizações priorizando a produção e não o conhecimento como fonte de geração de riquezas. Na revolução do conhecimento a propriedade não é mais vantagem competitiva, nem mesmo a tecnologia é um diferencial.

Para Kasanoff (2002), por razões relacionadas com a natureza humana, a maioria das empresas não pensa com profundidade sobre as implicações de novas tecnologias, até que as tenha instalado, sem realizar as necessárias modificações nos processos envolvidos. O novo fluxo de informações que invade a empresa exige mudanças radicais na maneira como os negócios são realizados. Poucas empresas consideram detalhadamente, como se faz necessário a extensão dessas mudanças. A tecnologia da informação é tão poderosa e

abrangente que as ferramentas anteriores, que as empresas precisam reaprender a interagir com as pessoas envolvidas nesses processos, sob pena de destruir os relacionamentos com seus clientes.

A globalização e a propagação das Tecnologias da Informação, são via de mão dupla, segundo a Sociedade de Informação do Brasil (2000), por um lado viabilizam a expansão das atividades das empresas em mercados distantes, por outro, amplia a demanda por produtos e serviços tecnologicamente cada vez mais avançados com os mais variados critérios, independente de fronteiras geográficas, elas inexistem.

2.3 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Conforme diz Stringhetti (2001), a indústria financeira, não pode prescindir de um requisito básico: a Tecnologia da informação (TI). A revolução do setor bancário está associada ao potencial dessa nova tecnologia de informação e à capacidade de distribuição de serviços financeiros via canais de tele comunicação de alta velocidade. Atualmente, todos os grandes bancos oferecem um conjunto completo de opções de serviços bancários virtuais acessíveis aos clientes 24 horas por dia. Quanto mais transações os clientes efetuam com o banco via canais eletrônicos, mais eficiente a empresa se torna em termos de custos. Portanto a eficiência muda de parâmetro e depende do consumidor e não mais apenas das corporações.

Na opinião de Zang (1998), a tecnologia da informação é um requisito básico para que a indústria financeira possa competir, mais importante ainda para os bancos de varejo, pois essa tecnologia, aplicada ao sistema bancário passa obrigatoriamente pela informática, telecomunicações e sua relação com a interpretação de dados e seu aproveitamento mercadológico.

Os bancos comerciais de varejo jamais poderiam, principalmente devido ao vasto volume de transações diárias que são processadas, prescindir do uso maciço de tecnologia pois estão inseridos num mercado que desenvolve produtos e serviços baseados puramente em tecnologia da informação, e que permite comandar quaisquer transações de qualquer lugar do planeta, e que necessita de respostas imediatas. Por essa razão, investem mais e mais na busca de novas oportunidades e aplicativos em seus negócios e são, com certeza, a indústria de ponta no seu uso específico, para desenvolvimento e exploração de seus produtos e serviços.

Segundo Zang (1998), os investimentos em tecnologia são vistos como forma de reduzir custos e melhorar a produtividade. Acelerar operações e eliminar parte da força de trabalho com a reengenharia dos processos, liberando funcionários de tarefas corriqueiras,

levando-os mais para perto do cliente. São formas de agregar valor, aumentando o desempenho dos produtos e sua atratividade junto aos consumidores. A tecnologia deve ser usada para atender as necessidades dos clientes e das empresas. Os bancos trabalham com produtos não tangíveis e serviços prestados diretamente ao consumidor final, dependendo do contato permanente com o cliente. Por essa razão ganham importância a confiança e qualidade percebidas por esses clientes e a transmissão de informações precisas e pontuais sobre seus produtos, passíveis de serem disponibilizados através da automação.

Uma das alternativas para um bom desempenho das empresas atualmente é a personalização de produtos e serviços apresentada por Kasanoff (2002), que diz que a personalização envolve um ou mais sistemas que coletam, organizam filtram e/ou fornecem informações. Na maioria das vezes, quanto maior a quantidade de informações que a empresa tem, melhor é a capacidade de atender às necessidades individuais ou de grupos de clientes, caso a organização crie os processos corretos. Ainda sobre isso o autor diz:

Como a tecnologia ampliou tremendamente sua capacidade de coletar e organizar dados, agora é possível às grandes empresas fornecerem serviços mais relevantes do que qualquer pequena empresa poderá oferecer. Isso não significa relacionamentos mais amigáveis, ou mais pessoais, no sentido humano. Mesmo dando o melhor de si, essas empresas não conseguem se equiparar à experiência de trabalhar com um empresário que você conhece há vinte anos. Significa oferecer serviços mais úteis e mais adaptados.

No setor bancário as agências sempre foram os canais de marketing por meio dos quais os clientes realizam suas transações. Com a automação crescente e os canais alternativos, agências em breve se tornarão coisa do passado. Segundo alguns estudos os bancos não terão em breve monopólio sobre o sistema de pagamentos e nem tampouco a lealdade dos clientes, pois abordagens inovadoras decorrentes dos avanços tecnológicos permitirão que instituições não bancárias se interponham entre os bancos e seus clientes.

Observa-se, conforme explica Silva (2002), que os mesmos produtos encontrados nas agências bancárias e demais canais de distribuição, estão disponibilizados nos portais das instituições, com adaptações em face das particularidades e facilidades da internet. Com custo inferior aos demais canais, a internet vem demandando dos bancos grandes esforços e campanhas publicitárias tentando migrar para ela a maior quantidade possível das transações de seus clientes.

2.4 MARKETING

Segundo a AMA (American Marketing Association), marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para o gerenciamento de relacionamentos com eles, de forma que beneficie a organização e seus stakeholders.

A definição padrão proposta é “ o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, organizações e eventos, para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais.”

No entendimento de Kotler (1998), o conceito de marketing parte de uma perspectiva de fora para dentro. Começa de um mercado bem definido, focaliza as necessidades dos consumidores, integra todas as necessidades dos consumidores, integra todas as atividades que afetarão e produz lucro através da satisfação dos mesmos e fundamenta-se em quatro pilares:

- Mercado-alvo: As empresas não podem operar em todos os mercados nem satisfazer todas as necessidades. Não é possível trabalhar dentro de um mercado muito amplo;
- Necessidades dos consumidores: É preciso atender as necessidades rentavelmente, porem atende-las não é tarefa simples. Consumidores têm necessidades que eles próprios não tem consciência ou podem expressá-las.
- Marketing integrado: Todos os departamentos de uma empresa devem trabalhar em conjunto para atender o interesse dos consumidores, unindo várias funções de marketing força de vendas, propaganda, administração de produto, pesquisa, etc.
- Rentabilidade: O propósito final do conceito de marketing é ajudar as organizações a atingir suas metas e, seu objetivo principal, o lucro, no caso de empresas privadas.

Complementamos o primeiro pilar, com o conceito de Rocha e Christensen (1990), sobre segmentação de mercado. Os primeiros estudos do marketing já se preocupavam com o fato de que nem todas as pessoas pareciam ser clientes potenciais para determinado produto. Existem dificuldades conceituais e operacionais para descobrir para quais consumidores determinado produto oferece especial interesse, e para orientar a estratégia e os programas de marketing para atingir segmentos alvo. O processo de segmentação de mercado consiste em separar os consumidores em grupos de modo que a necessidade genérica a ser atendida seja

semelhante aos que pertencem ao grupo e diferente dos demais grupos, ou seja, segmentar um mercado é reconhecer sua natureza heterogênea.

O consumidor, segundo observa Blecher (2003), está propenso a experimentar novidades e agir de maneira contraditória. A confiança cega nas marcas dá lugar a uma atitude que valoriza as qualidades tangíveis dos produtos, sua qualidade, durabilidade, seus benefícios. A tecnologia dissemina informações instantâneas pelo planeta e vem abalando tudo que antes era sólido: crenças e confiança estão fragilizadas. Neste cenário o marketing sofre profundos questionamentos, e pode ser visto como atividade que gera sentimentos de manipulação. Em breve os consumidores flagrarão com facilidade os seus truques.

2.5 MARKETING DE SERVIÇOS

Ainda segundo Kotler (1998), serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

No princípio o marketing tratava apenas de produtos físicos, hoje em dia a mega-tendência tem sido o crescimento do marketing de serviços, onde os setores são bastante variados, segundo Kotler (1998), podemos dividi-los em: setor governamental (tribunais, hospitais, polícia, bombeiros, etc.), setor privado sem fins lucrativos (museus, instituições de caridade, fundações, igrejas, etc.) e o setor comercial (bancos, serviços de informática, consultoria, médicos, hotéis, etc.).

De acordo com o relato de Cardoso e Vieira (2001), a estratégia de marketing de serviços está relacionada ao planejamento estratégico da empresa e as ações necessárias para alcançar suas metas, em determinado ambiente de atuação. De acordo com estudo econômico americano feito pela TARP (Technical Research Assistance Programs), tomamos conhecimento que de cada cem clientes insatisfeitos, apenas cinco manifestavam seu descontentamento, perdendo as empresas a oportunidade de aprimorar seus produtos e serviços. Nesse contexto percebemos a importância do bom atendimento.

Cardoso e Vieira (2001) complementam citando o chamado marketing de relacionamento como um tipo especial de marketing de serviços, que pode ser descrito como processo contínuo de identificação e criação de novos valores e cujos principais características são: reconhecer o papel importante que o cliente individual têm não apenas como comprador, mas também como auxiliar da formação do valor e reconhecer também a

importância dos clientes por seu período de vida de consumo e não como clientes a serem abordados apenas no momento da compra. Finalmente, o marketing de relacionamento exige que a empresa planeje e alinhe seus processos e negócios com o objetivo de manter o valor que os clientes desejam.

2.6 MARKETING BANCÁRIO

Canais de distribuição ou canais de marketing são conjuntos de organizações interdependentes necessárias para disponibilizar um produto ou serviço, torná-lo acessível. No setor bancário as agências são desde há muito os canais de marketing por meio dos quais os clientes realizam suas transações, conforme Kotler (1998). Com a automação crescente e os canais alternativos, agências em breve se tornarão coisa do passado. Segundo alguns estudos os bancos não terão em breve o monopólio sobre o sistema de pagamentos e nem tampouco a lealdade dos clientes, pois abordagens inovadoras decorrentes dos avanços tecnológicos permitirão que instituições não bancárias se interponham entre os bancos e seus clientes.

Anos atrás os banqueiros não demonstravam consideração por marketing. As agências eram criadas à imagem de templos gregos, planejados para intimidar seus clientes com seu ambiente austero. Kotler (1998) cita o que chama de “cinco estágios do lento aprendizado do marketing bancário” que são:

- *Marketing é propaganda, promoção de vendas e publicidade.* O marketing chegou aos bancos não na forma de conceito de marketing, mas na forma de propaganda e promoção. Devido a grande concorrência, passam a investir fortemente em propaganda e promoção de vendas.
- *Marketing é sorriso e uma atmosfera agradável.* É fácil atrair pessoas para as agências, difícil é torná-las clientes leais. Criam-se programas para agradar clientes. Os lay-outs são redesenhados para proporcionar ambientes agradáveis e acolhedores.
- *Marketing é segmentação e inovação.* Os bancos encontraram nova ferramenta competitiva quando segmentaram seus mercados e criaram novos produtos para cada segmento alvo. Serviços financeiros são facilmente copiados e vantagens específicas têm vida curta.
- *Marketing é posicionamento.* O que ocorre quando todos os bancos parecem iguais é a necessidade de encontrar uma nova base para competir. É necessário assumir uma

“posição” no mercado, ou seja, "distinguir o banco de seus concorrentes ao longo de dimensões reais para ser o preferido em certos segmentos de mercado”.

- *Marketing é análise, planejamento, implementação e controle.* É preciso continuamente realizar pesquisas de marketing para medir potenciais de mercado, exigir planos de marketing, desenvolver sistemas de administração eficazes de incentivos apropriados.

2.7 A PESQUISA DE MARKETING

Na definição de Malhotra (2001), pesquisa de marketing consiste na “identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva e o seu uso para assessorar a gerência na tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas e oportunidades de marketing”.

São empregados procedimentos formais e estruturados que seguem fases. Para Kotler e Armstrong (1995) são quatro as fases: o planejamento, a coleta, a análise e a apresentação sistemática de dados.

Sua diferenciação dentre os outros tipos de pesquisa se dá pelo tipo de foco e abrangência, pois parte sempre de uma situação ou problema específico, e tem como resultado uma visão minucioso sobre o fato em estudo.

A pesquisa de marketing é de grande importância no cenário atual, pois como refere Kotler (1999) “o marketing está se tornando mais uma batalha pela propriedade da informação que pela propriedade de outros recursos”. A tendência da valorização do capital intelectual em relação aos produtos, processos e equipamentos se dá ao fato do capital intelectual não ser facilmente copiado. Este é obtido através da análise de informações preciosas das empresas, e a forma mais eficaz na busca destas informações é através da pesquisa de marketing,

3 METODOLOGIA

Considerando o objetivo a ser alcançado, era necessário a realização de pesquisa para a análise de um comportamento em comum de diversos indivíduos sobre um mesmo fator determinante ou produto. Assim foi adotado o método do estudo de casos múltiplos.

Para Yin (2001), o estudo de caso representa a estratégia preferida quando se coloca a questão do tipo “como” e “por quê”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos, e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto da vida real.

O estudo de caso Yin(2001) é dividido em três fases para a pesquisa: Definição e Planejamento; Preparação, Coleta, Análise de Dados; e Análise Final e Conclusão do Estudo. Assim foi estabelecido o método orientado o estudo.

Na fase de definição e planejamento, até então, foram determinadas a identificação do problema e a busca de referencial bibliográfico já apresentados. Para evidenciar o problema encontrado dentro dos clientes selecionados é necessária a delimitação deste grupo. Assim será apresentado o empresa estudada, o Banco do Brasil, seguindo um breve relato de seu histórico, a apresentação de sua estrutura. Após isso, a descrição da ferramenta Gerenciador Financeiro, que é a base do estudo, e os dados apontados pelo sistema do Banco do Brasil de onde foram extraídas as informações para a elaboração da próxima fase que é a da preparação da coleta de dados.

3.1 DEFINIÇÃO E PLANEJAMENTO

3.1.1 O Banco do Brasil

O Banco do Brasil foi fundado em 12 de outubro de 1808 por D. João VI com a função de viabilizar a vinda da corte portuguesa para o Brasil, e também de ser emissor de moeda. Há muito o Banco do Brasil é uma sociedade anônima, com ações comercializadas em bolsa desde 1906, mas sempre com o controle majoritário do Governo Federal.

As principais funções do Banco do Brasil são três: a de agente financeiro do Governo Federal; Banco Comercial e Banco de investimento e desenvolvimento.

O Banco do Brasil é o maior banco em total de ativos (R\$ 296.356,42 milhões), número de agências, número de clientes e também de acesso a canais alternativos de atendimento, conforme dados fornecidos pelo Ipir com base no ano de 2006..

O Banco do Brasil tem sua estrutura composta em unidades organizacionais, que são: Unidades Estratégicas (unidades responsáveis pela gestão dos processos de negócio e de apoio aos negócios e à gestão como as as Diretorias, Unidades e Gerências Autônomas); Unidades Táticas (unidades organizacionais responsáveis pelo gerenciamento das Redes de distribuição, em nível regional, como as Superintendências de Varejo, Comerciais e de Governo); e as Unidades Operacionais (unidades organizacionais responsáveis pela execução das atividades operacionais representativas dos diversos processos do Conglomerado)

As unidades do nível organizacional são estratificadas em redes de Apoio aos Negócios e à Gestão (unidades organizacionais responsáveis, em determinada jurisdição, pela execução e operacionalização das atividades relativas aos processos de apoio aos negócios e à gestão) e em rede de Distribuição.

São três as redes de distribuição:

- Rede de Distribuição Atacado:
 - Agências Corporate;
 - Agências Empresariais.
- Rede de Distribuição Governo:
 - Agências Setor Público;
 - Agências Governo;
 - Agências Poder Judiciário.
 - Plataformas Externas Setor Público.
- Rede de Distribuição Varejo, que é composta por:
 - Rede de Agências Varejo;
 - Rede de Atendimento Remoto: (Central de Atend., chat/vídeo-atend.);
 - Rede de Atendimento Automatizado: (Quiosque, Auto-Banco, Sala de Auto-Atendimento Eletrônico);
 - Rede Virtual de Atendimento: (Auto-Atendimento na Internet, Auto-Atendimento Celular Wap, Fone Fax);
 - Rede de Canais Complementares: (Correspondente Bancário, Franquia).

As agências estão dentro da Rede de Distribuição Varejo, subordinada diretamente à uma Superintendência Regional e uma Superintendência Estadual. No caso da agência Cambé, ao qual foi realizado o estudo de caso, está subordinada à Superintendência da Regional Londrina que faz parte da Superintendência Estadual Paraná.

No âmbito das agências existe a subdivisão de níveis de negócio e mercado, sendo classificadas de 1 a 5..

A segmentação dentro das agências seguem setores conforme os tipos de clientes a serem atendidos, tais como os clientes pessoa física, pessoa jurídica e governo. Para cada tipo de setor existe a alocação de funcionários com cargos específicos para o gerenciamento e

atendimento dos clientes, buscando a maior eficiência e satisfação tanto do público externo quanto do interno.

3.1.2 A Agência Cambé do Banco do Brasil

A agência Cambé está inserida dentre as agências de nível 3, sendo uma das principais agências deste segmento. Nela, dentro do segmento de Pessoa Jurídica, existem dois gerentes de contas, cada um atendendo uma carteira de clientes e dois Assistentes de Negócio. Estes funcionários fazem todo o atendimento, negociação, prospecção de novos clientes e contratação de operações tanto dos clientes das carteiras quanto dos grupos negociais. Do total de clientes Pessoa Jurídica existem aqueles que não demandam operações (tais como antecipação de recebíveis, capital de giro, desconto de títulos, etc.) e não serão alvo de análise, já que não o público alvo.

Se contarmos as duas carteiras e mais o grupo negocial de micro-empresa, temos um total de 336 clientes cadastrados e em operação com a agência Cambé. Existem médias, pequenas e micro empresas, com as mais variadas transações e operações, que demandam tempo e disponibilidade de mão de obra não só para o atendimento, quanto na contratação de operações e também na busca de informações gerenciais para controle e tomada de decisões. Dentre os facilitadores de auto-atendimento eletrônico disponibilizados para agilizar e facilitar estas demandas, o Banco do Brasil disponibiliza, com foco principal para Pessoas Jurídicas, uma ferramenta que agrega diversos tipos de transações, operações e consultas que há algum tempo eram realizados exclusivamente nas agências bancárias, que é o Gerenciador Financeiro.

3.1.3 A Ferramenta de auto-atendimento Gerenciador Financeiro

O Gerenciador Financeiro é o canal de auto-atendimento eletrônico pela internet, voltado para clientes Pessoa Jurídica, que oferece a prestação dos serviços e transações bancárias diretamente no microcomputador do cliente, aliando comodidade e segurança. Engloba diversas transações, tais como: extratos, saldos, DOC eletrônico, TED transferências, desconto de cheques, investimentos, empréstimos, financiamentos, transferência de arquivos, histórico das transações, cobrança, consultas e instruções à carteira de cobrança, pagamentos, recebimentos, comprovantes, depósito identificado, e ainda um enorme quantidade de outras transações disponíveis.

Através da utilização do Gerenciador Financeiro pode-se ter acesso a informações úteis ao gerenciamento do ciclo operacional e também de conciliação bancária, além de agilidade nesta obtenção de informações, e é de grande importância pois uma ferramenta de auto-atendimento que os clientes podem obter, em tempo real, em ambiente não bancário, e em horários que extrapolam em muito o do atendimento da agência, informações e dados que antes só poderiam ser prestado por funcionários dos bancos, e que estão disponibilizadas on-line e a qualquer momento.

Os objetivos almejados pelo Banco do Brasil com a implementação da ferramenta são:

- estender a prestação de serviços bancários ao domicílio do cliente;
- disseminar a política de auto-atendimento do Banco do Brasil;
- consolidar a imagem do Banco como empresa moderna e parceira do segmento Pessoa Jurídica; e
- proporcionar diferencial mercadológico através da adoção de soluções inovadoras a seu público-alvo.

Dentre as vantagens que o Banco do Brasil deseja possuir com a implementação da ferramenta podemos destacar:

- fidelização do cliente Pessoa Jurídica, pela criação de vínculos operacionais estáveis;
- constitui-se em canal direto de relacionamento, de conhecimento e comercialização de produtos e serviços, bem como realização de outros negócios;
- possibilita conhecer o cliente, suas necessidades e expectativas, contribuindo para o aprimoramento contínuo da qualidade do atendimento;
- constitui-se em instrumento de alta performance na redução de custos oriundos do consumo de estrutura e melhoria do atendimento;
- contribui para conquista de vínculo permanente com o cliente, com a conseqüente centralização de suas operações no Banco do Brasil, criando condições favoráveis à ampliação de parcerias;
- amplia a capacidade de atendimento do Banco à conveniência do cliente, com superação de barreiras estruturais, tais como distância, horário e duração do expediente bancário; e

- proporciona maior visibilidade à marca BB, consolidando-a na associação com atributos como conveniência, comodidade, dinamismo, qualidade e agilidade no atendimento.

Para os clientes, as vantagens e facilidades são inúmeras, tais como podemos destacar:

- acesso via Internet a qualquer hora, de qualquer lugar;
- instalação simples e rápida;
- versões atualizadas automaticamente;
- serviços bancários disponíveis 24h por dia, 7 dias por semana;
- definição de diferentes níveis de acesso por perfil de usuário;
- segurança nas transações de consulta e movimentação financeira;
- redução de custos;
- histórico das transações realizadas pelos usuários cadastrados, com emissão de relatórios por transação ou por conta corrente;
- convênios em meio magnético(folha de pagamentos, pagamento a fornecedores, pagamento de títulos, registro e instrução de cobrança e conciliação bancária);
- instalação remota dos aplicativos disponibilizados pelo Banco do Brasil;
- consulta aos pontos de atendimento do Banco do Brasil;
- acesso ao Auto-Atendimento Pessoa Física, para controle das contas correntes pessoais;
- notícias atualizadas; e
- central de Atendimento 24 horas por dia, inclusive aos sábados, domingos e feriados.

As páginas da internet iniciais da Ferramenta Gerenciador Financeiro estão ilustradas no anexo A

3.1.4 A Utilização do Gerenciador Financeiro pelos clientes da agência Cambé

Para ser realizado o estudo junto aos clientes da agência Cambé, foi utilizado os dados e informações obtidas junto ao sistema do banco. Existe um sistema específico que monitora o aplicativo, que serve para a administração e controle da base de acessos e que também geram informações sobre a sua utilização.

O sistema é capaz de identificar os clientes que estão aptos ao uso da ferramenta Gerenciador Financeiro e também é capaz de gerar um grande número de informações como a periodicidade, o número de transações, e os clientes que utilizam ou não a ferramenta Gerenciador Financeiro, com que frequência estas o utilizam e quais nunca a utilizaram, dentre outras informações.

Os dados são apresentados em forma de resumo por número de empresas que realizaram alguma transação do gerenciador financeiro e é dividido com a seguinte periodicidade:

- a) não conectado;
- b) última conexão nos últimos 30 dias;
- c) última conexão entre 31 e 90 dias; e
- d) última conexão há mais de 90 dias.

Estes dados são muito importantes e deveriam servir de base para a tomada de decisões, mas são prejudicado pois não refletem os reais números de empresas que fazem uso das transações.

Para a contagem dos números são utilizados todas as empresas com cadastro na agência, as que possuem operações com a agência e também as que não possuem. Assim, estes dados muitas vezes são distorcidos, pois uma empresa que não mais possui conta na agência, ou que não possui operações com a agência pode estar sendo contada entre as empresas que utilizou o Gerenciador Financeiro nos últimos 3 meses, mas esta crítica não é apresentada nestes dados, apenas sendo contado que esta empresa não efetuou conexão com o sistema Gerenciador Financeiro.

3.2 PREPARAÇÃO, COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Na consultado ao sistema do Banco do Brasil para buscar informações do público a ser pesquisado foram selecionados os dados referentes às empresas com base nas transações utilizadas no mês de Maio e Junho de 2007.

3.2.1 A Preparação da pesquisa

Do período levantado, na agência Cambé, foi apresentado o seguinte número de empresas com relação a periodicidade de conexão com o Gerenciador Financeiro e efetivação de pelo menos uma transação:

- a) não conectados : 21 empresas;
- b) ultima conexão nos últimos 30 dias: 219;
- c) última conexão entre 31 e 90 dias: 18 ; e
- d) última conexão há mais de 90 dias: 143.

A partir destes dados foi necessário efetuar uma filtragem das empresas apontadas dentre os números de contatos, e classificar as possíveis a serem atendidas com a pesquisa, sendo apontado a população para a pesquisa.

Para isso foi elaborado uma listagem com todas as empresas e a periodicidade de sua conexão. Esta listagem foi apresentada aos gerentes de contas de Pessoa Jurídica da agência Cambé, para que dentro as empresas que tinham operações com a agência, fossem classificadas pelo menos 20 para a realização da pesquisa. Foi orientado aos gerentes que escolhessem as empresas que não apresentaram conexão ou que tiveram a conexão há mais de 90 dias.

Os critérios para a definição destas empresas seguiram algumas determinantes, tais como tamanho de empresa, interesse comercial e a posse de operações com a agência. Isto poderia tender a tomada de decisão na formação do público alvo para as empresas com maior rentabilidade e para que isso não ocorresse foi solicitado que fossem selecionadas empresas de diversos segmentos, tamanho e com diversidade de operações com a agência. Isso foi primordial para obtenção uma maior diversidade de realidades e assim não se restringir apenas a uma situação. Desta maneira poderia ser verificado se mesmo em situações empresariais distintas existem razões e atitudes semelhantes dentre o público alvo.

Foi também solicitado para os gerentes de contas para apontar o nome do contato na empresa ou do tomador de decisão para que este fosse o entrevistado. Isto foi verificado pois seriam utilizados apenas os dados primários nas pesquisas.

Conforme apontado por Yin (2001) os dados apresentados numa pesquisa seguem dois tipos: primários e secundários. Os dados primários são dados coletados pelo próprio pesquisador a partir de aplicação de questionários, realização de entrevistas, observações de campo. Já os dados secundários são identificados a partir de fontes indiretas, tais como relatórios, atas, documentos, planos, projetos, áudios e vídeos já existentes.

Do total de empresas apontadas pelos gerentes de contas Pessoa Jurídica, foram classificadas 15 empresas que foi a população do estudo de caso. Não foi autorizado a identificação das empresas pesquisadas, e por se tratar de quebra de sigilo bancário não serão mencionados seus dados cadastrais.

3.2.2 A Coleta de dados

Como o público alvo e o modo de pesquisa determinado, partiu-se para a determinação de como seria realizado .

A técnica a ser apresentada foi a de entrevista, com a elaboração de um roteiro de entrevista para a orientação e padronização da mesma.

Com o intuito não haver o direcionamento das respostas o roteiro de entrevista foi elaborado com a utilização de perguntas abertas e fechadas. Conforme salientado por Gil (1994) sobre as vantagens e desvantagens apresentadas pelos tipos de perguntas, foi escolhido um tipo misto pois seria importante o não enquadramento da percepção dos entrevistados apenas em alternativas preestabelecidas. A partir das peculiaridades, dificuldades, barreiras ou até mesmo facilitadores para utilização da ferramenta poderia ser identificado as barreiras ou atenuantes a busca do objetivo da pesquisa. Já no primeiro momento, com a identificação de oportunidades, algumas barreiras poderiam ser transpostas.

O roteiro de entrevista que foi elaborado poder ser verificado no anexo B.

As entrevistas foram efetuadas via telefone, já que devido ao grande volume de trabalho na agência e pela falta de funcionários para realização das tarefas diárias não seria possível a realização de visita às empresas. Isto em nada prejudicou no resultado das entrevistas, inclusive sendo elogiado por algumas, pois sempre havia a facilidade de

adiamento do contato para outro horário no caso do entrevistado estar impossibilitado naquele horário previamente agendado. Isto foi um grande facilitador que também ajudou na resistência que existe para a realização de pesquisas e levantamento de dados junto a empresas, que também não possuem pessoal e tempo em quantidade excedente.

3.2.3 A análise dos dados apresentados

Após a segunda entrevista, houve uma pequena reformulação no questionário para a inclusão de mais uma pergunta com a qual se pretendia verificar se existia alguma ineficiência apontada pela demora de realização de transações ou solicitação de informações. Isso se deu pelo fato de ter sido apontado essa informação em uma das entrevistas e que é, de certa forma, uma interpretação errônea de cliente que poderia utilizar-se de meios alternativos e não o faz.

Apenas um dos entrevistados não possuía computador em sua empresa, se justificando que pelo tipo de atividade, porte e número de funcionários não se fazia necessário a implementação de um computador. Mesmo assim foi sugerido que o computador poderia ajudar em muito nos controles internos e nas atividades bancárias do cliente.

Dos entrevistados, excluindo o que não possuía computador, apenas um cliente não conhecia o Gerenciador Financeiro, e se interessou muito com a ferramenta. O cliente salientou que já se utiliza do auto atendimento para diversas transações, mas ficou muito interessado com as facilidades oferecidas pelo Gerenciador Financeiro. Além deste, mais 2 empresas informaram que utilizam-se de meios alternativos de auto atendimento, mas não fazem uso do Gerenciador Financeiro, pois informaram que utilizam-se de poucos serviços, sendo conveniente esta prática.

Os dados apontados pelas entrevistas revelaram situações diversas, mas uma predominante preocupação dos entrevistados: a segurança. Dentre a grande maioria dos entrevistados o principal motivo apontado pelos clientes para a não utilização da ferramenta Gerenciador Financeiro é a insegurança que sentem em utilizar a internet para transações que envolvam a transferência de recursos de suas contas. Todos os clientes conhecem a ferramenta e seus benefícios, mas em todos os casos foram apontados vários exemplos de veiculação na mídia de golpes, casos de fraudes pela internet e de prisão de quadrilhas especializadas neste tipo de práticas expúrias.

O interessante deste dado apontado é que nenhuma das empresas entrevistadas tiveram algum tipo problema relacionados a utilização de meios alternativos de atendimento ou caso

de fraude em conta-corrente de qualquer instituição bancária. O fato da exposição na mídia de vários casos de clonagem de senhas e utilização de contas para aplicação de fraudes causa preocupação tamanha nestes clientes a ponto de 6 delas se negarem a aceitar qualquer tipo de transação pela internet.

Dentre os entrevistados foi analisado um caso em particular, que se trata de um cliente que possui um grande volume de transações efetivados pela agência. Apesar de ser uma empresa de médio porte, com volume de negócios expressivo na agência, este cliente quase não usa os meios alternativos de auto-atendimento. A empresa é estruturada, conta com quadro de funcionários expressivo, o cliente conhece de todos os benefícios da utilização do Gerenciador Financeiro, e é de grande interesse negocial da agência. Dentre as transações que mais é utilizadas na agência diariamente, está o pagamento de diversos boletos e outros títulos, e que poderia ser efetuados com a utilização do Gerenciador Financeiro. Neste caso em especial a não utilização dos canais alternativos de auto atendimento, inclusive do Gerenciador Financeiro, se dá pelo volume de transações apresentado pelo cliente. Este afirma que não seria economicamente viável o uso de meios alternativos pois teria que destinar um ou mais funcionários exclusivamente para esta prática.

Quanto aos fatores principais apontados no estudo e os principais quesitos pesquisados, mostrou-se o seguinte quadro:

- Conhecimento do Produto:
 - Apenas um cliente não conhecia o Gerenciador Financeiro
- Capacitação básica:
 - 1 Clientes não possui computador; e
 - 2 Clientes alegaram pequeno volume de movimentação para o uso da ferramenta;
- Resistência à utilização:
 - 4 Clientes se interessaram pela utilização;
 - 5 Clientes podem vir a aceitar a ferramenta; e
 - 6 Clientes não querem utilizar a Internet para movimentação financeira;

Todas as entrevistas foram muito proveitosas e serviram também como meio de comunicação com os clientes. Em alguns casos os clientes comentaram que se sentiram prestigiados pela atenção dada e eles e que esta prática deveria ser adotada mais vezes pela agência.

4 CONCLUSÃO

Cada vez mais existe uma política de utilização de auto-atendimento aos clientes bancários com o intuito não só de melhores resultados econômicos, mas também como fator de excelência no atendimento. Se por um lado as estruturas funcionais mais enxutas nas agências sobrecarregam o funcionalismo, a adoção de uma política de auto atendimento para os clientes é a contra respostas a este problema. Mas não é apenas esta questão, já que implementação do uso destas ferramentas é primordial. Não basta existirem os meios de auto-atendimento sem que eles sejam realmente utilizados por todos aqueles que são aptos.

Mesmo existindo meios diversos de auto atendimento disponibilizados pelo Banco do Brasil, na agência Cambé o número de clientes Pessoa Jurídica que se utilizam destes meios não é o ideal. Para se evidenciar estas barreiras, foi elaborado este estudo.

Para a identificação dos possíveis problemas e para a análise dos dados foi utilizado a pesquisa de Marketing que, como Malhotra definiu , é a ferramenta necessária para ser identificado uma situação através da coleta e análise de dados que servem para subsidiar a tomada de decisões.

Na determinação metodológica, seguiu-se a orientação de etapas definida por Yin(2001), e foi fundamental, pois não deixou dúvidas quanto à divisão das etapas para a elaboração do estudo de caso. Na fase de Definição e Planejamento com a definição do problema, dos objetivos e com a determinação da metodologia de estudo de casos múltiplos. Na fase de Preparação, Coleta e Análise dos dados, onde foi selecionada a população para o estudo, definido o roteiro de entrevista, a entrevista com as empresas e o levantamento dos dados. E a última fase que é a Conclusão na qual foi possível obter o objetivo principal do estudo, sendo apontado o principal fator de resistência da não utilização da ferramenta Gerenciador Financeiro: A falta de informação sobre a ferramenta.

Na análise dos dados apontados pelo estudo foi evidenciado que a grande causa da não utilização da ferramenta Gerenciador Financeiro pelos clientes estudados é a falta de informação que eles detém sobre o produto. Isto ficou claro pois existe o temor pela segurança nas transações via internet na grande maioria dos casos estudados, sendo este o principal fator de resistência à utilização da ferramenta.

Em contra-partida estes mesmos clientes não possuíam todas as informações, ou mesmo alguns, nenhuma informação sobre os recursos utilizados para a segurança de conexão ao sistema do Gerenciador Financeiro. Também não foram capazes de informar a ciência das informações básicas de segurança sobre a ferramenta, de como são efetuadas as transações ou

a conexão ao sistema, ou ainda, como são tratados os casos onde existem fraudes envolvendo casos de clonagem de contas-corrente ou senhas.

A falta de informações precisas sobre a segurança da conexão do Gerenciador Financeiro e das suas transações pela internet é o principal obstáculo a ser transpassado para uma maior utilização pelos clientes.

Ao deparar com o assunto segurança na internet e com o intuito da quebra de resistência ao problema evidenciado, já nas entrevistas foi esclarecido aos clientes como se dá a conexão com a ferramenta Gerenciador Financeiro, como são autorizados os usuários e as transações possíveis, e do quão prático seguro é a utilização da ferramenta.

Algumas empresas ficaram satisfeitas com as explicações prestadas e apesar do ceticismo aceitaram o agendamento de visita de um funcionário da agência para maiores explicações e o suporte na instalação do programa do Gerenciador Financeiro para, a partir de então, iniciarem o uso da ferramenta. Do total, 4 empresas aceitaram esta oferta de agendamento.

Apesar do não uso da ferramenta, a maioria dos entrevistados utilizam outras formas de auto atendimento tais como a utilização dos terminais do atendimento bancários (TAA) principalmente para depósitos, pagamento de contas e impressão de formulários de cheques. Do total de entrevistados apenas dois dos clientes não utilizam nenhum tipo de auto atendimento.

Assim pela análise destes dados foi também foi possível a identificação dos objetivos específicos sobre a utilização do outros meios de auto atendimento e sobre as similaridades das empresas. Não existe padrão de utilização ou similaridades entre as empresas. Cada empresa utiliza os meios alternativos de acordo com suas particularidades e operações contratadas com o Banco do Brasil.

Quando do início do estudo dos casos e anteriormente as entrevistas, existia de minha parte uma suposição dos fatores de resistência a serem apontados. Sem nenhuma evidencia, mas apenas levando em consideração as informações que é captado na convivência com o clientes na agência poderia apontar o comodismo ou até mesmo a não capacitação tecnológica dos clientes como fatores principais de resistência ao uso do Gerenciador Financeiro. Qual foi a surpresa com o apontamento do objetivo principal da pesquisa que determinou o principal motivo de resistência da utilização do Gerenciador Financeiro: as empresas se negarem a aceitar uma ferramenta que utilizasse a internet para a movimentação de sua conta bancária, por conta da falta de segurança que estas acreditam existir.

Como já foi citado, existiu o esforço em informar, já nas entrevistas, as práticas adotadas pelo banco para o aumento da segurança das conexões. Apesar de ser enfático, foi inútil, em primeiro momento, a tentativa. Acredito ser muito difícil, sem o possível uso da ferramenta, a quebra deste tipo de resistência: a não confiança.

A confiança que o cliente tem em uma instituição e em seus produtos ou serviços é fruto do uso e da transparência das informações necessárias. Não há como convencer que um método é seguro sem antes haja a confiança na implementação do mesmo. Chegamos assim a um impasse.

Para a maior implementação da ferramenta Gerenciador Financeiro pelos clientes na agência Cambé é necessário uma ação por meio de promoção de produto que seja eficaz na divulgação de maiores informações sobre a segurança da ferramenta. Há que se agregar a idéia que se tratando desta ferramenta, existem um nível muito alto de segurança. Além disso, é necessário a divulgação de que muito pouco ocorrer sem que o cliente não esteja totalmente consciente do que está acontecendo. Isto é possível ao controle de acessos a transações que existe na ferramenta.

Por outro lado é necessário que os clientes acreditem nestas informações, confiem na segurança das transações e que utilizem a ferramenta, fazendo assim que passem a confiar cada vez mais deste tipo de atendimento, orientando mais suas utilizações para o auto atendimento.

Com a implementação destas ações será possível o incremento da utilização da ferramenta Gerenciador Financeiro pelos clientes Pessoa Jurídica na agência Cambé do Banco do Brasil.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACI Worldwide, em http://wnews.uol.com.br/site/noticias/materia.php?id_seção=4&id_conteudo=6306. Consulta em 23/02/2007.

American Marketing Association. em <http://www.marketingpower.com>. Consulta em 13/09/2007.

BLECHER, Nelson. **Fora de foco:** o que explica a miopia do marketing. Revista Exame, edição 788, nr. 06, Editora Abril: São Paulo, 2003

BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência:** como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro. São Paulo: Best Seller, 1991.

CARDOSO, Marinalva F. ; VIEIRA, Ricardo Eugênio P. **Satisfação dos serviços bancários via Internet:** Estudo sobre o nível de satisfação dos clientes de alta escolaridade em uma agência do Banco do Brasil com o serviço bancário via Internet. Monografia apresentada à Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2001.

CÉSAR, I.; FIÚZA, N.; MELARA, S.; YAMASHITA, F. **Avaliação da viabilidade da utilização de correspondentes bancários em uma instituição financeira.** Monografia, Curso de Especialização de Serviços Bancários, Fundação Carlos Alberto Vanzolini, Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

CORDEIRO, José Vicente B. de Mello; RIBEIRO Renato Vieira. **Gestão da Empresa.** Coleção Gestão Empresarial/FAE/Gazeta do Povo, fascículo 2. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1994.

IPIB, em <http://www.ipib.com.br>. Consulta em 03/03/2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** Análise, Planejamento, Implementação e Controle. Trad. Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI.** São Paulo: Editora Futura, 1999

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: LTC, 1995.

KASANOFF, Bruce. **Atendimento Personalizado e o Limite da Privacidade.** Trad. Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LUDWIG, Waldez Luiz. **A grande mudança despercebida.** Entrevista disponível em www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/ent/entrevistasdet.jsp?codigo=264. Consulta em 17/12/2006 .

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Bookman: São Paulo, 2001.

NICOLACI-DA-COSTA, Ana Maria. **Na Malha da Rede: Os impactos íntimos da Internet**. São Paulo: Campus, 1998.

ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: Teoria e Prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1990.

SHAPIRO, Carl; VARIAN Hal R. **A economia da informação**. Trad. Ricardo Inojosa. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA, Marcos Antonio. **Análise das estratégias dos bancos brasileiros para a Internet: Os casos do Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Itaú e Unibanco**. Monografia apresentada à FGV, MBA em Estratégia Empresarial. Brasília, 2002.

SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO DO BRASIL. **Livro Verde**, 2000. em <http://www.alis-etsi.org/IMG/pdf/0009livroverde.pdf> . Consulta em 23/02/2007.

STRINGHETTI, Lenira de Souza Santos. **Relacionamento digital em bancos de varejo: O caso do Banco do Brasil**. Monografia apresentada á Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. Brasília, 2001.

YIN, R. K.; **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos** – 2. ed., Porto Alegre, BOOKMAN, 2001.

ZANG, Nestor Jose. **A automação bancária na melhoria do atendimento ao cliente**. Monografia apresentada à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

ANEXO A - PÁGINAS INICIAS DA INTERNET DO GERENCIADOR FINANCEIRO

Gerenciador Financeiro - Microsoft Internet Explorer fornecido por Banco do Brasil

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço C:\BancoBrasil\officePLUGIN\index.html

Gerenciador Financeiro Ouvidoria BB . Rede de Atendimento

Sua conta | Notícias | Demonstração | Ajuda

Chave de acesso

 Senha de acesso

Portal Banco do Brasil
 >> Micro e Pequenas Empresas
 >> Empresarial
 >> Corporate

Aplicativos para
 Seleccione ...
 Visualização de arquivos
 Seleccione ...
 Instruções
 Seleccione ...

Segurança, nossa preocupação
 O Banco do Brasil se preocupa com a segurança do Gerenciador Financeiro. Entretanto, ela também depende do usuário.

Conheça as vantagens e como funciona »

Dicas de Segurança
 Leia mais »

0800 7230500 manual do usuário Instruções para instalação configuração de impressão suporte técnico telefones de acesso

Applet br.com.bb.instalacao.plugin.AppletHOBLoaderPLUGIN started

Iniciar os2tmf - Microsoft Vr... Gerenciador Financeir... Sem Título1 - OpenOf... PT 17:43

Gerenciador Financeiro - Microsoft Internet Explorer fornecido por Banco do Brasil

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço C:\BancoBrasil\officePLUGIN\index.html

Gerenciador Financeiro Ouvidoria BB . Rede de Atendimento Sair

Sua conta | Página inicial | Novidades | Formulários | Ajuda

Consultas | Transferências | Pagamentos | Cobrança | Investimentos | Empréstimos | Internacional | Outras opções

Acesso rápido
 Seguros, Consórcios e Capitalização | Aplicativos | Gerenciamento | Cartão | Transferência de arquivos

Extrato conta corrente | Transferência TED | Pagamento de títulos | Transferência entre contas | Transações pendentes

Boa tarde **CECILIA** , seu último acesso foi em 00:00:0000 às 00:00:00, sessão número 0

Acesse aqui o seu Fluxo de Caixa

0800 7230500 manual do usuário Instruções para instalação configuração de impressão suporte técnico telefones de acesso

Applet br.com.bb.instalacao.plugin.AppletHOBLoaderPLUGIN started

Iniciar os2tmf - Microsoft Vr... Gerenciador Financeir... Sem Título1 - OpenOf... PT 17:44

ANEXO B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Questionário de pesquisa: A utilização da Ferramenta Gerenciador Financeiro na agência Cambé do Banco do Brasil.

Empresa: _____

Contato: _____ Cargo : _____

Quais os principais serviços ou produtos que são utilizados por sua empresa na agência Cambé do Banco do Brasil?

Assinale a seguir, dentre as transações utilizadas pela empresa na agência , a frequência a quais que são efetuadas:

	Diário	Sem.	Mensal
Consulta/Impressão de Extratos			
Depositos			
Pagamentos a terceiros			
Pagamentos de salários			
Pagamento de contas diversas			
Liberação de Empréstimos (BB Giro)			
Antecipação de recebíveis(Cartão/Duplicatas)			
Entrega de cobrança BB			
Instruções/alteração de cobrança BB			
Investimentos/aplicações			
Outros:			

Existe algum descontentamento com a agência quanto à demora de atendimento, fila de caixa ou de apontamento de informação solicitadas pela empresa?

A empresa possui computador e conexão à internet? Em caso negativo, aponte os motivos.

A empresa conhece a ferramenta Gerenciador Financeiro do Banco do Brasil? Em caso afirmativo, quais os principais fatores negativos para a não utilização do Gerenciador Financeiro por sua empresa?

Cite o que poderia ser aperfeiçoado para a melhor utilização da ferramenta Gerenciador Financeiro por sua empresa?
