UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MBA - ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

Claudecir da Rosa

AVALIAÇÃO DO REL - APLICATIVO DE RELACIONAMENTOS COM OS CLIENTES SEGMENTADOS DO BANCO DO BRASIL, NA REGIÃO DA ÁGUA VERDE EM CURITIBA-PR

Porto Alegre

2007

Claudecir da Rosa

AVALIAÇÃO DO REL - APLICATIVO DE RELACIONAMENTOS COM OS CLIENTES SEGMENTADOS DO BANCO DO BRASIL, NA REGIÃO DA ÁGUA VERDE EM CURITIBA-PR

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.

Orientadora: Profª Cristiane Pizzutti dos Santos

Porto Alegre

2007

AGRADECIMENTOS

Expresso aqui o meu sincero agradecimento a todos que contribuíram para a realização desta pesquisa. Especialmente agradeço:

- ao professor Rodrigo Bisognin Castilhos por sua primorosa contribuição;
- aos diversos entrevistados e entrevistadores, que possibilitaram a obtenção dos dados;
- aos professores da UFRGS, pela troca de conhecimento proporcionada;
- à minha esposa, Angela Mottin Andrade Cunha da Rosa, por auxiliar na administração do tempo para a execução da monografia dentro do prazo;
- a toda minha família, por me oferecer os alicerces necessários ao meu desenvolvimento profissional e pessoal.

RESUMO

Reconhecer e identificar as reais necessidades dos funcionários na utilização de um aplicativo pode minimizar possíveis falhas, fator indispensável para se obter uma vantagem de mercado, aumentando as expectativas dos clientes e da organização, e conseqüentemente, buscando melhorias de desempenho. O tema neste trabalho, refere-se à avaliação feita pelos funcionários da agência do bairro da Água Verde, em Curitiba-Paraná, sobre o REL - Aplicativo de relacionamentos com clientes segmentados do Banco do Brasil.

O presente estudo teve como objetivo avaliar o aplicativo em sua utilização, onde procuramos identificar os principais benefícios proporcionados pela sua utilização, quais informações são mais utilizadas pelos funcionários, identificar os principais pontos fortes e fracos do aplicativo, e possíveis contribuições de melhoria.

O trabalho é apresentado de forma descritiva, relatando resultados de pesquisas obtidas através do instrumento de coleta de dados. A pesquisa é qualitativa e foi realizada com 15 funcionários da agência Água Verde. O estudo foi exploratório, pois tem a intenção de desenvolver conceitos que visem à elaboração de problemas precisos ou de intenções de pesquisas futuras, também classificado como um estudo ex-post facto, uma vez que procurou descobrir fatos de relacionamentos entre as variáveis, após o fenômeno em estudo já ter ocorrido.

ABSTRACT

To recognize and identify the real necessities of the employees in the use of an application to minimize the possible imperfections, indispensable factor to get a market advantage increasing the expectations of the customers and the organization, consequently, searching performance improvements. The subject in this work mentions evaluation to make for the employees of the Green Water, quarter agency, in Curitiba-Paraná, on the REL – it was applicated to the customers relationships of the Banco do Brasil.

The present study has as objective to evaluate the application of its use, where we look for to identify the main proportionate benefits for its use, which information are more used by the employees, to identify the main strong and weak points of the application, and possible special assessments.

The work is presented of descriptive form, telling resulted of research got through the instrument of collection of data. The research is qualitative and was carried through with 15 employees of the Green Water agency. The study was a research, therefore it has the intention to develop concepts that they aim to the elaboration of necessary problems or intentions of future research, also classified as a former-post study fact, a time that it looked to discover facts of relationships between the 0 variable, after the phenomenon in study have already occurred.

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados.....24
Quadro 2 – População..... 60
Quadro 3 - Habitantes por Hectare.....60
Quadro 4 - Taxa anual de crescimento.....60
Quadro 5 - Dados populacionais – indicadores.....61
Quadro 6 - Aspectos Físicos.....61
Quadro 7 - Atividades Econômicas.....61

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Mapa de Arruamento do Bairro Água Verde..... 57
Figura 02 - Mapa de Curitiba-Pr..... 57
Figura 03 - Início da República Argentina..... 59
Figura 04 – Tela Inicial..... 65
Figura 05 - Opção 01. Pessoa Física..... 65
Figura 06 – Exemplo de Consulta de Perfil - Opção-11..... 66
Figura 07 – Exemplo de Consulta F6-Outras Informações..... 66
Figura 08 – Exemplo de Consulta Opção Saldo por Produto.....67
Figura 09 – Exemplo de Consulta Opção 1. Cheque Ouro..... 67
Figura 10 - Tela Inicial 2..... 68
Figura 11 - Opção 2. Micro e Pequenas Empresas.....68
Figura 12 - Opção 11. Perfil..... 69
Figura 13 - Opção Restrições Cadastrais.....69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Asneg – Assistente de negócios
ATB – Acordo de trabalho
Bacen – Banco central
BB – Banco do Brasil
CMP - Consumo mínimo de produtos
CRM - costumer relationship management
CVM – Comissão de Valores Mobiliários
EA - Escola de Administração
ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração
FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos
Gecon – Gerente de negócios
Gerad – Gerente de administração
Gerex – Gerente de expediente
IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
INAD – Inadimplência
INEPAD – Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração
LIC – Livro de instruções codificadas
MBA - Master in Business Administration
MCE - Margem de Contribuição Esperada
MCM - Margem de contribuição mínima
PF – Pessoa física
PJ – Pessoa jurídica
PR – Paraná
REL – Aplicativo de relacionamento com clientes segmentados
RS – Rio Grande do Sul
SI – Sistema de Informação
TI - Tecnologia da Informação
TQC - Controle da qualidade total
UFGRS –Universidade Federal do Rio Grande do Sul

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: Pré-Teste do Instrumento..... 49
ANEXO B: Instrumento de Coleta de Dados.....53
ANEXO C: Água Verde – Bairro de Curitiba - PR – Brasil.....57
ANEXO D: Dados da Agência do BB no Bairro Água Verde.....63
ANEXO E: Telas Ilustrativas do Aplicativo Rel.....65

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO..... 11
1.1 Delimitação do Tema e Problema de pesquisa..... 12
1.2 Objetivo Geral..... 12
1.3 Objetivos Específicos..... 13
2 – REVISÃO DE LITERATURA..... 14
2.1 O Computador, o Sistema Financeiro e os Usuários dos Sistemas Informatizados..... 14
2.2 A Evolução da Informatização Gera um Ambiente Bnacário Mais Competitivo..... 16
2.3 Marketing de Relacionamento..... 17
2.4 A Busca pela Eficiência..... 20
2.5 Outros Aspectos na Tratativa do Atendimento..... 21
3 - METODOLOGIA DE PESQUISA..... 23
3.1 Instrumento de coleta de dados..... 24
3.2 Pré-Teste do Instrumento..... 25
3.3 Amostra..... 25
3.4 Coleta de Dados..... 25
4 – ANÁLISE DOS DADOS..... 26
4.1 Informações sobre o Aplicativo Rel..... 26
4.1.1 Orientações para Pessoa Física..... 26
4.1.2 Orientação para Pessoa Jurídica..... 29
4.2 Apresentação dos Resultados..... 31
4.2.1 Uso do Aplicativo..... 31
4.2.2 Informações Utilizadas pelos Informantes..... 32
4.2.3 Principais Benefícios Associados ao Uso do Rel..... 32
4.2.4 Pontos Fortes e Pontos Fracos do Aplicativo..... 33
4.2.5 Sugestões de Melhoria..... 33
4.3 Discussão dos Resultados..... 34
4.3.1 Uso do Aplicativo..... 34
4.3.2 Informações Utilizadas pelos Informantes..... 35
4.3.3 Principais Benefícios Associados ao Uso do Rel..... 36
4.3.4 Pontos Fortes e Pontos Fracos do Aplicativo..... 37
4.3.5 Sugestões de Melhoria..... 38
5 – CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES..... 40
5.1 Conclusões..... 40
5.2 Limites da pesquisa..... 42
5.3 Sugestões para pesquisas futuras..... 42
6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 43

1 - INTRODUÇÃO

Hoje a segmentação de mercado tem sido fundamental para quase todas as empresas. Para se manter no mercado é preciso também estar bem atento a tudo que se reflete na empresa, para ela ou dela. Para garantir sua competitividade, uma série de empresas tem procurado adotar novas tecnologias em seu trabalho, gerando, assim, novas configurações organizacionais (Dellagnelo, 1991).

Estudar o impacto dessas aquisições tecnológicas é função dos pesquisadores sociais que, com a utilização de métodos científicos, poderão questionar a capacidade do desenvolvimento tecnológico em transformar a maneira como o trabalho é conduzido e a forma como os produtos e serviços são produzidos. A informatização ajuda o atendimento dessa demanda pós-industrial, principalmente por ter a capacidade de aumentar o volume, a velocidade na troca de dados sobre os clientes.

Com relação aos temas da produtividade ligada à informática podem-se descrever temas de (Mukhopadhyay et al., 1997; Dos Santos e Sussman, 2000; Harris, 2001; Kudyba e Diwan, 2002), do serviço ao consumidor (Rodrigues et al., 1988; Karimi et al., 2001), da estrutura hierárquica (Pinsonneault e Kraemer, 1993; Schwarz, 2002) da organização do trabalho (Dellagnelo, 1991; Fehlaber e Vieira, 1994; Albino e Reinhard, 2000), da estratégia (Maçada e Becker, 1998; Maçada e Becker, 2001b; Maçada, 2001; Lunardi, 2001; Lunardi et al., 2002. Onde se dispõe na boa aplicação e relação com os sistemas utilizados.

Outra situação a se destacar é a pequena quantidade de estudos na área de administração das informações que faz referência a esse atributo. Conforme artigo no qual Pinto e Dias (1991) utilizam essa abordagem, estudando a maneira como esse fato interfere na rotina de trabalho do usuário, em especial o uso do computador no enriquecimento do trabalho individual e sobre a importância de analisarmos o impacto do computador sobre a motivação do usuário. Os autores justificam a escolha do estudo do impacto ao nível individual pela importância adquirida pelo usuário final no sucesso dos aplicativos utilizados.

Preocupação essa que fica clara com a afirmativa: “As organizações que gastam milhões em novas tecnologias na informatização, estão principalmente preocupadas em como esses investimentos irão influenciar a performance individual.” (Campos 1999, p.327), daí surge à importância da avaliação da aplicabilidade do sistema REL - aplicativo de segmentação e relacionamentos com os clientes - do Banco do Brasil, em sua utilização, onde focamos na região da Água Verde em Curitiba-PR objeto dessa pesquisa.

Será através do estabelecimento de um vínculo entre os aplicativos de sistemas informatizados e seu usuário que a influência ocorrerá, onde o usuário pode ser considerado o ponto de partida para a análise deste impacto. Maçada e Borenstein (2000) defendem o uso de um sistema de informação capaz de satisfazer as necessidades dos usuários reforça a satisfação com o mesmo. Então os usuários do sistema de informação são os que avaliam a performance dessa tecnologia, de acordo com o atendimento de suas necessidades. Baseia-se no processo cognitivo do indivíduo que utiliza seu próprio entendimento nesta situação, ou seja, analisado, percebe, codifica, armazena, retorna as informações sobre o aplicativo do sistema.

O aumento no volume de trabalho, o tempo de processamento dos dados, e, conseqüentemente, nos custos totais das operações desafiou as instituições financeiras a buscar soluções para as dificuldades apresentadas pelo novo cenário. Assim, os bancos tornaram-se os primeiros a incorporar o processamento eletrônico de dados em suas operações (Dewan e Min, 1997).

O elevado volume de investimento realizado em tecnologia e aplicativos pelos bancos é assunto de pesquisas como a de Maçada e Becker (2001a), que analisam o aumento do volume de investimentos na última década.

1.1 – DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Pretende-se pesquisar como os funcionários da agência do bairro da Água Verde em Curitiba-Paraná, avaliam o REL - Aplicativo de relacionamentos com clientes segmentados do Banco do Brasil. Seus benefícios; pontos fortes e pontos fracos; se conhecem o aplicativo; o que mais utilizam; e sugestões de melhoria para o aplicativo.

1.2 - OBJETIVO GERAL

Avaliar o REL - aplicativo de relacionamentos com clientes segmentados do Banco do Brasil, em sua utilização pelos funcionários na região da Água Verde em Curitiba-PR.

1.3 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os principais benefícios proporcionados pela utilização do aplicativo REL na região da Água Verde Curitiba-PR.
- Verificar possíveis sugestões de melhoria do aplicativo REL na região da Água Verde Curitiba-PR.
- Verificar quais informações os funcionários da região da Água Verde mais utilizam.
- Verificar os principais pontos fortes e pontos fracos do aplicativo REL na região da Água Verde Curitiba-PR.

2. - REVISÃO DE LITERATURA

Com o avanço da tecnologia e busca aos clientes para expansão do mercado, as instituições bancárias foram obrigadas a intensificar a qualidade na prestação de seus serviços, especialmente o atendimento de seus clientes. Fortuna (2002) comenta que o setor bancário foi um dos que mais sofreram adequações nesse período de grandes transformações.

A evolução crescente e veloz ocorrida com a informática nos últimos anos vem trazendo uma série de mudanças no mundo organizacional (Pinsonneault e Kraemer, 1993; Laudon e Laudon, 1999.

Os sistemas informatizados e aplicativos utilizados configuram um importante representante desse grupo uma vez que é o dispositivo físico responsável pelo recebimento dos dados (entrada), transformação desses dados através da execução earmazenamento (processamento) e retorno da informação (saída).

Apesar de sua história recente, os computadores passaram por importantes transições cujos resultados expandiram o seu uso entre pessoas e organizações. A sua forma de simplificação no uso, a ampliação de seu escopo, como formas de solução de problemas e redução do custo de produção são exemplos dessa evolução. Essas transições, descritas por Laudon e Laudon (1999) como a "história da computação" são divididas em quatro estágios que representam mudanças nos componentes eletrônicos utilizados nas tarefas de processamento.

Rocha e Oliveira (2003) comentam que a concorrência, associada ao avanço das tecnologias vêm direcionando as empresas à necessidade de revisão dos métodos e técnicas de gestão, com o objetivo de permitir velocidade maior na tomada de decisões e ganho de mercado.

2.1 - O COMPUTADOR, O SISTEMA FINANCEIRO E OS USUÁRIOS DOS SISTEMAS INFORMATIZADOS

A gestão dos dados e das informações dos sitemas de informática compreende atividades de guarda e recuperação de dados, cujo objetivo principal é a produção de

informações oportunas e precisas, onde o local onde esses dados ficam armazenados é chamado de banco de dados e, segundo Laudon e Laudon (1999).

Além dos componentes descritos acima, Dewett e Jones (2001) avaliam a importância de incluir o elemento humano como membro do sistema. Embora atualmente esse elemento (peopleware ou humanware) não faça parte do SI, participa desse processo como responsável pela integração geral dos componentes. Sem a intervenção humana essa tecnologia não teria funcionalidade.

A pesquisa de Dias et al. (1993) amplia essa enfoque pois considera a tecnologia da informação um sistema sócio-técnico cujos componentes são: os indivíduos, as tarefas e os equipamentos. Laudon e Laudon (1999) também descrevem os sistemas de informação além do paradigma do computador. Ou seja, segundo os autores, não é possível compreender sistemas de informação em empresas de forma eficiente sem o conhecimento de suas dimensões e amplitudes em termos pessoas e de organizações.

Conforme temas de alguns autores, como o impacto do computador sobre o conteúdo do trabalho e a motivação do usuário (Pinto e Dias, 1991), o impacto da informática sobre a divisão do trabalho (Dellagnelo, 1991) e, os impactos da informatização sobre as relações de trabalho (Fehlaber e Vieira, 1994) demonstram uma inquietação em relação às mudanças que essa tecnologia pode realizar no mundo do trabalho.

A produtividade é um tema contemporâneo que ganhou notoriedade a partir do trabalho de Frederick Winslow Taylor (2001). Taylor trabalhou o conceito de eficiência industrial através do aperfeiçoamento dos métodos de trabalho, buscando a obtenção da mesma, reduzindo cada situação a uma seqüência de movimentos elementares que pudessem ser cronometrados, descritos, ensinados e aplicados a qualquer indivíduo. A crescente aplicação de recursos em tecnologia pelas empresas leva esquisadores a questionar em que nível esses investimentos aumentam a produtividade (Kud yba e Diwan, 2002).

Dos Santos e Sussman (2000), analisam um paradoxo na relação entre a tecnologia de sistemas informatizados e o aumento na produtividade das organizações, considerando-se a existência de atrasos no retorno desses investimentos. Conforme os autores, o atraso dos investimentos em tecnologias de informática são decorrentes de falha no planejamento estratégico e resistência dos usuários em relação à mudança.

Para Schwarz (2002) os aplicatvos dos sistemas de informação têm servido como ferramenta para a manutenção da estrutura de atendimento e administração existente, principalmente no melhor controle das ações diárias.

Para Dos Santos e Sussman (2000), mais do que a implantação de um bom aplicativo em um sitema de informática, é a sua utilização correta e o atingimento dos objetivos previstos. A mudança na maneira de oferecer os serviços bancários aos clientes ocorridos após a informatização dos sistemas bancários, iniciam o abandono de uma estrutura interna baseada na oferta de serviços, passando a realizar um trabalho direcionado aos clientes.

Os lucros das instituições financeiras passam a ser provenientes de relações de longo prazo com o cliente, tornando necessária a mudança de abordagem de "transações de consumo" para "relacionamento um-a-um"(Rust et al., 2001). Quebra-se a convicção de uma proporção direta entre o número de setores e a qualidade do serviço, e nasce a meta de tornar o cliente o centro dos negócios bancários. Dewett e Jones (2001).

A automação das operações de atendimento é definida como um aplicativo de grande ajuda na coleta de dados que incrementarão as oportunidades de venda. Considerando que os desejos e as necessidades dos indivíduos mudam constantemente, essa estratégia fornece subsídios necessários para as instituições planejarem na melhora das taxas de satisfação dos clientes (Rust et al., 2001). No entanto, o valor investido em aplicativos que intermediem a relação empresa x cliente como, por exemplo, o CRM (costumer relationship management), não necessariamente tem trazido retornos diretos às taxas de satisfação dos clientes (Karimi et al., 2001).

Karimi et al. (2001) organiza em quatro pontos o modo como a tecnologia da informação pode auxiliar na retenção dos clientes. Esses pontos são: (1) definição de metas e objetivos que incrementem o serviço aos clientes; (2) entendimento de quais atributos estão sendo procurados pelos clientes enquanto utiliza os serviços; (3) desenho de serviços de informática na promoção de experiências personalizadas aos clientes; e, (4) definição de métricas a serem usadas pelos gerentes de projeto para medir a percepção dos clientes em relação ao serviço.

2.2 - A EVOLUÇÃO DA INFORMATIZAÇÃO GERA UM AMBIENTE BANCÁRIO MAIS COMPETITIVO

Com todo esse panorama os clientes tornaram-se mais exigentes e as instituições bancárias precisaram se adequar à essas exigências. Todas essas considerações levam a crer

que a dinâmica imposta ao sistema bancário é necessária e os clientes passam a ser componentes fundamentais no sistema.

Com esse foco, muitos bancos tem efetuado pesquisas sobre relacionamento com os clientes, pois isso tem sido de indiscutível e crescente importância para que a qualidade dos serviços seja reconhecida pela clientela.

A definição de serviços bancários, que na concepção de Cobra (2000) são aqueles prestados por uma instituição bancária que complementa os produtos utilizados por seus clientes.

O ponto chave consiste claramente em estar sempre próximo ao cliente, acompanhando o seu dia-a-dia, com o intuito de garantir a manutenção de um canal direto e rápido para a coleta de informações sobre a sua satisfação. O cliente e a sua fidelidade passam a ser o principal foco das empresas que buscam vantagem competitiva, segundo Lobos (1993). O mesmo autor destaca algumas opiniões do tomador de serviços que julga serem fundamentais: o que o espera do serviço oferecido; que importância confere ao que espera do serviço; dentro do que espera, o conhecimento que tem do máximo que o mercado oferece e o que se pode fazer pelo cliente.

No caso específico dos bancos, é a partir desta percepção que o cliente poderá confirmar a sua satisfação ou insatisfação e fazer comparações entre as organizações bancárias, para saber qual que preenche as suas expectativas.

Rocha e Oliveira (2003) comentam que a concorrência, associada ao avanço das tecnologias vêm direcionando as empresas à necessidade de revisão dos métodos e técnicas de gestão, com o objetivo de permitir velocidade maior na tomada de decisões e ganho de mercado.

2.3 – MARKETING DE RELACIONAMENTO

No conceito “empresa orientada para o mercado”, McKenna (1996) ressalta o posicionamento dinâmico, os diálogos organizacionais e a pesquisa qualitativa. O autor afirma, entretanto, que em um mundo no qual o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente. Em setores de rápida transformação, essas relações tornam-se cada vez mais importantes.

Já segundo Gordon (1997), a relação a longo prazo é um aspecto bastante evidenciado. O marketing de relacionamento é o “processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”. Isso envolve compreensão, concentração e administração de uma contínua colaboração entre fornecedores, rede de varejo e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de independência e alinhamento organizacional. Em síntese, significa trazer o cliente externo para dentro da empresa, ajudando-o a definir seus próprios interesses.

Segundo Kotler e Armstrong (1999), os princípios de marketing são os seguintes: análise das oportunidades de marketing; seleção dos consumidores-alvos; desenvolvimento do mix de marketing; administração do esforço de marketing. O marketing pode ser definido como o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior de forma a atingir os objetivos da organização

Conforme citado por Borgmann (2002), o marketing de relacionamento: procura criar valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor;

McKenna (1996) não define o marketing de relacionamento, porém, enumera os estágios que o caracterizam, usando exemplos de estratégias bem sucedidas. Em palestra apresentada em São Paulo sobre Marketing em tempo real, entretanto, o autor apontou alguns itens fundamentais do marketing de relacionamento (McKenna 1996):

- Comunicação interativa.
- Experiência reiterada e relembrada.
- Uso eficaz da tecnologia associada a uma experiência valorizada.
- Serviços totalmente fundamentados na informação.
- Uma interface humana ou de máquina é muito importante.
- Ser consciente, confiável e seguro.
- Treinamento, treinamento, treinamento.
- Tanto o fornecedor como os clientes recebem valor.
- Ambos aprendem, crescem com as experiências mútuas.
- Feedback (retorno) como fator essencial.
- Comunicações interativas e sempre presentes.
- Atitude do fornecedor em preservar a “memória” de relacionamentos individuais.
- Estabelecer que metas mútuas sejam de longo prazo.

Mckenna (1996) concluiu com três afirmações que segundo ele, não deixam dúvida sobre a natureza do marketing de relacionamento.

- Marketing é um processo ininterrupto de aprendizagem, pelo qual a empresa adquire conhecimentos ininterruptamente por meio do processo de interação com os clientes e o mercado, de modo a adaptar-se e poder reagir de maneira competitiva.
- O Serviço preserva a lealdade à marca. O mais alto grau de lealdade à marca ocorre quando o consumidor se depara com um problema que é imediatamente resolvido pelo fornecedor.
- Na era da informação, todas as empresas tornar-se-ão prestadoras de serviços, e as marcas terão como base os serviços.

Ressalta-se a diferença entre o tradicional marketing de transação e o marketing de relacionamento onde, para Gordon (1997), a meta do primeiro é conquistar clientes, enquanto a do segundo é manter clientes. A compreensão destes conceitos é fundamental para se perceber que no marketing de relacionamento as ações devem ser montadas visando à manutenção dos clientes no médio e no longo prazo.

Partindo da análise do marketing de relacionamento na esfera do mercado em direção à organização, Gordon (1997) defende a associação entre rentabilidade e marketing de relacionamento e enfatiza a lealdade, retenção de clientes e relacionamentos de longo prazo como peças chave.

Ocorre que a busca pela manutenção e lealdade dos clientes na atual sociedade, na qual os consumidores possuem inúmeras opções, é prejudicada, segundo McKenna (1993), pela instabilidade dos clientes. Isso toma a batalha pela fidelidade do cliente o desafio do marketing moderno, afirma o autor.

É interessante preocupar-se com a lealdade também, pois, segundo Vavra (1992), a conquista de novos clientes torna-se cada vez mais difícil em razão dos altos custos de “mídia” e da acirrada concorrência nos mais diversos mercados.

Desta forma, embora a obtenção da fidelidade do cliente seja um processo oneroso e extenso, seus benefícios podem ser bastante duradouros, e se refletir na atração de novos clientes. Isto se torna possível, pois os clientes fiéis passam a interagir com a empresa em forma de parceria, defendendo-a e proporcionando, além de resultados financeiros diretos, informações valiosas que, se bem trabalhadas, viabilizam a criação de importantes diferenciais em relação à concorrência. Vavra (1992) afirma que um cliente satisfeito irá transmitir a sua satisfação para quatro ou cinco amigos, mas um cliente insatisfeito contará seus problemas ao dobro de pessoas.

Os estudos sobre a satisfação dos clientes tiveram um avanço significativo na década de 80 e surgiram em decorrência dos estudos direcionados às comparações entre a satisfação dos clientes e a estrutura de mercado.

A satisfação dos clientes significa que o tomador do serviço obteve o que procurava. Isso parece simples, mas muitas empresas “falham em satisfazer seus clientes, não porque os serviços prestados sejam intrinsecamente ruins, mas por serem inadequados, ou seja, eles simplesmente não só vendem o que o cliente quer” (LOBOS, 1993).

Bevilacqua (2004) em seu comentário sobre a satisfação dos clientes, esclarece que no meio empresarial existe um interesse considerável sobre o assunto, pois o ambiente competitivo atual faz com que as empresas procurem cada vez mais, satisfazer o consumidor. Lima, Neto e Rica (2003) reconhecem que identificar as reais necessidades de satisfação dos clientes é minimizar as falhas de percepção entre a empresa e o cliente, condição indispensável para conhecer as expectativas dos clientes e conseqüentemente, buscar melhorias de desempenho.

Recorrendo a Borgmann (2002) percebe-se que quando um cliente avalia a sua satisfação dos serviços bancários, é a impressão global que predomina, pois o cliente tende a colocar-se como o elo mais fraco do atendimento e em conseqüência, generalizar seus defeitos a todo o serviço.

Pode-se dizer que a satisfação dos clientes não pode ser considerada como definitiva, mas um processo dinâmico e inacabado, pois a partir do momento que se disponibiliza uma melhor tecnologia, este processo tende a modificar-se, pois tornou-se passível de imitações e inovações pela concorrência.

2.4 - A BUSCA PELA EFICIÊNCIA

Para Las Casas (1999), é preciso oferecer serviços com qualidade, ou seja, é preciso satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Neste enfoque, um serviço bem feito deve gerar satisfação aos clientes atendidos e passa a ser um ponto de referência que tende a multiplicar-se.

O mesmo autor elenca alguns itens que considera indispensáveis à qualidade dos serviços bancários: satisfazer as necessidades dos clientes, ética e profissionalmente; para evitar insatisfação dos clientes é preciso efetuar uma melhora constante da qualidade oferecida; agilidade, comunicação clara, boa estrutura física, acesso fácil à agência e disponibilidade de produtos e serviços adequados às exigências dos clientes.

Lobos (1993) elenca três fatores como essenciais em termos de qualidade em serviços na visão dos clientes. O primeiro deles se refere ao desempenho, que abrange sete aspectos: disponibilidade, precisão, rapidez, solução de problemas, confiabilidade, validade e respeito às normas. O segundo fator se refere ao atendimento, que pode diferenciar e recuperar um serviço, mediante boa aparência, disposição em servir e boa comunicação. O terceiro aspecto contempla o custo, que deve ser acessível, justo e competitivo.

Já Paladini (1994) comenta que a qualidade deve ser orientada para o consumidor. Neste sentido, esse conceito pode ser mais bem compreendido se a qualidade for considerada como uma resposta subjetiva do consumidor, quando este avalia o desempenho daquele que lhe prestou algum serviço.

2.5 - OUTROS ASPECTOS NA TRATATIVA DO ATENDIMENTO

Outros aspectos que se devem ter no relacionamento com cliente, Kotler (2001) refere-se ao atendimento. Para ele, o atendimento deve se desdobrar numa lista de atribuições abrangendo: velocidade, cordialidade, conhecimento, solução de problemas, dentre outros. Os clientes, tendem, de uma maneira geral, atribuir diferentes pesos a esses atributos em diferentes momentos e contextos.

Porém, o mesmo autor adverte que quando as expectativas do cliente são superadas, ele as eleva da próxima vez, e por isso, a tarefa de superar as mais altas expectativas tornam-se mais difíceis e onerosas. Muitos clientes de hoje em dia desejam a mais alta qualidade, mais serviços, grande conveniência, customização, privilégios para repetir a compra e garantias. Neste sentido, os clientes estão ficando mais sofisticados, têm altas expectativas quanto a serviços e atendimento, dispõe de pouco tempo e querem mais conveniência. Por isso, as pessoas responsáveis pela entrega do serviço são um ingrediente crítico da infra-estrutura .

E não é por menos, Berry e Parasuraman (1991) acreditam que a interação entre a equipe de empregados e os clientes acaba se tornando parte significante do serviço oferecido. Levando em conta essas considerações, pode-se dizer que o consumidor avalia todo o processo de prestação do serviço e se ocorrer algum erro, certamente, ele vai avaliar negativamente todo o processo.

Em se tratando dos sistemas bancários, Mattar (1993) esclarece que nenhuma indústria de prestação de serviços parece mais interessada em estabelecer relações com seus clientes do que os bancos. Este suporte tecnológico é um reflexo do crescente desenvolvimento tecnológico, que faz com que o cliente ganhe tempo, facilitando suas atividades.

Como se observa, fica difícil propor um sistema de relacionamento com os clientes num ambiente bancário. Contudo, uma estratégia eficaz deveria ser a de alinhar o serviço ao cliente como parte de um contexto estratégico amplo, que abrange desde os relacionamentos com os clientes, como também, a sua retenção e fidelização.

Com o objetivo de manter o cliente bancário como um cliente que será fidelizado e de longo prazo os bancos criaram várias segmentações de seus clientes, variando as classificações conforme a nomenclatura de cada instituição bancária. Porém sendo conhecidos no mercado como clientes especiais.

No mesmo artigo Mattar (1993) demonstra que esse cliente torna-se cada dia mais exigente e mais disputado pela concorrência e que a perda dele pode significar uma perda de volume considerável devida a rentabilidade que ele representa. Por isso torna-se necessário um sistema de relacionamento financeiro eficiente com correta utilização por seus manuseadores para se chegar ao determinado pelo foco.

3 - METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa qualitativa com funcionários da agência Água Verde do Banco do Brasil (conforme anexo d), no bairro água verde na cidade de Curitiba-Paraná (conforme anexo c). A pesquisa qualitativa é uma consulta realizada de forma padronizada ou estruturada, conforme conceituam Lakatos e Marconi (1991), com o propósito de permitir ao questionador ter a liberdade de condução na direção considerada adequada, possibilitando explorar amplamente o assunto. Assim, conforme recomenda Rust et al. (2001), desenvolveu-se de forma direcionada, seguindo um roteiro de tópicos a fim de compreender as relações.

A escolha deste método se justifica por ir ao encontro dos objetivos, ou seja, avaliar a eficiência do REL em sua utilização pelos funcionários na região da Água Verde em Curitiba-PR.

A pesquisa foi descritiva, uma vez que tem o objetivo de descrever características de determinada população ou fenômeno. Pode ser avaliado como um estudo exploratório, pois tem a intenção de desenvolver conceitos que visem à elaboração de problemas precisos ou de intenções de pesquisas futuras. Também se classificam como um estudo ex-post facto uma vez que procurou descobrir fatos de relacionamentos entre as variáveis após o fenômeno em estudo já ter ocorrido.

A fase referente à análise dos dados tem como objetivo principal permitir ao pesquisador o estabelecimento das conclusões a partir dos dados coletados. É muito importante nesta fase, segundo Mattar (1993), que o pesquisador saiba exatamente quais técnicas pode corretamente aplicar sobre seus dados, como utilizar o computador para a elaboração das análises, que saiba entender os resultados e como chegou a eles.

Os respondentes das questões e o seu perfil (conforme o instrumento de Levantamento de Dados – anexo b) são apresentados a seguir:

Segue quadro:

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados

Pseudônimo	Sexo	Idade	Função	Área	Escolaridade	Tempo de empresa em anos
Valmor	M	50	Gerente Geral	Administração	Mestrado	28
Rudinei	M	45	Gerente Adm	Administração	Pós-Graduação	25
Mylene	F	44	Gecon PJ	Nível Médio	Graduação	20
Márcia	F	39	Asneg	Nível Operacional	Pós-Graduação	15
Maria A	F	34	Gecon PF	Nível Médio	Graduação	07
Maria R	F	46	Gecon PF	Nível Médio	Graduação	22
Agostinho	M	48	Gecon PF	Nível Médio	Nível Médio	27
Dalton	M	29	Gecon PJ	Nível Médio	Graduação	07
Clodi	M	29	Asneg	Nível Operacional	Graduação	07
Fabrício	M	27	Gecon PF	Nível Médio	Graduação	07
Edenir	F	32	Gerex	Nível Médio	Nível Médio	04
Ricardo	M	22	Asneg	Nível Operacional	Graduação	03
Robson	M	30	Asneg	Nível Operacional	Pós-Graduação	03
Antonio	M	46	Escriturário	Nível Operacional	Nível Médio	25
Neusa	F	37	Asneg	Nível Operacional	Pós-Graduação	04

3.1 - INSTRUMENTO DE COLETA DADOS

O instrumento utilizado (Anexo C) para o levantamento de dados da pesquisa foi um questionário de perguntas abertas. Esse instrumento compõe-se de perguntas que visaram conhecer o perfil do colaborador entrevistado bem como a sua avaliação avaliar sobre a eficiência do REL em sua utilização.

É uma pesquisa ocasional (ad hoc), pois mostram um momento (foto) do fenômeno objeto de pesquisa.

Utilizamos a pesquisa de campo uma vez que é realizada com sujeitos reais e em condições ambientais consideradas normais para o problema estudado.

3.2 - PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO

O instrumento pode ser ineficaz em virtude de uma série de problemas como ambigüidades, linguagem e formulação. Por este motivo o pré-teste é necessário, uma vez que identifica possíveis erros, proporcionando a reformulação do instrumento de pesquisa.

O pré-teste (anexo A) foi realizado com funcionários da agência Água Verde do Banco do Brasil, para verificar se o instrumento era compreensível e completo. Após o pré-teste, as sugestões foram devidamente consideradas.

3.3 - AMOSTRA

Amostra: 15 funcionários do Banco do Brasil Agência Água Verde em Curitiba-Paraná, definida neste estudo como população-alvo.

3.4 – COLETA DE DADOS

As entrevistas foram realizadas no período de 10/08 a 21/08, sendo em média entrevistado 2 (dois) colaboradores por dia. O tempo médio da entrevista foi de 20 minutos.

Efetivada a coleta de dados, os questionários foram analisados por meio da transcrição das entrevistas, a fim de se realizar a análise interpretativa. Assim, sucederam à análise qualitativa dos dados.

4. - ANÁLISE DOS DADOS

Para analisar e interpretar os resultados da pesquisa a ser realizada, será utilizada a análise qualitativa, a partir dos dados obtidos na pesquisa sobre a avaliação dos funcionários da agência Água Verde em Curitiba-Paraná.

Buscaremos compreender as percepções das pessoas, de maneira a levantar atributos que venham ao encontro dos objetivos dispostos.

4.1 - INFORMAÇÕES SOBRE O APLICATIVO REL

Utilizaremos como fonte a norma interna do Banco do Brasil contida no livro de instruções codificadas – LIC nº. 145, 146 e 147.

Aplicativo REL: utilizado para a gestão dos clientes e dos indicadores da Gestão de Carteiras, e para acompanhar o resultado e a evolução dos indicadores. Permite selecionar clientes que atingiram ou não os indicadores utilizando a ferramenta janela de gestão (F9), visualizar o perfil da carteira (F6) ou do cliente (P) e detalhar as datas das prévias (F11), opção 35. Na Carteira é utilizado para acompanhar o resultado e a evolução dos indicadores. Permite consultar os valores orçados, ao longo do semestre avaliativo para os indicadores: INAD 6-60, crédito PF, captação, seguro de vida, previdência, capitalização, consórcio, bônus estratégico - Financiamento de veículos e clientes prospectados;

4.1.1 – Orientação para Pessoas Físicas

01. Conceito: A gestão de carteiras é um instrumento que visa acompanhar a evolução negocial, a rentabilização e fidelização dos clientes e o desempenho das carteiras e grupos negociais.

02. Objetivos:

a) direcionar e acompanhar os negócios, alinhado aos documentos estratégicos do banco (Plano Diretor e Plano de Mercados) e ao acordo de trabalho;

b) permitir o planejamento de ações, visando o incremento na rentabilização e fidelização dos clientes;

c) instituir metodologia única de gestão do desempenho das carteiras e grupos negociais, orientando e direcionando os negócios de acordo com o perfil dos clientes e interesse da empresa;

d) buscar resultados crescentes e sustentados, aderentes à estratégia do Conglomerado BB.

03. Composição das perspectivas da gestão de carteiras:

a) Resultado econômico: tem como objetivo utilizar indicadores chaves que visam ao atingimento de resultados (rentabilidade e risco);

b) Estratégia e Operações: tem como objetivo realçar o foco da organização em indicadores econômico-financeiros considerados relevantes no período avaliativo;

c) Clientes: indicadores que contribuem para potencializar resultados financeiros e a sustentabilidade dos negócios. Podem incluir temas relacionados à participação de mercado, expansão, rentabilização, fidelização, retenção e satisfação dos clientes;

d) Processos internos: indicadores voltados para a gestão de processos operacionais do banco, que possibilitem a viabilização dos resultados corporativos e mitigação do risco;
empresa, diminuindo o consumo de estrutura e otimizando o uso de canais automatizados;

e) Acompanhamento: informações quantitativas e qualitativas sobre clientes da carteira, para subsidiar a gestão e o planejamento de ações de oferta e venda de produtos e a melhoria do atendimento. Não pontuam na gestão de carteiras.

f) Volume: indicadores que mostram o volume de produtos consumidos nas carteiras e que não pontuam na perspectiva estratégia e operações.

04. Conceito dos indicadores:

a) Perspectiva do resultado econômico:

I - Margem de contribuição - representa a margem de contribuição esperada e realizada das carteiras e Grupos Negociais;

II - Inad 6/60 - indicador de nível de inadimplência, que mensura a qualidade da cobrança de crédito no prazo de 6 a 60 dias. É calculado dividindo-se o volume de operações vencidas até 60 dias pelo volume total de operações das carteiras e grupos negociais.

b) Perspectiva estratégia e operações:

Crédito PF, captação, seguro de vida, seguro automóvel, plano de previdência, capitalização, consórcio, cartão de crédito.

c) Perspectiva clientes:

I - Quantidade de clientes que atingiram o Consumo Mínimo de Produtos (CMP)- representa os clientes das carteiras e grupos negociais que estão consumindo a quantidade de produtos definida no Plano de Mercados;

II - Quantidade de clientes que atingiram a Margem de Contribuição Esperada (MCE) - representa a quantidade de clientes das carteiras e grupos negociais que atingiram a MCE. O cálculo da MCE considera tipo de carteira, nível de relacionamento, segmento comportamental, tipo de cliente, agrupamento de agência e modelo de relacionamento;

III - Quantidade de clientes que atingiram a Margem de Contribuição Mínima (MCM) - representa a quantidade de clientes das carteiras e grupos negociais que estão atingindo a MCM (custos fixos diretamente relacionados ao atendimento);

IV - Clientes prospectados – representa a inclusão de novos clientes correntistas nas carteiras ou grupos negociais.

V - Índice de Retenção - representa o percentual de clientes encarteirados que permaneceram nas carteiras e grupos negociais em relação ao mês anterior.

d) Perspectiva processos internos:

I - Cadastro atualizado

e) Acompanhamento:

I - Posse de Produtos - representa a quantidade de clientes das carteiras e grupos negociais que possuem os produtos listados para acompanhamento;

II - Média de Negócios - representa, dentro das carteiras e grupos negociais, a soma dos negócios dividida pelo total de clientes;

III - BB Responde - representa a quantidade de clientes das carteiras e grupos negociais que registraram reclamações sobre atendimento no BB Responde durante o mês avaliativo;

IV - Denúncia Bacen - representa a quantidade de clientes das carteiras e grupos negociais que registraram denúncias no Bacen durante o mês avaliativo;

V - Pontos Clientes - representa o somatório dos pontos dos clientes na formação das carteiras ou grupos.

f) Volume: representa o volume de operações de Custeio Agropecuário, Finame Rural, FCO rural, Proger Rural, Proger Urbano, CPR, Pronaf e EGF dos clientes das carteiras e grupos negociais.

4.1.2 – Orientação para Micro e Pequenas Empresas

01. Conceito: A gestão de carteiras é um instrumento que visa acompanhar a evolução negocial, a rentabilização e fidelização dos clientes e o desempenho das carteiras e grupos negociais.

02. Objetivos:

a) direcionar e acompanhar os negócios, alinhado aos documentos estratégicos do banco (Plano Diretor e Plano de Mercados) e ao acordo de trabalho;

b) permitir o planejamento de ações, visando o incremento na rentabilização e fidelização dos clientes;

c) instituir metodologia única de gestão do desempenho das carteiras e grupos negociais, orientando e direcionando os negócios de acordo com o perfil dos clientes e interesse da empresa; e

d) buscar resultados crescentes e sustentados, aderentes à estratégia do conglomerado BB.

03. Composição das perspectivas da gestão de carteiras:

a) Resultado econômico: tem como objetivo utilizar indicadores chaves que visam ao atingimento de resultados (rentabilidade e risco);

b) Estratégia e operações: tem como objetivo realçar o foco da organização em algum aspecto econômico-financeiro considerado relevante no período avaliativo;

c) Clientes: indicadores que contribuem para potencializar resultados financeiros e a sustentabilidade dos negócios. Podem incluir temas relacionados à participação de mercado, expansão, rentabilização, fidelização, retenção e satisfação de clientes;

d) Processos internos: indicadores voltados para a gestão de processos operacionais do banco, que possibilita a viabilização dos resultados corporativos e mitigação do risco;

e) Acompanhamento: informações quantitativas e qualitativas sobre os clientes da carteira, para subsidiar a gestão e o planejamento de ações de oferta e venda de produtos e a melhoria do atendimento. Não pontuam na gestão de carteiras.

f) Volume: indicadores que mostram o volume de produtos consumidos nas carteiras e que não pontuam na perspectiva estratégia e operações.

07. Conceito dos indicadores:

a) Perspectiva resultado econômico:

I - Margem de contribuição - representa a margem de contribuição esperada e realizada das carteiras e grupos negociais;

II - Inad 6/60 - indicador de nível de inadimplência, que mensura a qualidade da cobrança de crédito no prazo de 6 a 60 dias. É calculado dividindo-se o volume de operações vencidas entre 6 e 60 dias pelo volume total de operações das carteiras e grupos negociais.

b) Perspectiva estratégia e operações:

Capital de giro, crédito investimento, captação, cartão de crédito, conta especial, capitalização, seguro empresarial, plano de previdência, soluções de recebimento,

c) Perspectiva clientes:

I - Quantidade de clientes que atingiram o Consumo Mínimo de Produtos (CMP).

II - Quantidade de clientes que atingiram a Margem de Contribuição Esperada (MCE).

III - Pagamento de Salários - representa a quantidade de clientes das carteiras e grupos microempresas que possuem o produto Pagamento de Salários.

IV - Clientes Prospectados - representa a inclusão de novos clientes correntistas nas carteiras ou grupos microempresas.

d) Perspectiva processos internos:

I - Limite de crédito vigente (empresas) - representa a quantidade de clientes das carteiras com limite de crédito vigente;

II - Cadastro atualizado (grupo microempresas) – representa a quantidade de clientes dos grupos microempresas com cadastro atualizado.

e) Acompanhamento:

I - Posse de produtos - representa a quantidade de clientes das carteiras e grupos microempresas que possuem os produtos listados para acompanhamento;

II - Média de negócios - representa a soma dos negócios das carteiras e grupos microempresas divididas pelo total de clientes das carteiras e grupos microempresas;

III - Clientes que atingiram a Margem de Contribuição Mínima (MCM);

IV - Índice de retenção - representa o percentual de clientes encarteirados que permaneceram nas carteiras e grupos microempresas em relação ao mês anterior;

V - BB Responde - representa a quantidade de clientes das carteiras e grupos microempresas que registraram reclamações sobre atendimento no BB Responde.

VI - Denúncia Bacen - representa a quantidade de clientes das carteiras e grupos microempresas que registraram denúncias no Bacen;

VII - Cadastro atualizado (empresas) - representa a quantidade de clientes das carteiras com cadastro atualizado;

VIII - Limite de crédito vigente (grupo microempresas) - representa a quantidade de clientes dos grupos microempresas com limite de crédito vigente;

IX - Pontos clientes - representa o somatório dos pontos dos clientes na formação das carteiras ou grupos microempresas.

f) Volume:

I - Vendor - representa o volume de operações de Vendor dos clientes das carteiras e grupos microempresas;

II - Consórcio - representa o volume de operações de Consórcio dos clientes das carteiras e grupos negociais;

III - Seguro Automóvel - representa o volume de corretagem Seguro Automóvel dos clientes das carteiras e grupos microempresas;

4.2 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.2.1 – Uso do Aplicativo

O aplicativo está disponível a todos os funcionários e é de conhecimento geral entre os entrevistados. Todos colocaram que o aplicativo REL é uma ferramenta muita utilizada e também muito útil no atendimento a clientes segmentados e na gestão e acompanhamento das carteiras de clientes, contendo parâmetros, variáveis, informações gerais e específicas de um cliente ou conjunto de clientes.

Todos os entrevistados demonstraram facilidade na operacionalização do aplicativo REL, pois possui um resumo de várias informações dos clientes. A gerência média e o nível operacional são os que mais utilizam o aplicativo e a administração realiza acompanhamentos. O aplicativo está disponível em todas as plataformas de atendimento e suporte do Banco do Brasil, sendo só necessário digitar a palavra “REL” juntamente com a senha funcional e já aparece a tela inicial (conforme anexo E).

A utilização do aplicativo REL pela administração foi principalmente para acompanhamento do desempenho de funcionários e negócios com clientes. Já a gerência

média e nível operacional utilizam no atendimento ao cliente, análise de perfil e acompanhamento da carteira.

4.2.2 – Informações Utilizadas pelos Informantes

Na utilização do aplicativo para o atendimento ao cliente as informações principais estão resumidas na tela ou em telas seqüentes. As mais utilizadas são a visualização de clientes desde, numero de documentos pessoais, aplicações empréstimos, comprovantes faltantes do cadastro, análise de crédito e pendências de cartões no perfil do cliente

O aplicativo também é utilizado para gestão de clientes, para verificar o consumo de produtos, o volume de negócios, a pontuação do desempenho, a inadimplência da carteira, a evolução da carteira e o ritmo de crescimento dos negócios, a agenda diária que compõe contatos telefônicos, vencimento de seguros e operações do cliente, saldos por produto e dados profissionais.

A verificação da pontuação das carteiras, evolução dos negócios (orçamento), encarteiramento de clientes e definição de gerente de relacionamento também são realizadas no aplicativo freqüentemente.

4.2.3 – Principais Benefícios Associados ao Uso do Rel

A agilidade e facilidade no atendimento aos clientes, o controle e gestão da carteira de clientes o resumo das operações dos produtos e serviços dos clientes em poucas telas foram os benefícios que mais foram apresentados.

A individualização do desempenho e do resultado do negócio e a visualização rápida de consumo de produtos/serviços, inadimplência, contatos, perfil do cliente separado por segmento, as informações negociais, identificação do gerente, a margem de contribuição, a visão da carteira e a visão do cliente como facilitador da negociação.

4.2.4 – Pontos Fortes e Fracos do Aplicativo

Na apresentação dos pontos fortes do aplicativo REL, levantados através das respostas dos respondentes descrevemos:

- A segmentação, o acompanhamento do resultado da carteira;
– Resumo das operações do cliente na primeira tela;
– Facilidade de operacionalização;
- Sistema ágil, revela rapidamente a “foto” do cliente e as informações gerenciais;
– Controle de inadimplência, de produtos e serviços e dados cadastrais dos clientes;
- Ajuda na fidelização do cliente;
- Compactação do aplicativo com todas as informações necessárias para identificar um cliente;
– Possui todas as datas e vencimentos e renovações das operações agrupando todas as operações do cliente.
– Possui is itens cadastrais como falta de documentos, pendência de cartões e mostra se o cliente possui restrições ou não já na primeira tela.

Na apresentação dos pontos fracos do aplicativo REL, levantados através das respostas dos respondentes descrevemos:

- A inexistência da possibilidade de fixação de metas dentro de cada carteira, no âmbito da agência;
– Só é fonte de informação, qualquer alteração deve ser feita em outro aplicativo;
– Atraso na avaliação das carteiras e na atualização de dados, pois nem sempre é on-line e dependendo do produto leva até quatro dias para atualizar, como por exemplo, o cartão de crédito.
– Disposição das informações no aplicativo;

4.2.5 – Sugestões de Melhoria

Na apresentação das sugestões de melhoria no aplicativo REL, levantados através das respostas dos respondentes descrevemos:

– A possibilidade de apresentar novos atalhos pelo aplicativo;
– A transferência da plataforma para a intranet.
– Colocação da opção para impressões através da impressora remota
– A existência de uma tela com os produtos faltantes do cliente com maior objetividade;
– Uma melhor organização das informações dispostas;
- A possibilidade de fixação de metas dentro de cada carteira, no âmbito da agência.
– A existência da possibilidade de atualizar dados dos clientes através do aplicativo, sem precisar abrir outro para fazer isso;
– A fixação de uma janela com todos os atendimentos, seja pelo telefone, internet ou na agência descrevendo o que o cliente realizou; o que quer; o que foi feito; gerando um histórico. Isso facilitaria a visualização do que foi feito e serviria de base de dados para futuros planejamentos;
– As carteiras poderiam ser avaliadas diariamente ou on-line e pontuadas mensalmente, pois facilitaria o controle das mesmas;
- Os aplicativos de origem poderiam ser processamentos mais rápidos para que as informações sobre operações do cliente fossem fidedignas;

4.3 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.3.1 – Uso do Aplicativo

Com relação ao conhecimento do aplicativo REL, todos os entrevistados responderam que conhecem e utilizam o aplicativo.

Verificamos que a freqüência de utilização do aplicativo em geral é de uso diário utilizado pela gerência média e pelos funcionários do nível operacional. A utilização semanal é utilizada pela administração da agência.

A resposta da maioria foi que ao atender um cliente utilizam o REL para ter uma idéia geral do cliente e verificar pendências no atendimento. Outros Informaram que não utilizam o aplicativo para todos os clientes, pois existem clientes que eles já conhecem, sabem todos os seus produtos e serviços ou cliente que vem frequentemente ao banco, na maioria quase diariamente. Utilizam a ferramenta para os clientes eventuais. Verificamos estar condizente com a afirmativa de Schwarz (2002), os aplicativos dos sistemas de informação têm servido

como ferramenta para a manutenção da estrutura de atendimento e administração existente, principalmente no melhor controle das ações diárias.

Os funcionários da administração da agência utilizam o aplicativo para o acompanhamento do desempenho da gerência média, a fidelização dos clientes, o acompanhamento do consumo de produtos/serviços e o volume de negócios.

A gerência média e os funcionários do nível operacional utilizam para o atendimento ao cliente. O acompanhamento dos indicadores da carteira de clientes, e o gerenciamento e controle da carteira são efetuados pela gerência média.

O aplicativo também é utilizado para a analise o perfil do cliente, para ver quais produtos já tem e quais não tem e sua rentabilidade esperada. Também a agenda onde anotam contatos telefônicos e verifica as datas de aniversário de clientes, vencimento de seguros e operações. O encarteiramento e a troca de clientes entre as carteiras conforme sua evolução e segmentação e a verificação de tendências ao consumo de produtos/serviços pelos clientes e a inadimplência da carteira. Confirmando a afirmativa de Dos Santos e Sussman (2000), que diz que mais do que a implantação de um bom aplicativo em um sitema de informática, é a sua utilização correta e o atingimento dos objetivos previstos. A mudança na maneira de oferecer os serviços bancários aos clientes ocorridos após a informatização dos sistemas bancários, iniciam o abandono de uma estrutura interna baseada na oferta de serviços, passando a realizar um trabalho direcionado aos clientes.

4.3.2 - Informações Utilizadas pelos Informantes

Conforme Dias et al. (1993) a tecnologia da informação é um sistema sócio-técnico cujos componentes são: os indivíduos, as tarefas e os equipamentos. Laudon e Laudon (1999) também descrevem os sistemas de informação além do paradigma do computador.

Segundo Frederick Winslow Taylor (2001), o conceito de eficiência industrial reflete através do aperfeiçoamento dos métodos de trabalho, reduzindo cada situação a uma seqüência de movimentos elementares que pudessem ser cronometrados, descritos, ensinados e aplicados a qualquer indivíduo. Ou seja, buscando as informações mais utilizadas pelos informantes poderemos buscar alternativas de aperfeiçoamento dos métodos de trabalho.

As informações mais utilizadas pelos funcionários em geral foi para verificar o perfil e o consumo de produtos, a agenda diária que compõe contatos telefônicos, vencimento de

seguros e operações do cliente, saldos por produto e dados profissionais a inadimplência da carteira de clientes, pendências cadastrais, restritivas e de entrega de cartões.

A gerência média, além das funções acima, utiliza a ferramenta de pontuação das carteiras, evolução dos negócios (orçamento), encarteiramento de clientes e segmentação dentro das carteiras e definição de gerente de relacionamento.

A administração de agência utiliza mais a ferramenta de acompanhamento do volume de negócios, da pontuação do desempenho, da inadimplência da carteira, da evolução da carteira e do ritmo de crescimento dos negócios.

4.3.3 – Principais Benefícios Associados ao Uso do Rel

Dentre os benefícios foram atribuídas várias opções do aplicativo o que mostra que o mesmo possui muitas qualidades.

Os funcionários da administração da agência registraram a individualização do desempenho e do resultado do negócio por carteira, por segmento e por cliente facilitando assim, verificar as tendências, as surpresas de mercado, o acompanhamento de desempenho da gerência média. Confirmada a tendência, segundo Rust et al. (2001), onde os lucros das instituições financeiras passam a ser provenientes de relações de longo prazo com o cliente, tornando necessária a mudança de abordagem de “transações de consumo” para “relacionamento um-a-um”.

Os principais benefícios para a gerência média e para o nível operacional da agência, foi que o aplicativo possui várias informações compactadas, de visualização rápida, informações sobre o consumo de produtos/serviços, posição de inadimplentes, contatos negociais facilitando o conhecimento do perfil do cliente. Disseram também que o sistema separa por segmentos diferentes, facilitando a negociação e gerando um acompanhamento com maior segurança.

Segundo Dewett e Jones (2001), quebra-se a convicção de uma proporção direta entre o número de setores e a qualidade do serviço, e nasce a meta de tornar o cliente o centro dos negócios bancários. O cliente e a sua fidelidade passam a ser o principal foco das empresas que buscam vantagem competitiva, segundo Lobos (1993).

4.3.4 - Pontos Fortes e Fracos do Aplicativo

Os pontos fortes considerados pela administração da agência foram: a segmentação, o acompanhamento do resultado da carteira e a fidelização do cliente.

Essas considerações demonstraram, conforme Vavra (1992), que é muito importante o acompanhamento e a fidelização do cliente, pois, a conquista de novos clientes torna-se cada vez mais difícil em razão dos altos custos de “mídia” e da acirrada concorrência nos mais diversos mercados.

O nível operacional e a gerência média da agência consideraram pontos fortes a facilidade de operacionalização, pois é um resumo das operações do cliente na primeira tela.

As informações gerenciais, como controle de inadimplência, controle de produtos/ clientes e fidelização cliente também foram espelhados por alguns funcionários bem como a compactação do aplicativo e a clareza nas informações e a fácil navegação pelo aplicativo.

Conforme Kotler (2001), o atendimento deve se desdobrar numa lista de atribuições abrangendo: velocidade, cordialidade, conhecimento, solução de problemas, dentre outros. Todos concordaram que o aplicativo possui todas as informações necessárias para a identificação de um cliente, bem como ter uma visão geral de todos os dados cadastrais e negócios com o mesmo.

Outro ponto forte foi que o aplicativo possui todas as datas e vencimentos e renovações das operações, possui itens cadastrais como falta de documentos, pendência de cartões e mostra se o cliente possui restrições, todos já na primeira tela.

Já os pontos fracos atribuídos pela administração da agência foram à inexistência da possibilidade de fixação de metas dentro de cada carteira, no âmbito da agência, pois assim poderiam estipular metas individuais dentro de cada carteira da gerência média.

Os pontos fracos admitidos pelo nível operacional e pela gerência média foram principalmente: o atraso na avaliação das carteiras e defasagem de informações.

Obtivemos muitos entrevistados que não atribuíram nenhum ponto fraco, pois disseram não ter nada observado até o momento.

Outros pontos fracos observados foram que o aplicativo é só fonte de informação, qualquer alteração deve ser feita em outro aplicativo, como por exemplo, alteração de dados cadastrais. É necessária a abertura de outro aplicativo para efetuar a transação.

Foi confirmado em várias entrevistas que a atualização do sistema não sendo on-line prejudica sua confiança, sendo considerada também um ponto fraco, pois precisam entrar em

outros aplicativos para confirmá-la, como por exemplo, a atualização de dados de conta corrente. Conforme Kotler (2001), se no atendimento não existir as atribuições abrangendo: velocidade, cordialidade, conhecimento, solução de problemas, dentre outros, o mesmo poderá sofrer descrédito.

Encontramos contradições a respeito da disposição das informações no aplicativo. Alguns consideraram ponto fraco, pois acreditam existir muita poluição de informações e má distribuição das mesmas na tela do aplicativo. Já outros acreditam estar satisfatória à distribuição dos dados nas telas do aplicativo REL.

4.3.5 – Sugestões de Melhoria

Segundo Fortuna (2002), o setor bancário foi um dos que mais sofreram adequações na área de informática e desenvolvimento de software.

Observamos um grande número de sugestões apresentadas, trazendo enriquecimento ao trabalho apresentado e ao mesmo tempo contribuindo para o desenvolvimento da organização.

As sugestões que a administração da agência apresentou direcionaram-se mais a possível melhora de apresentação de resultados mais atualizados, se possível on-line e a possibilidade de atribuição de metas dentro das carteiras no âmbito da agência, pois assim poderiam estipular metas individuais dentro de cada carteira da gerência média. Consideram que o atraso na apresentação do resultado gera agonia, pois são cobrados pelo resultado. Já a atribuição de metas dentro das carteiras seria um facilitador no gerenciamento.

O nível operacional e a gerência média tiveram várias sugestões de melhoria como à possibilidade de impostação de novos dados ou atalhos através do aplicativo, como a alteração de dados cadastrais e análise de crédito. Assim não precisariam abrir outro aplicativo gerando perda de tempo ou mão-de-obra.

Também foram levantadas as possibilidades de passar o REL para a intranet, pois acreditam que a plataforma é melhor.

A impostação da opção para impressões através da impressora remota no item gestão de carteiras, na opção filtro de clientes. Assim emitiriam um relatório com os clientes que precisam ser trabalhados.

Vários entrevistados demonstraram que a falta de atualização on-line traz perda de tempo, pois precisam abrir outros aplicativos para confirmação de informações. Conforme Kotler (2001), se no atendimento não existir as atribuições abrangendo: velocidade, cordialidade, conhecimento, solução de problemas, dentre outros, o mesmo poderá sofrer descrédito.

Alguns acreditam que deveria aparecer uma tela com os produtos faltantes dos clientes com maior objetividade, pois assim no primeiro impacto com o aplicativo ao atender o cliente, poderiam focar melhor os dados faltante e/ou produtos e serviços necessários ao cliente e priorizados pelo banco.

Outra sugestão seria a fixação de uma janela com todos os atendimentos, seja pelo telefone, internet ou na agência descrevendo o que o cliente fez; o que quer; o que foi feito; gerando um histórico. Isso facilitaria a visualização do que foi feito e serviria de base de dados para futuros planejamentos pelo Banco do Brasil.

A implementação de aperfeiçoamentos é confirmada por Rocha e Oliveira (2003), que comentam que a concorrência, associada ao avanço das tecnologias vêm direcionando as empresas à necessidade de revisão dos métodos e técnicas de gestão, com o objetivo de permitir velocidade maior na tomada de decisões e ganho de mercado.

Já no acompanhamento da avaliação das carteiras concordou-se que poderiam ser avaliadas diariamente e pontuadas mensalmente, isso facilitaria a gestão e o controle das mesmas.

Outros entrevistados supõem que os aplicativos de origem poderiam ser processamentos mais rapidamente, para que as informações sobre operações do cliente fossem mais fidedignas, pois a distribuição dos dados, a armazenagem e o processamento de informações facilitam o atendimento e faz com que se obtenha agilidade no processamento de informações.

Encontramos contradições a respeito da disposição das informações no aplicativo. Diversos acreditam que os dados poderiam estar com uma melhor distribuição, para facilitar a localização das informações. Declararam que existem muitas informações desnecessárias ou mal organizadas. Colocaram que os dados deveriam estar mais centrados por assuntos e com maior objetividade. Com isso, o tempo seria abreviado e consequentemente existiria ganho de capital na prestação de serviços executada pelos funcionários.

5 – CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta as conclusões obtidas nesta dissertação de especialização, seus limites e traz sugestões para a continuidade de investigação do tema pesquisado.

5.1 - CONCLUSÕES

A análise dos resultados referentes ao presente trabalho foi qualificada através do instrumento de coleta de dados permitindo assim a realização da avaliação do REL - aplicativo de relacionamentos com clientes segmentados do Banco do Brasil, em sua utilização pelos funcionários na região da Água Verde em Curitiba-Paraná.

Em relação ao objetivo específico de identificar os benefícios proporcionados pela utilização do aplicativo REL na região da Água Verde Curitiba-PR, ressaltamos que são diversos, onde, os mais relevantes foram: que o aplicativo possui várias informações compactadas, de visualização rápida, informações sobre o consumo de produtos/serviços, posição de inadimplentes, contatos negociais, separação por segmentos diferentes, facilitando a negociação e gerando um acompanhamento com maior segurança e facilitando o conhecimento do perfil do cliente. Em relação aos funcionários da administração da agência, foi à individualização do desempenho e do resultado do negócio por carteira, por segmento e por cliente facilitando assim, verificar as tendências, as surpresas de mercado e o acompanhamento de desempenho das carteiras de clientes.

Na verificação das informações que os funcionários da região da Água Verde mais utilizam, verificamos que o uso do aplicativo em geral é de uso diário utilizado pela gerência média e pelos funcionários do nível operacional. A utilização semanal é utilizada pela administração da agência. O perfil do cliente e o acompanhamento das carteiras foram os mais relevantes na utilização do aplicativo REL. O perfil do cliente é utilizado para ter uma idéia geral do mesmo, verificar pendências no atendimento, visualizar quais produtos já tem e quais não têm e sua rentabilidade esperada, a agenda onde anotam contatos telefônicos e verifica as datas de aniversário de clientes, vencimento de seguros e operações. E, o acompanhamento das carteiras de clientes é utilizado para gestão dos mesmos, acompanhamento dos

indicadores de desempenho, fidelização dos clientes, consumo de produtos/serviços e o volume de negócios.

Em relação aos pontos fortes do sistema REL na região da Água Verde Curitiba-PR, os principais foram: a facilidade de operacionalização e visão geral do cliente, pois é um resumo das operações do cliente na primeira tela e o acompanhamento do resultado e informações gerenciais da carteira, como controle de inadimplência, controle de produtos e serviços, datas, vencimentos e renovações das operações, itens cadastrais faltantes, pendência de cartões, restrições.

Já em relação aos pontos fracos do sistema REL na região da Água Verde Curitiba-PR, destacaram-se: o atraso na avaliação das carteiras e defasagem de informações; atualização não on-line prejudicando sua confiança e gerando perda de tempo, pois precisam entrar em outros aplicativos para confirmá-la; a inexistência da possibilidade de fixação de metas dentro de cada carteira no âmbito da agência; e também que o aplicativo não permite a alteração de dados dentro do mesmo.

Na verificar de contribuições de melhoria do aplicativo REL na região da Água Verde Curitiba-PR, destacamos várias sugestões que podem ser aproveitadas pela organização, como a impostação de novos dados através do aplicativo, como a alteração de dados cadastrais e elaboração de análise de crédito ou ícone de atalho para o aplicativo correspondente; a possibilidade de melhora de apresentação de resultados mais atualizados, se possível on-line, para eliminar a perda de tempo ocasionada pela falta de atualização; a possibilidade de atribuição de metas dentro das carteiras no âmbito da agência, auxiliando o papel da administração da agência; processamento dos aplicativos de origem mais rápidos, para que as informações sobre operações do cliente fossem mais fidedignas e obtendo agilidade no processamento de informações; no acompanhamento da avaliação das carteiras a possibilidade de avaliação diária e pontuação mensal, isso facilitaria a gestão e o controle das mesmas; a apresentação dos dados no aplicativo poderia estar com melhor distribuída; para facilitar a localização das informações, deveriam estar mais centrados por assuntos e com maior objetividade, inclusive com a fixação de uma janela com todos os atendimentos, seja pelo telefone, internet ou na agência descrevendo todos os atendimentos e assim gerando um histórico, e outra tela também para visualizar os produtos e serviços faltantes dos clientes com maior objetividade. Isso facilitaria a visualização do que foi feito e serviria de base de dados para futuros planejamentos pelo Banco do Brasil. Com isso, o tempo seria abreviado e consequentemente existiria ganho de capital na prestação de serviços executada pelos funcionários.

5.2 - LIMITES DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com foco no bairro Água Verde em Curitiba – Paraná onde dedicamos nossos estudos. A mesma pode ter abrangência estadual ou até nacional se quisermos aprofundar mais o assunto, com possibilidade de até aumentarmos as contribuições de melhoria para o aplicativo REL e termos uma visão geral como um todo.

Outra limitação desta pesquisa refere-se à restrição de seus resultados a apenas um aplicativo, mesmo este sendo um dos mais utilizados no Banco do Brasil.

5.3 - SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como sugestões de pesquisas futuras propõem-se:

- a aplicação a nível estadual e/ou a nível Brasil do estudo realizado buscando novas informações e contribuições de melhoria no aplicativo;
- continuidade da mensuração da presente pesquisa ao longo do tempo visando uma avaliação de possíveis mudanças no aplicativo ou na estrutura da instituição financeira;
- percepção do impacto das funcionalidades do aplicativo sobre o trabalho dos funcionários do banco em análise;
- analisar a relação de produtividade dos funcionários no trabalho através do uso do aplicativo;

6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBINO, J. P. E REINHARD, N. Impactos do uso da tecnologia da informação no apoio ao trabalho remoto em equipes. Florianópolis: *XXIV ENAMPAD*, 2000. CD-Rom.

BERRY, L.L. & PARASURAMAN, A. Marketing services: competing through quality. New York: Free Press, 1991.

BEVILACQUA, s. Estudo de satisfação de clientes, a validação do esquema CBF. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXIV ENEGEP, 2004. Florianópolis, Anais.

BOGMANN, Itzhak Meir, Marketing de Relacionamento – Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras, São Paulo: Nobel, 2002.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC Controle da qualidade total. Belo Horizonte: EDG, 1999.

COBRA, M. Marketing de serviço financeiro. São Paulo: Cobra, 2000.

DELLAGNELO, E. H. L. O impacto da informática na divisão do trabalho: um estudo de caso. Salvador: *XV ENAMPAD*, Vol. 5, 1991. p. 93-109.

DEWAN, S e MIN. C. The substitution of information technology for other factors of production: a firm level analysis. *Management Science*, v.43, n.12, p.1660-1675, dez. 1997.

DEWETT, T e JONES, G. R. The role of information technology in the organization: a review, model and assessment. *Journal of Management*, 27, p.313-346, 2001.

DIAS, D. S.; MENDES NETO, J. F. S.; BAHIENSE, G. C. Eficácia de sistemas de informação, participação do usuário e mudança organizacional. Salvador, *XVII ENAMPAD*, v.2, 1993. p.163-172.

DIAS, T.R.F.V. Qualidade de serviços bancários on-line pelo telefone: Contribuição para uma metodologia de avaliação. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXII ENANPAD, 1998. Foz do Iguaçu, PR. Anais.

DOS SANTOS, B. e SUSSMAN, L. Improving the return on IT investment: the productivity paradox. *International Journal of Information Management*, 20, p.429-440, 2000.

FEHLABER, A. e VIEIRA, M. Impactos da informatização nas relações de trabalho: o caso de Pernambuco. Curitiba: *XVIII ENAMPAD*, v. 2, 1994. p.257-270.

FORTUNA, E. Mercado financeiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GORDON, Ian. Marketing de Relacionamento, São Paulo: Futura, 1999, 1 ed. HSM MANAGEMENT. Cliente fiel é cliente feliz?. São Paulo, v.1, n. 3, jul./ago 1997.

HARRIS, L. The IT productivity paradox – evidence from the UK retail banking industry. *New Technology, Work and Employment*, 16:1, p.35-48, 2001.

JURAN, J.M. Controle da qualidade: handbook. São Paulo: Makron Books, 1991.

KARIMI, J.; SOMERS, T. M.; GUPTA Y.P. Impact of informatio n technology management practices on customer service. *Journal of Management Information Systems*, v.17, n.4, p.125-158, 2001.

KOTLER, Philip. Administração e marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary., Princípios de Marketing, Rio de Janeiro: LTC, 1999, 7 ed.

KUDYBA, S. e DIWAN, R. The impact of information technology on US industry. *Japan and the world economy*, 14, p.321-333, 2002.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1991.

LAUDON, K. C. e LAUDON, J. P. *Sistemas de informação*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LIMA, F.U. de; NETO, P.L. de O.; RIÇA, R. Pesquisas de serviços ao cliente para desenvolver melhorias no planejamento e gestão da qualidade. In: Encontro Nacional de Engenharia da Produção, XXIII ENEGEP, 2003. Ouro Preto, MG, Anais.

LOBOS, Julio. Encantando o cliente externo e interno. São Paulo: Instituto da Qualidade, 1993.

LUNARDI, G. L. *Os efeitos da tecnologia da informação (TI) nas variáveis estratégicas organizacionais da indústria bancária: estudo comparativo entre alguns países da América*. Porto alegre, 2001. 114f. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA, Escola de Administração, UFRGS.

LUNARDI, G. L.; MAÇADA, A. C. G.; BECKER, J. L. O impacto da tecnologia da informação (TI) nos bancos brasileiros, americanos, argentinos, chilenos e uruguaios. Salvador*: XXVI ENAMPAD*, 2002. CD-Rom.

LUNARDI, G. L.; MAÇADA, A. C. G.; BECKER, J. L. O impacto da tecnologia da informação (TI) nos bancos brasileiros, americanos, argentinos, chilenos e uruguaios. Salvador: XXVI ENAMPAD, 2002. CD-Rom. LUNDVALL, B. National system of innovation. London: Pinter, 1993

MAÇADA, A. C. G. Impacto dos investimentos em tecnologia da informação nas variáveis estratégicas e na eficiência dos bancos brasileiros. Porto Alegre, 2001. 198f. Tese (Doutorado em Administração) – PPGA, Escola de Administração, UFRGS.

MAÇADA, A. C. G. e BORENSTEIN, D. Medindo a satisfação dos usuários de um sistema de apoio à decisão. Florianópolis: XXIV ENAMPAD, 2000. CD-Rom.

MAÇADA A. C. G. e BECKER J. L. Modelo para avaliar o impacto da tecnologia da informação (TI) nas variáveis estratégicas dos bancos brasileiros. Foz do Iguaçu, XXII ENAMPAD,1998. CD-Rom.

MAÇADA A. C. G. e BECKER J. L. Análise da eficiência relativa dos investimentos em TI nos bancos brasileiros. Campinas: XXV ENAMPAD, 2001a. CD-Rom.

MAÇADA A. C. G. e BECKER J. L. O impacto da tecnologia da informação na estratégia dos bancos. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 41, n.4, p.87-97, Out./Dez. 2001b.

McKenna Regis – Marketing de Relacionamento - Rio de Janeiro: Campus, 1996, 5 ed.

MCKENNA, R. Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre, Bookman, 2001.

MASON, R. O.; MCKENNEY, J. L.; COPELAND. D. G. Developing an historical tradition in MIS research. Mis Quarterly, v.21, n.3, p.257-278, set. 1997.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas, 1993 – Vol. 1.

MUKHOPADHYAY T.; RAJIV, S., SRINIVASAN K. Information technology impact on process output and quality. *Management Science*, v.43, n.12, p.1645-1659, dez. 1997.

PALADINI, E.P. Controle de qualidade: uma abordagem abrangente. São Paulo: Atlas, 1994.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L.; ZEITHAML, V. A conceptual model of service quality and its implication for research. Journal of Marketing, v. 49, p. 41-50, Fall 1985.

PINTO, C. C. e DIAS, D. S. Impacto do computador no conteúdo do trabalho e na motivação do usuário em uma empresa de grande porte. Salvador: *XV ENAMPAD*, v. 5, 1991. p.81-92.

PINSONNEAULT, A. e KRAEMER, K. L. The impact of information technology on middle managers. *Mis Quarterly*, v.17, n.3, p.271-292, set. 1993.

RAUEN, Fábio José. Roteiros de investigação científica. Tubarão, SC: Unisul, 2002.

REZENDE, D. A. e ABREU, A. F. *Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais*. São Paulo: Atlas, 2000.

ROCHA, V.A.G.A.; OLIVEIRA, P.A. da S. Avaliando a qualidade de serviço: aplicação da Escala SERVQUAL numa grande instituição bancária. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXVII ENANPAD, 2003. Atibaia, SP.

RODRIGUES, S. B.; RADAMÉS DE SÁ, R. C.; OLIVEIRA, C. A. A. O impacto da informática no consumidor de serviços bancários. Natal: *XII ENAMPAD*, v.1, 1988. p.347-374.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. *O valor do cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SCHWARZ, G. M. Organizational hierarchy adaptation and information technology Information and Organization, 12, p.153-182, 2002.

SILVA C. M. S. e FERNANDES, B. H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. RAE – Revista de Administração de Empresas, v.38 n.4, p.46-56, Out./Dez., 1998.

TAYLOR, F. W. Princípios de administração científica. São Paulo: Atlas, 1995.

VAVRA, Terry G. Marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1992.

ANEXOS

ANEXO A: PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MBA - ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

PESQUISA SOBRE A AVALIAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DO APLICATIVO REL

Prezado Respondente

O objetivo desta pesquisa é coletar dados à respeito do sistema em estudo, ou seja, o aplicativo REL. Esta pesquisa complementa uma série de estudos e tem como objetivo geral avaliar a eficiência do REL em sua utilização pelos funcionários no atendimento aos clientes na região da Água Verde em Curitiba-PR.

Para responder às questões queira, por favor, lembrar que o foco desta pesquisa é somente sobre o **aplicativo REL**.

Pedimos sua resposta espontânea para cada um dos itens apresentados a seguir, observando estritamente a ordem de apresentação. Só passe para a questão seguinte após ter respondido a anterior, sem voltar às questões já respondidas. Você estará, assim, ajudando-nos a assegurar a qualidade dos dados coletados.

Convém destacar que não existem respostas certas ou erradas e que os dados fornecidos não serão utilizados, em nenhum caso, de forma individual. Os dados coletados serão segmentados para análise e divulgação, uma vez que a pesquisa é de estrita confidencialidade dos dados.

Agradecemos desde já por sua colaboração e atenção.

Obrigado,

Prof. Me. Rodrigo Bisognin Castilhos - Tutor do Curso MBA – Especialização em Gestão de Negócios Financeiros.

Claudecir da Rosa – Acadêmico do curso MBA – Especialização em Gestão de Negócios Financeiros.

1) Caracterização do Entrevistado:

I – Idade: _____ anos. II – Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino

III – Nível de escolaridade:
( ) 2º Grau completo ( ) Superior incompleto ( ) Superior completo
( ) Pós-Graduação ( ) Outros / Especificar:
_____

IV – Nível ou tipo do cargo:
( ) Administração ( ) Gerência Média ( ) Assessoria / Técnico ( ) Execução

V – Tempo de trabalho no banco: _____ anos.

Q1 – O que você acha sobre o aplicativo REL?

Q2 - Utiliza o REL?

Q3 – Com que freqüência utilizado o aplicativo Rel?

Q4 – O que mais utiliza?

Q5 – Por que usa o Rel?

Q6 - Em sua opinião, quais os pontos fortes?

Q7 - Em sua opinião, quais os pontos fracos?

Q8 - Você identifica alguma falha?

_____
_____
_____
_____

Q9 – Você identifica alguma melhoria que possa ser realizada?

_____
_____
_____
_____

Q10 - Com relação ao processamento, a armazenagem e a distribuição dos dados no aplicativo, você acredita estarem bem inter-relacionados?

_____
_____
_____
_____

Q11 - Para que usa o aplicativo?

_____
_____
_____
_____

Q12 - Pensando no seu dia a dia de trabalho, quais os benefícios proporcionados pelo REL?

_____
_____
_____
_____

ANEXO B: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MBA - ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

PESQUISA SOBRE A AVALIAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DO APLICATIVO REL

Prezado Respondente

O objetivo desta pesquisa é coletar dados à respeito do sistema em estudo, ou seja, o aplicativo REL. Esta pesquisa complementa uma série de estudos e tem como objetivo geral avaliar a eficiência do REL em sua utilização pelos funcionários no atendimento aos clientes na região da Água Verde em Curitiba-PR.

Para responder às questões queira, por favor, lembrar que o foco desta pesquisa é somente sobre o **aplicativo REL**.

Pedimos sua resposta espontânea para cada um dos itens apresentados a seguir, observando estritamente a ordem de apresentação. Só passe para a questão seguinte após ter respondido a anterior, sem voltar às questões já respondidas. Você estará, assim, ajudando-nos a assegurar a qualidade dos dados coletados.

Convém destacar que não existem respostas certas ou erradas e que os dados fornecidos não serão utilizados, em nenhum caso, de forma individual. Os dados coletados serão segmentados para análise e divulgação, uma vez que a pesquisa é de estrita confidencialidade dos dados.

Agradecemos desde já por sua colaboração e atenção.

Obrigado,

Prof. Me. Rodrigo Bisognin Castilhos - Tutor do Curso MBA – Especialização em Gestão de Negócios Financeiros.

Claudecir da Rosa – Acadêmico do curso MBA – Especialização em Gestão de Negócios Financeiros.

1) Caracterização do Entrevistado:

I – Idade: _____ anos. II – Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino

III – Nível de escolaridade:
( ) 2º Grau completo ( ) Superior incompleto ( ) Superior completo
( ) Pós-Graduação ( ) Outros / Especificar:
_____

IV – Nível ou tipo do cargo:
( ) Administração ( ) Gerência Média ( ) Operacional

V – Tempo de trabalho no banco: _____ anos.

Q1 - Conhece o REL?

Q2 - Utiliza o REL? Com que freqüência?

Q3 - Para que usa o aplicativo?

Q4 - Que informações você mais utiliza?

Q5 - Pensando no seu dia a dia de trabalho, quais os benefícios proporcionados pelo REL?

Q6 - Em sua opinião, quais os pontos fortes?

Q7 - Em sua opinião, quais os pontos fracos?

Q8 - Você identifica alguma falha ou algo que possa melhorar o aplicativo?

_____
_____
_____
_____

Q9 - Com relação ao processamento, a armazenagem e a distribuição dos dados no aplicativo, você acredita estarem bem inter-relacionados? Por quê?

_____
_____
_____
_____

ANEXO C: ÁGUA VERDE – BAIRRO DE CURITIBA - PR - BRASIL

Água Verde

O bairro da esperança

Figura 1 - Mapa de Arruamento do Bairro Água Verde

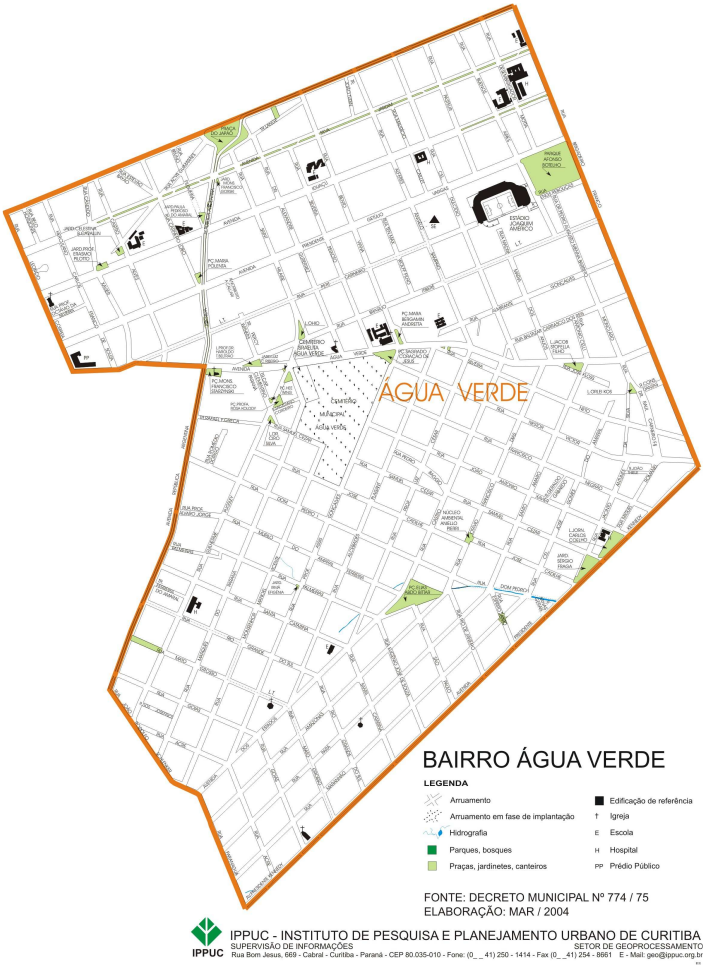

Figura 2 - Mapa de Curitiba-Pr

Território

Área:476,4ha

Ponto inicial na confluência da Av. Sete de Setembro e Rua Brigadeiro Franco. Segue pela Rua Brigadeiro Franco, Av. Presidente Kennedy, Ruas Paranaguá, João Rodolfo Schlenker, Av. República Argentina, Av. Água Verde, Rua Leôncio Correia, Av. Sete de Setembro, passando pela praça do Japão (incluindo), continuando pela Av. Sete de Setembro, até o ponto inicial.

Nome

O Rio Água Verde, que nasce e cruza toda a extensão do Água Verde até desaguar nas águas do Rio Belém, no Prado Velho, foi a fonte inspiradora para o nome do bairro. As algas que formam massas verdes e dão uma coloração esverdeada à água doce, levaram os antigos moradores da região a batizar o rio que cortava suas fazendas e chácaras com o nome de "Água Verde". A denominação se tornou tão conhecida e simpática aos moradores que acabou denominando toda a extensão de um dos mais antigos e conhecidos bairros da cidade de Curitiba.

Geografia

O Água Verde está localizado na região central de Curitiba. Faz divisa com os bairros Centro e Batel ao norte, Guaíra e Parolin ao sul, Portão, Vila Isabel e Seminário a oeste e Rebouças a leste.

Curiosidades Históricas

A primeira notícia oficial sobre o bairro é de 21 de janeiro de 1847, quando a câmara municipal pediu que José dos Santos consertasse o "passo" na paragem denominada Água Verde. Em 26 de abril de 1850, a Câmara Municipal Já debatia sobre a construção de uma Ponte sobre o Rio Água Verde.

Figura 3 - Início da República Argentina

O Presente

Em sua viagem por Curitiba, o Urbenauta produziu 9128 fotos e escreveu centenas de textos sobre todos os bairros de Curitiba. Confira aqui algumas curiosidades sobre o bairro Água Verde.

Muitos pensam que a Praça do Japão está no Bairro do Batel. Errado. Oficialmente, ela pertence ao território do bairro Água Verde. A sociedade D. Pedro II, localizada na rua Brigadeiro Franco, ainda preserva o mesmo salão que animou os famosos bailes na Curitiba dos anos 50 e 60.

DADOS DEMOGRÁFICOS

Fonte: IPPUC/IBGE

Quadro 2 - População

Nº de homens	22.672
Nº de Mulheres	27.191
Total de Habitantes (censo 1991)	45.382
Total de Habitantes (censo 1996)	49.863

Quadro 3 - Habitante por hectare

1970	52,72
1980	59,26
1991	68,7
1996	104,67

Quadro 4 - Taxa anual de crescimento

1970/1980	2,4%
1981/1990	3,2%
1991/1996	1,88%

Quadro 5

Dados Populacionais - Indicadores			
Indicador	**Bairro**	**Regional**	**Cidade**
Densidade Demográfica (2000)	104,67	-	36,73
Idade Média da População (Anos - 2000)	34,22	-	29,87
População Homens (2000)	22.546	106.019	760.854
População Mulheres (2000)	27.320	118.831	826.467
População Total (2000)	49.866	224.850	1.587.315
Taxa de Crescimento Anual (1996/2000)	0,00	-	1,82

Quadro 6

Aspectos Físicos			
Indicador	**Bairro**	**Regional**	**Cidade**
Área (m²)	4.764.000	31.218.000	432.170.000
Área (% da área do Município)	1,10	7,22	99,99
Área (hectares)	476,40	3.121,80	43.217,00
Área (km²)	4,76	31,22	432,17
Distância até o Marco Zero (metros)	3.236	-	0

Quadro 7

Atividades Econômicas			
Indicador	**Bairro**	**Regional**	**Cidade**
Agências Bancárias (2003)	10	37	301
Barracão Empresarial (2005)	0	1	13
Comércio 2004 (Fonte:SMF/Curitiba S.A)	1.476	6.955	44.487
Flats (2004)	0	0	28
Hotéis (2004)	2	3	98
Industria 2004 (Fonte SMF/Curitiba S.A.)	338	1.600	11.088
Outras Atividades 2004(Fonte:SMF/Curitiba S.A)	679	3.024	19.612
Restaurantes 2005	119	309	2.283
Serviços 2004 (Fonte:SMF/Curitiba S.A)	2.276	6.792	45.877
Shoppings (2005)	1	3	23
Total de atividades 2004 (Fonte SMF/Curitiba S.A)	4.769	18.371	120.375

ANEXO D: DADOS DA AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL DO BAIRRO ÁGUA VERDE

Prefixo: 2920

Nome: AGUA VERDE

Logradouro: AVENIDA AGUA VERDE, 903

Bairro: AGUA VERDE

Cidade: CURITIBA

UF: PR

CEP: 80620-200

Telefone: (41) 33427478

Fax: (41) 32437537

ANEXO E: TELAS ILUSTRATIVAS DO APLICATIVO REL

Figura 4 - TELA INICIAL

```
RELM3000      SISBB - Sistema de Informacoes Banco do Brasil      29/08/2007
F2064132      Relacionamento com Clientes Segmentados                09:32:44
------------------------------------ Menu ------------------------------------

Acesso ao Sistema                          Parametros do Sistema

01.  Pessoa Fisica                         10.  Manutencao de Parametros

02.  Micro e Pequenas Empresas

03. * Atacado / Governo

                                           (*) Acesso nao autorizado
Informe Opcao: __                          (#) Transacao nao disponivel
-------------------------------------------------------------------------------

F1 Ajuda  F3 Sai  F5 Encerra
```

Figura 5 - OPÇÃO 01. PESSOA FÍSICA

```
RELM3001      SISBB - Sistema de Informacoes Banco do Brasil      29/08/2007
F2064132      Relacionamento com Clientes Segmentados                09:34:03
------------------------------- Pessoa Fisica --------------------------------
Consulta Clientes          Consulta                 Outras Opcoes
11.  Perfil                Carteiras/Grupos         51. * Opcoes Gerenciais
12.  Historico             31.  Perfil              52.  Evolucao de Carteira
13.  Agenda                32.  Historico           53. # Propensao ao Consumo
14.  Localizar Carteira    33.  Agenda              54. * Vincular SETEX a PAB
Manutencao Clientes        34.  Avaliacao           55. * Liberacao Corresp.
21.  Incluir               35.  Gestao de Carteira  56.  Agencias de Servicos
22.  Validar               Manutencao
23.  Confirmar Validacao   Carteiras/Grupos
24.  Excluir               41. * Incluir
25.  Solicitar Transf.     42. * Alterar
26.  Confirmar Transf.     43.  Excluir
27.  Reclassificar         44.  Redistribuir
28.  Prospeccao Estilo     45.  Vincular Carteira a PAB
                           46.  Alterar SETEX
Informe Opcao: __
Dependencia..: 2920 (+) AGUA VERDE (PR)      (*) Acesso nao autorizado
Carteira.....:      ____ (+) (Opcoes 22, 23, 24 e 26)  (#) Transacao nao disponivel
-------------------------------------------------------------------------------
F1 Ajuda  F3 Sai  F4 Seleciona  F5 Encerra
```

Figura 6 - EXEMPLO FICTÍCIO DE CONSULTA DE PERFIL OPÇÃO-11

```
RELM0129      SISBB - Sistema de Informacoes Banco do Brasil      29/08/2007
F2064132      Relacionamento com Clientes Segmentados                09:44:51
------------- Perfil do Cliente - Pessoa Fisica - Dados Gerais ---------------
Ag. Detentora: 2920 AGUA VERDE (PR)
Cliente: 911206372  CLAUDIO SCHUMACHER
CPF:    016.386.699-61   Data Nasc.: 14/02/1978   Cliente Desde: 27/03/2000
Gerente: 3165971   LUIZ ALBERTO HORI              Fone: (41) 33427478
Fone(s) Res.: 41-30168132 Com.: 41-33427478
Estado Civil: CASADO(A)-COMUNHAO PARCIAL     Sexo: M Idade:              39
Nome Tratamento: CLAUDIO                                Dependentes:     0
Tipo conta:                                             Qt. Seguros:     2
   Carteira:            130-EXCLUSIVO                   Pontos:       12,00
 _ NR/Seg. Comp.:       NR C / EMPREENDEDOR
   Renda Bruta:         2.302,50                  _ Invest.:          61.504,62
   Ren.Creditado:       1.733,26 (07/2007)          Responsab.:           46,40
 _ Marg.Contrib.:       40,83                       Responsabilidades Vencidas:  N
   Aplicacoes a Vencer (prox. 2 dias): N           _ Operacoes no Brasil
   Pendencias de Entrega de Cartoes:  N              Operacoes no Exterior
 _ Analise de Credito:                S           _ Anotacoes Cadastrais:      N
   Acionista no BB:                   S             Pendencias no BB Responde:  N
                                                    Dados Cadastrais Faltantes:  N
-------------------------------------------------------------------------------
Consulta efetuada em 29/08/2007 as 09:44:51 por F2064132.
F3 Sai F5 Encerra F6 Outras Informacoes F9 Indisp. F12 Investimentos p/ NR
```

Figura 7 - EXEMPLO FICTÍCIO DE CONSULTA F6-OUTRAS INFORMAÇÕES

```
RELM0120      SISBB - Sistema de Informacoes Banco do Brasil      29/08/2007
F2064132      Relacionamento com Clientes Segmentados                09:45:58
-------------------- Perfil do Cliente - Pessoa Fisica -----------------------

Agencia: 2920 AGUA VERDE (PR)

Nome: CLAUDIO SCHUMACHER          Cliente..:   911206372
CPF.: 016.386.699-61              Dt. Nasc.: 14/09/1968

Escolaridade: SUPERIOR COMPLETO


_  Dados Profissionais                  _  Saldos por Produto
_  Bens/Patrimonios                     _  Dados de Segmentacao
_  Historico de Margem Contribuicao     _  Dados de Encarteiramento
_  Relacionamentos                      _  Cesta de Produtos
_  Enderecos & Telefones                _  Historico de Relacionamento


                                          (*) Acesso nao autorizado
X Selecionar                              (#) Transacao nao disponivel
-------------------------------------------------------------------------------
F3 Sai  F5 Encerra  F7 Pag.Ant.
```

Figura 8 - EXEMPLO FICTÍCIO DE CONSULTA OPÇÃO SALDO POR PRODUTO

```
OPRM0010      SISBB - Sistema de Informacoes Banco do Brasil      29/08/2007
F2064132                    Operacoes                    09:52:07
---------------------- Saldos do Cliente por Produto -----------------------

Cliente(CPF/CGC):    016.386.699-61  CLAUDIO SCHUMACHER
Produto                                  Vencido/Prejuizo            Saldo Total
---------------------------------------  ----------------        ----------------
DEBITOS                                        0,00                  46,40
  1.CHEQUE OURO                                0,00                   0,00
  2.CONTA ESPECIAL ELETRONICA                  0,00                  13,45
  3.OUROCARD MASTERCARD                        0,00                  32,95
CREDITOS                                                          63.468,75
  4.BB CDB DI SWAP                                                 1.000,00
  5.BB CDB DI                                                     60.500,00
  6.POUPANCA OURO                                                      4,62
  7.CONTA CORRENTE PF OURO                                         1.964,13
  8.CONTA CORRENTE PF ESPECIAL                                         0,00
  9.BB CONTA INVESTIMENTO                                              0,00
SERVICOS
 10.BB SEGURO AUTO ANUAL
 11.OURO RESIDENCIAL
Informe o numero da linha: ___      Para ver Informacoes Cadastrais, tecle F6.
-------------------------------------------------------------------------------
F2 Mov F3 Sai F6 Cadast F7 -Pag F8 +Pag F9 Ag/Anot F11 Nova Consul F12
```

Figura 9 - EXEMPLO FICTÍCIO DE CONSULTA OPÇÃO 1. CHEQUE OURO

```
OPRM0160      SISBB - Sistema de Informacoes Banco do Brasil      29/08/2007
F2064132                    Operacoes                                09:53:58
----------------------------- Conta Corrente -------------------------------

Cliente (CPF/CGC)     :   016.386.699-61 CLAUDIO SCHUMACHER
Produto               :   0008 CHEQUE ESPECIAL
Modalidade            :   0001 CHEQUE OURO
Agencia               :   2920-3 AGUA VERDE-PR
Numero conta corrente :   2064132

Conta Corrente
Data da contratacao   :   15/12/2004        Saldo atual      :       1.964,13

Cheque Especial
Data do vencimento    :   29/02/2008        Limite           :     1.000,00
Risco da Operacao     :   B                 Valor utilizado  :         0,00
Tipo ajuizamento      :   NORMAL            Encargos         :         0,52
                                            Taxa de juros    :   4,3 % a.m.
Adiantamento Depositante
Data do adiantamento :                      Vl. adiantamento :         0,00
Risco da Operacao     :                     Tipo ajuizamento :
-------------------------------------------------------------------------------
F2 Movimentos  F3 Sai  F5 Encerra  F7 Pag.Ant  F8 Prox.Pag
```

Figura 10 - TELA INICIAL

```
RELM3000      SISBB - Sistema de Informacoes Banco do Brasil      29/08/2007
F2064132      Relacionamento com Clientes Segmentados               09:32:44
------------------------------------ Menu ------------------------------------

Acesso ao Sistema                          Parametros do Sistema

01.  Pessoa Fisica                         10.  Manutencao de Parametros

02.  Micro e Pequenas Empresas

03. * Atacado / Governo

                                           (*) Acesso nao autorizado
Informe Opcao: __                          (#) Transacao nao disponivel
-------------------------------------------------------------------------------

F1 Ajuda  F3 Sai  F5 Encerra
```

Figura 11 - OPÇÃO 2. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

```
RELM3003      SISBB - Sistema de Informacoes Banco do Brasil      29/08/2007
F2064132      Relacionamento com Clientes Segmentados               09:26:20
----------------------------- Pessoa Juridica ------------------------------
Consulta Clientes          Consulta Carteiras       Outras Opcoes
11.  Perfil                31.  Perfil              51. * Opcoes Gerenciais
12.  Historico             32.  Historico           52.  Plano de Negocios
13.  Agenda                33.  Agenda              53.  Liberacao Corresp.
14.  Localizar Carteira    34.  Avaliacao           54.  Ocorrencias BB Resp.
15.  Envio Corresp.        35.  Gestao de Carteira  55.  Evolucao de Carteiras
Manutencao Clientes        Manutencao Carteiras     56.  Carteiras PJ Varejo
21.  Incluir               41. * Incluir            57.  Agencias de Servicos
22.  Validar               42.  Alterar
23.  Excluir               43.  Excluir
24.  Solicitar Transf.
25.  Confirmar Transf.
26.  Reclassificar
27.  Envio Corresp.

Informe Opcao: __
Dependencia..:        2920 (+) AGUA VERDE (PR)      (*) Acesso nao autorizado
Carteira.....:    ____ (+) (Opcoes 22,23 e 25)      (#) Transacao nao disponivel
-------------------------------------------------------------------------------
F1 Ajuda  F3 Sai  F4 Seleciona  F5 Encerra
```

Figura 12 - OPÇÃO 11. PERFIL (FICTICIO)

```
RELMA129      SISBB - Sistema de Informacoes Banco do Brasil      29/08/2007
F2064132        Relacionamento com Clientes Segmentados              10:01:09
------------ Perfil do Cliente - Pessoa Juridica - Dados Gerais --------------
Agencia Detentora:  2920 AGUA VERDE (PR)
Cliente: 31669496   TERMAQ & TERMAQ LTDA
CNPJ:    05.514.675/0001-30                 Data Constit.: 20/08/2003
Cli. Desde:    14/08/2006                   Grupo Empres.: N
Gerente:       29578971   DANIEL ALMEIDA LEÃO              Fone: (41) 33427478
Fone Sede:     (41) 32494027
Nat. Juridica: SOCIEDADE LIMITADA                          Empregados: 21
Tipo Conta:    COMUM
_ Segmento:    PEQUENA EMPRESA I
  Carteira:    5047-EMPRESAS                        Pontos:              60,00
  Fatur. Bruto Anual:          649.464,00      _ Aplicacoes:          27.704,03
_ Margem Contribuic.:              869,64        Responsab.:            83.234,21
  Conv. Pag. Salario:                    N      _ Operacoes no Brasil
  Negocios a Vencer (prox. 7 dias):      N        Operacoes no Exterior
_ Analise de Credito:                    S        Responsabilidades Vencidas: N
_ Adesao ao Gerenciador Financeiro:  S          _ Restricoes Cadastrais:        N
                                                 Dados Cadastrais Faltantes:  N
X Seleciona                                            (#) Informacao indisponivel
-------------------------------------------------------------------------------
Consulta efetuada em 29/08/2007 as 10:01:09 por F2064132.
F3 Sai  F5 Encerra  F6 Outras Informacoes  F9 Indisponibilidades
```

Figura 13 - OPÇÃO RESTRIÇÕES CADASTRAIS (FICTICIO)

```
MCIM6330      SISBB - Sistema de Informacoes Banco do Brasil      29/08/2007
F2064132                    Clientes                                 10:03:57
--------------------- Anotacoes Cadastrais - Consulta ----------------------
Para uso interno do BANCO, sem valor legal - dados sujeitos a confirmacao
CPF/CNPJ: 05.514.675/0001-30  Nome: TERMAQ & TERMAQ LTDA
    Ultima pesquisa efetuada ao SERASA em: 28/08/2007

Nr Fonte Informacao          Vigente / Baixados     Historico(Opc.02.15)
-- ------------------------  -------------------    -------------------
 1 Banco do Brasil                Consta                Nada consta
 2 CCF                            Nada consta           Nao disponivel
 3 BACEN/CADIN - exceto BB *      Nada consta           Nada consta
 4 SERASA - exceto BB *           Nada consta           Nada consta
 5 SCPC                           Nao consultado        Nada consta
 6 Informacoes Sis. COR/CACS      Nada consta           Nao disponivel



* Inclusoes SERASA/CADIN efetuadas pelo BB constam no item - 1 Banco do Brasil

Informe numero (Nr): __
-------------------------------------------------------------------------------
F1 Ajuda  F3 Sai  F6 Imprime  F9 Bxa.CDC  F11 Nomes
```