

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

Jandir Rizzo

**MARKETING BANCÁRIO: A UTILIZAÇÃO DO GERENCIADOR
FINANCEIRO DO BANCO DO BRASIL PELOS CLIENTES
EMPRESARIAIS NA AGÊNCIA QUEDAS DO IGUAÇU – PR**

**Porto Alegre
2007**

Jandir Rizzo

**MARKETING BANCÁRIO: A UTILIZAÇÃO DO GERENCIADOR
FINANCEIRO DO BANCO DO BRASIL PELOS CLIENTES
EMPRESARIAIS NA AGÊNCIA QUEDAS DO IGUAÇU – PR**

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

Orientador: Prof. Fernando Bins Luce
Co-orientador: Prof. Paulo Henrique Possas

**Porto Alegre
2007**

Jandir Rizzo

**MARKETING BANCÁRIO: A UTILIZAÇÃO DO GERENCIADOR
FINANCEIRO DO BANCO DO BRASIL PELOS CLIENTES
EMPRESARIAIS NA AGÊNCIA QUEDAS DO IGUAÇU – PR**

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

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Norberto Hoppem – UFRGS

Prof. Dr. Fernando Bins Luce – UFRGS

Orientador – Prof. Fernando Bins Luce – UFRGS

Dedico este trabalho à minha esposa Cleci e a meus filhos Luiz Antônio e Victor Hugo, pela compreensão e ajuda.

AGRADECIMENTOS

Aos professores pela dedicação e empenho;
Aos orientadores pelo auxílio e persistência;
Ao Banco do Brasil pela oportunidade;
Aos funcionários da agência do Banco do Brasil de Quedas do Iguaçu – PR, pela colaboração;
Aos demais alunos da turma pela troca de experiências e aprendizado recíproco.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo principal investigar o nível de utilização do aplicativo Gerenciador Financeiro, pelos clientes empresariais do Banco do Brasil na Agência de Quedas do Iguaçu (PR). No método de pesquisa realizada através de um estudo de caso, foi trabalhado com dados primários e secundários, com amostra de 34 empresas das 160 empresas encarteiradas, clientes da agência estudada. Os dados primários foram extraídos da pesquisa quantitativa realizada com as empresas selecionadas e os dados secundários extraídos de aplicativos internos da agência. Os resultados obtidos mostram que é grande ainda a resistência dos empresários na utilização de canais alternativos, principalmente para realização de pagamentos via Gerenciador Financeiro. A cultura, o custo financeiro e a insegurança na utilização do canal representam os aspectos mais relevantes utilizados como argumentos pelos empresários. Com os resultados obtidos pode-se sugerir algumas ações para melhorar o índice de utilização do canal de auto-atendimento, lembrando que o estudo representa uma fotografia da agência de Quedas do Iguaçu - Pr, não podendo ser consideradas todas as suas conclusões para o universo das demais agências do Banco do Brasil.

Palavras-chave: Marketing. Gerenciador Financeiro. Canal alternativo.

ABSTRACT

The present work had as main objective to investigate the level of use Financial Managerial applications program of Brazil Bank enterprise customers of Quedas do Iguaçu Agency. In the research method carried through a studied case with primary and secondary data, 36 samples of the segmented customers companies of the studied agency. The primary data had been extracted of the quantitative research that out with the selected companies and the secondary data had been extracted of Intern applications of the Quedas do Iguaçu agency. The gotten results show how is still great the resistance from customers – companies to use alternative way to do the payments using the Financial Manager applications program. The culture, the financial cost and fear the applicative way had been the arguments most utilized by customers – companies. With the gotten results we can make some suggestions to improve the auto – attendance index, being remembered that this study it represents a photograph of Quedas do Iguaçu agency, not being able to be considered in all conclusions for the universe to another Brazil Bank agencies.

Key words: Marketing. Financial Managerial. Alternative way.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Página inicial do portal Banco do Brasil na Internet.....	20
Figura 2 -	Página inicial do Gerenciador Financeiro.....	22
Gráfico 1 -	Nível de utilização do Gerenciador Financeiro.....	25
Gráfico 2 -	Empresas sem computador – razões.....	26
Gráfico 3 -	Esquema de Administração.....	27
Gráfico 4 -	Nível de utilização do Gerenciador Financeiro.....	24
Gráfico 5 -	Razões da não utilização do Gerenciador Financeiro.....	29
Gráfico 6 -	Transações utilizadas.....	30
Gráfico 7 -	Transações Financeiras.....	31
Gráfico 8 -	Instalado e não utilizado – razões.....	31
Tabela 1 -	Nível de informatização das empresas.....	26

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	11
2.1.1	Setor de Serviços	11
2.1.2	Relação com os clientes	12
2.1.3	Marketing no setor bancário	12
2.1.4	Automação bancária	14
2.1.5	A internet	15
2.1.6	Bancos e a Internet	16
2.1.7	Considerações finais	17
2.2	O BANCO DO BRASIL E A AUTOMAÇÃO	18
2.3	O GERENCIADOR FINANCEIRO	21
2.3.1	O Gerenciador financeiro e o Banco	21
2.3.2	O Gerenciador Financeiro e o cliente	21
2.3.3	Objetivos do Gerenciador Financeiro	22
2.3.4	Facilitadores para o cliente	23
3	METODOLOGIA	24
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
4.1	DADOS COLETADOS	25
4.2	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
	CONCLUSÃO	33
	REFERÊNCIAS	36
	APÊNDICE	37

1 INTRODUÇÃO

Após anos seguidos de atendimento personalizado, os clientes do sistema bancário passaram a conviver com várias alternativas de atendimento, em função do alto investimento por parte dos bancos para proporcionar ao seu cliente facilidades na realização de suas operações bancárias.

O Banco do Brasil desenvolveu o aplicativo Gerenciador Financeiro (GF), que é um canal eletrônico que possibilita às empresas clientes, ter acesso a vários produtos e serviços como: consultas de saldos e extratos, fazer aplicações, pagamentos, transferências, liberar operações de crédito, gerenciar seu fluxo de caixa, e mais uma infinidade de outras opções, tudo de forma *on-line* e no domicílio do cliente.

O GF é uma ferramenta que visa trazer facilidade ao empresário. De dentro da sua casa, do escritório da sua empresa, ou de qualquer lugar que possa acessar um computador via internet, o empresário poderá fazer uso dessa facilidade, reduzindo o tempo gasto com suas operações bancárias, tendo maior flexibilidade de horário para cumprir outros compromissos.

Pelo lado do banco, tem-se uma redução de tempo de atendimento dentro das agências, redução de custos operacionais no processamento de papéis, redução de filas nos guichês de caixa e liberação de mão-de-obra para a realização de outros negócios.

No entanto, percebe-se uma resistência por parte dos clientes na utilização deste canal alternativo, preferindo ir até a agência para processar seus pagamentos ou fazer outras operações bancárias.

Desta forma, este trabalho pretende abordar na área de Marketing Bancário, especificamente, a utilização do GF pelo cliente PJ da agência do Banco do Brasil 2507-0, localizada no município de Quedas do Iguaçu, Estado do Paraná, identificando quais as razões que levam o empresário a preferir ir até a agência para fazer seus pagamentos, tirar seus extratos, saldos, e fazer as outras operações bancárias.

Pretende-se compreender o comportamento desses clientes para que se possa sugerir à agência, um plano de ação de Marketing, que permita aos clientes PJ reconhecer as vantagens da utilização do aplicativo Gerenciador Financeiro.

Assim, define-se como questão da pesquisa: por que os clientes PJ da agência do Banco do Brasil, 2507-0, do município de Quedas do Iguaçu, preferem realizar suas transações bancárias na agência, ao invés de utilizar os serviços disponibilizados pelo aplicativo GF?

Especificamente, objetivou-se identificar quantas empresas da agência do Banco do Brasil 2507-0, do município de Quedas do Iguaçu, não utilizam o GF, medir o grau de utilização do GF nessa agência, identificar quais os motivos apresentados pelos seus clientes para a não utilização do GF e propor ações para melhorar os índices de utilização do GF pelos clientes.

Para a apresentação deste trabalho, segue-se uma estrutura assim delimitada. Na seção 2 é apresentado o referencial teórico, abordando e descrevendo sobre temas como o setor de serviços, a relação com os clientes, o marketing no setor bancário, a automação bancária, a internet e sua relação com os bancos; ainda, apresenta o banco do Brasil e a automação, descreve aspectos do Gerenciador Financeiro (GF) no contexto bancário, com o cliente, objetivos e elementos facilitadores.

Na seção 3 são apresentados os dados coletados na pesquisa e a conseqüente interpretação.

Ao final, conclui-se o estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O objetivo desta revisão é apresentar alguns conceitos de marketing no setor de serviços, especificamente no setor bancário, que servirá de suporte teórico para a análise de fatores que levam as empresas do município de Quedas do Iguaçu correntistas da agência do Banco do Brasil, não utilizarem satisfatoriamente os canais alternativos na realização de suas transações bancárias.

O marketing está constantemente sendo redefinido e incorporando novas responsabilidades. Era considerado “a arte de vender produtos”; agora passa a ser a ciência e a arte de conquistar clientes, mantê-los e aprofundar o relacionamento, aumentando sua lucratividade (KOTLER, 2000).

2.1.1 Setor de Serviços

É pequena a diferença entre empresas industriais e a de serviços, afirma Oliver (1999). Ela se reduz se analisado que, toda vez que um cliente compra um produto está, na realidade, comprando um serviço que o produto irá lhe oferecer. Uma geladeira oferece gelo e resfriamento de alimentos; uma cadeira oferece descanso e conforto; um carro oferece transporte. Vive-se, portanto, em uma economia de serviços.

A maioria das empresas oferece serviços juntamente com seus produtos. Quando vendem carros as concessionárias fornecem assistência e manutenção. Na realidade elas geram um percentual considerável de seus lucros na prestação de serviços de manutenção. Empresas fabris empregam grande número de profissionais de serviços, como por exemplo, os contadores, os pesquisadores de mercado, os gerentes sênior e médio, os engenheiros e assim por diante.

Não há, então, distanciamento entre produto e serviço. Kotler (1998, p.42) define que “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra, e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

2.1.2 Relação com os clientes

Os serviços envolvem uma relação contínua com os clientes, enquanto que com bens esta é impessoal, especialmente se o provedor é um profissional liberal, como um médico ou advogado.

Como resultado dessa relação, Churchill e Peter (2000, p.293) destacam que:

Os profissionais de marketing de serviços dependem de sua capacidade de reter – e não só de atrair clientes. Eles se beneficiam especialmente do marketing de relacionamento que se centra em construir confiança e demonstrar comprometimento com o cliente.

Para a prestação de serviços bancários, existem algumas características e fatores estratégicos de sucesso como: especialização técnica, velocidade de solução e informação, preços competitivos, administração de relacionamento com clientes e outros parceiros significativos, defende Kotler (2001).

2.1.3 Marketing no setor bancário

O setor bancário, caracteristicamente de prestação de serviços, é um setor de fundamental importância, tendo em vista o seu papel na economia nacional. Mas apenas recentemente os bancos brasileiros colocaram os clientes como centro das atenções na definição do foco de seus produtos e serviços.

Eles não tinham o menor interesse por marketing ou sequer consideração, relata Kotler (1998). As agências bancárias eram formadas em estilo pomposo, que impressionava o público. Essa suntuosidade demonstrava o grau de importância transmitida ao cliente que, ao procurar o banco, justificava a sua necessidade de empréstimo parecendo estar pedindo um favor.

O setor permaneceu imutável, conservador e estável por muito tempo, até a chegada das grandes mudanças no mercado: as novas regulamentações, os clientes, a globalização e as fusões que criaram megabancos. Os clientes, tanto de bancos comerciais, como os de varejo, passaram a ser considerados alvo de conquista, tornando-se mais exigentes, demandando mais e melhores produtos e serviços.

Os bancos passaram a fazer muitas pesquisas de marketing para saber o que os clientes queriam. A mudança de postura, em entrar definitivamente na era do marketing fez com que essas organizações passassem por um aprendizado lento do marketing bancário.

Os bancos são duplamente orientados para a clientela, diz Toledo (1978) em relação ao marketing bancário. No contexto de prestação de serviços, existem duas categorias genéricas de “produtos” em bancos: os produtos de intermediação financeira, que consistem na captação e aplicação de recursos; e os serviços prestados aos clientes, tais como recebimento de contas, cobrança de títulos e arrecadações.

Quanto à qualidade em serviços, Salina (1993) apresenta três características da qualidade de serviços bancários:

a) atendimento bancário com qualidade caracterizado por apresentar agilidade e respostas rápidas às solicitações e necessidades de clientes;

b) comunicação e informatização, em que a satisfação dos clientes se concretiza através de respostas rápidas, ágeis e seguras para suas exigências, necessidades e problemas; e,

c) operações cuja qualidade se traduz na disponibilidade de produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes, com baixo nível de erros, baixíssimo nível de burocratização e existência de pessoal qualificado, capaz de resolver problemas e dirimir dúvidas.

Visionárias de marketing, assim são chamadas por Kotler (2001) as empresas com marketing inteligente: elas criam, comunicam e também transmitem valor a seus mercados alvo.

Empresas e os bancos com marketing inteligente, na visão de Kotler (2001), estão melhorando seu conhecimento do cliente, tornando seus produtos e serviços mais flexíveis; possuem uma comunicação integrativa, direcionada e coerente. Usam mais tecnologia e automação de vendas (exemplo: créditos pré-aprovados contratados nos caixas eletrônicos dos bancos), *softwares*, páginas de internet, intranet e extranet. Estão disponíveis 24 horas por dia por telefone 0800 ou centrais de atendimento para reclamações ou sugestões.

Nos últimos anos, o banco tem concentrado os seus esforços de marketing nos seus clientes, nomeadamente através da disponibilização de novos produtos/serviços e do acesso a canais de distribuição alternativos (CANTO e BOUROCHE, 1995).

Os serviços *on-line* fornecem grandes benefícios aos compradores, tais como: maior comodidade, pois os clientes não precisam lidar com vendedores nem se expor a fatores de persuasão emocionais; também não precisam esperar em filas; conveniência, pois podem fazer comparações entre os concorrentes sem precisar sair de casa ou empresa.

Segundo Modahl (2000), os consumidores via *web* podem ser classificados de forma tecnográfica, referindo-se a sua maior ou menor propensão de realização de transações no ambiente virtual.

2.1.4 Automação bancária

Os bancos brasileiros sempre foram tidos como um dos bancos mais avançados tecnologicamente. Tudo isso devido ao período de hiperinflação vivido no passado, que os obrigava a desenvolver ferramentas de atualização e correção dos saldos e informações financeiras diariamente para proteger seus patrimônios e de seus clientes, da desvalorização da moeda.

A automação bancária começou mais fortemente no Brasil em 1984, quando apareceram os primeiros terminais bancários, evoluindo gradativamente até os dias atuais, posicionando os bancos brasileiros entre os mais avançados em termos de tecnologia bancária.

Os dados do estudo de Morgan Stanley (1999) apontam que, pela presença *on-line*, os bancos podem agregar valor significativo aos produtos para o cliente bancário. Computadores e telefones facilitam o acesso dos clientes aos serviços bancários. Dessa forma, os clientes são atendidos a distância. É visível o crescimento do número de clientes que utilizam os serviços financeiros via canais alternativos, principalmente via internet.

Atualmente, todos os grandes bancos oferecem um conjunto de opções de serviços bancários virtuais acessíveis aos clientes 24 horas por dia. Quanto mais

transações os clientes efetuam com o banco via canais eletrônicos, mais eficiente a empresa se torna em termos de custos. Portanto, a eficiência depende do consumidor.

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

Um dos veículos mais amplamente difundido nos dias de hoje que permite a disponibilização dos serviços bancários em forma eletrônica é a Internet.

2.1.5 A internet

Em 1969, segundo relata Randall (1997) pesquisadores universitários americanos tinham necessidade de criar uma rede de computadores para compartilhar informações, que, em razão da guerra fria, pudesse sobreviver mesmo com a destruição de um desses computadores. Esta seria a semente da internet, que com o passar dos anos, com o interesse de outras pessoas, passou a uma idéia de rede nacional e, mais tarde, internacional.

A internet, continua Randall (1997), nada mais é do que muitos computadores ligados em rede, com três funções principais: permitir que as pessoas troquem mensagens, armazenar arquivos para acesso de todos e permitir a realização de tarefas a partir de um computador remoto como se estivesse em outro. Enquanto um computador isolado se limita a acessar informações gravadas no seu disco rígido, o micro conectado à rede tem o mundo a seu alcance, e a partir dele se podem trocar informações/arquivos com milhões de computadores em centenas de países. Essa amplitude explica, em parte, o crescimento e popularidade da Internet.

2.1.6 Bancos e a Internet

Observa-se, conforme explica Silva (2002), que os mesmos produtos encontrados nas agências bancárias e demais canais de distribuição, estão

disponibilizados nos portais das instituições, com adaptações em face das particularidades e facilidades da Internet. Com custo inferior aos demais canais, a internet vem demandando dos bancos grandes esforços e campanhas publicitárias tentando migrar para lá a maior quantidade possível das transações de seus clientes.

A internet ainda não atinge todo o universo da população economicamente ativa no Brasil, continua Silva (2002), nem mesmo todos os correntistas dos bancos. As pessoas que acessam os portais das instituições financeiras já eram bancarizadas antes do desenvolvimento do canal, com crescimento gradativo com o passar dos anos.

Segundo Albertin (2000), para os bancos a internet é um canal seguro para a realização de transações financeiras, apesar do que se divulga na imprensa em geral, que freqüentemente apresenta o problema da segurança na internet de forma alarmista.

Por outro lado percebe-se ainda muita desconfiança por parte dos clientes na utilização da Internet para realização de suas operações bancárias.

Como todo setor, a internet também tem seus problemas e devem ser analisados e solucionados. Para Santos e Gimenez (1999), o principal foco de preocupação atual diz respeito à segurança das transações comerciais realizadas pela internet. Segundo os autores, a segurança vai desde a garantia da integridade contra vírus e intrusos, até a privacidade dos usuários, mas refere-se principalmente à segurança das transações bancárias.

Na cadeia de valor de Porter (1986), surge o conceito de inter-relacionamento entre departamentos da empresa, o qual se dá através dos elos. Quanto maior a sinergia entre eles, maior a robustez da empresa diante de seus concorrentes.

Um dos conceitos mais primordiais para o sucesso dessas transações está relacionado ao desenvolvimento do sentimento de confiança entre as partes relacionadas: consumidores e bancos.

Quanto maior for essa confiança do consumidor em relação ao banco, mais duradoura será a relação entre ambos, uma vez que a assimetria dessa relação será minorada. Nesse ambiente de comércio eletrônico é indispensável o estabelecimento da confiança para a sobrevivência da uma empresa.

Outro problema que pode ser encontrado nas empresas é a falta de conhecimento do produto e a falta de treinamento por parte dos empresários e

funcionários. Quando se tem insegurança na operação de um determinado aplicativo, logo se colocam obstáculos para a sua utilização.

2.1.7 Considerações finais

Neste item foram abordados alguns conceitos de marketing visando o entendimento da visão do cliente em relação ao uso de canais alternativos para realização de suas operações bancárias, bem como a estratégia dos bancos que efetuaram grandes investimentos em tecnologia e marketing com o objetivo de reduzir custos, tornar-se competitivo frente à concorrência e facilitar a vida do cliente.

Percebe-se que houve uma preocupação do setor bancário na qualidade dos serviços prestados aos seus clientes, colocando o cliente em posição de destaque.

O grande investimento em tecnologia fez nascer várias alternativas para facilitar a realização de operações bancárias. Mais recentemente, com a disponibilidade por parte dos bancos, as empresas têm à disposição a internet como canal alternativo.

Apesar de muitos disseminarem a idéia que a internet não é um canal seguro, percebe-se um crescimento gradual do número de transações realizadas por esse canal. Talvez seja em função da credibilidade que as instituições passam aos seus correntistas e a resposta imediata por parte dos bancos na solução dos casos onde houve a fraude eletrônica por intrusos.

Os conceitos aqui apresentados, partindo do marketing relacionado ao setor de serviços e sua relação com os clientes, o marketing bancário, suas mudanças, as exigências dos clientes, a qualidade dos serviços prestados, e disponibilização de novas formas de atendimento, bem como o processo de automação bancária, o seu início, os investimentos dos bancos, a comodidade para os clientes, auxiliou a entender os motivos que levam as empresas a utilizar de forma tímida ainda os canais alternativos, apesar do grande investimento em tecnologia e marketing por parte dos bancos.

2.2 O BANCO DO BRASIL E A AUTOMAÇÃO

Conforme descreve Gigante (1984) com a disponibilidade dos meios tecnológicos mais sofisticados poder-se-ia corrigir no Banco do Brasil determinados problemas que eram originários ou correlacionados com o processamento de dados: serviços morosos de balcão, produtividade comprometida do sistema de atendimento, organização administrativa mobilizada para o fluxo de papéis nas agências e nos centros de processamento, despesas com malotes e microfilmagem, exaustão do parque de máquinas, custos com pagamentos de horas extras com salários noturnos.

Tem início então, em 1982, o projeto “*on-line*” que previa a instalação de computador de pequeno porte ou médio porte nas agências com programação específica para transmissão de dados do expediente e processamento em tempo real.

Em 1998, em Brasília, foi inaugurado um Centro Tecnológico dos mais bem equipados do mundo, dando início a um processo de redefinição de procedimentos internos que proporcionaram melhor e maior distribuição de informações, além de dar autonomia, agilidade e segurança aos processos.

A disseminação do conceito de auto-atendimento iniciou-se em 1996 com a migração para esses terminais, de grande parte dos serviços até então executados exclusivamente nos guichês de caixa das agências. Nesse ano, o Banco do Brasil marcou sua presença na internet ao lançar seu site institucional.

Em 1999 foi o primeiro banco brasileiro a conceder acesso limitado gratuito aos seus clientes.

Em 2001, foi feita a reconstrução do Portal BB na internet, com o objetivo de adequá-lo à estratégia corporativa da empresa e trazer benefícios para os usuários, tais como o avanço da segmentação do atendimento e nova arquitetura de informações.

A partir de dezembro de 2001 foram implementadas novas funcionalidades e sites institucionais como Cultura, Educação, Cidadania, Fome Zero, entre outros. Ainda foram identificados os três pilares (Você, Sua Empresa e Governo) com seus *Internet Banking* e sites de comércio eletrônico.

Entre 2001 e 2006, o Portal do BB foi atualizado, sem, contudo sofrer reformulações de arquitetura e navegação. Em 2007, o Banco do Brasil lançou seu

novo bb.com.br, com foco na personalização do Portal de acordo com o interesse do usuário.

Em 2000 foi lançado novo site já com o design e arquitetura completamente reformulados, marcando a expansão do Banco do Brasil na internet, onde os clientes pessoa jurídica passaram a dispor de BB *Office Banking* que permitia ao cliente efetuar diversas transações *on-line*, além de realizar transferências de arquivos, tudo diretamente do seu domicílio.

Esse nome durou pouco, e já no início de 2002 foi rebatizado como Gerenciador Financeiro. Com foco na binômica comodidade e segurança, essa facilidade surgiu como o canal de auto-atendimento eletrônico que oferece prestação de serviços e transações bancárias diretamente do computador do cliente.

Em junho de 2005, buscando adequar os canais de atendimento às reais necessidades dos clientes PJ e em consonância com a estrutura de atendimento por pilares negociais, o Banco direcionou o atendimento de forma segmentada, fazendo gerar três versões do gerenciador financeiro, para atender de maneira diferenciada os clientes MPE-Micros e Pequenas Empresas, Empresariais e *Corporate*.

Atualmente o Banco do Brasil possui 24,5 milhões de clientes, 15.100 pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, sendo a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro. São mais de 40.000 terminais em todo o país e exterior.

O auto-atendimento do Banco do Brasil atualmente é composto pelos seguintes canais:

- a) Terminal de Auto-Atendimento (TAA);
- b) Ambiente de entrada do site Banco do Brasil (Portal BB);
- c) Gerenciador Financeiro;
- d) Correspondente Bancário;
- e) *Call Center* (0800);
- f) Auto BB;
- g) Banco 24 horas;
- h) Atendimento pelo celular;
- i) Auto Atendimento Setor Público (AASP);

j) Compartilhamento de terminais (Caixa Econômica Federal).

Com tantas opções a disposição dos clientes, percebe-se que muitos clientes ainda não utilizam dessas facilidades. A automação bancária é um processo contínuo e sem retrocesso, onde as mudanças acontecem rapidamente.

As empresas devem ganhar tempo e agilidade no processamento de seus controles e informações, para fazer frente ao mercado altamente competitivo que vive.

Tanto pessoas físicas como pessoas jurídicas podem acessar e fazer suas operações bancárias pela internet utilizando-se do Portal do Banco do Brasil, através do endereço eletrônico <http://www.bb.com.br>.

The image shows the homepage of the Banco do Brasil portal. At the top, there is a yellow navigation bar with the bank's logo and links for 'Ouvidoria' and 'Atendimento'. Below this, a search bar and navigation tabs for 'O Banco do Brasil', 'Você', 'Empresa', and 'Governo' are visible. The main content area is divided into several sections: 'Abra sua conta.' with a woman holding a card; 'Para Você' with account selection options; 'Meu Acesso' with login fields for 'Brasil' and 'Exterior'; 'Conta Empresa' and 'Conta Governo' with 'chave' login fields; 'Atendimento BB' with a handshake icon; 'Transfira suas Dívidas para o BB' with a money icon; and 'BB no Mundo' with a globe icon. A sidebar on the right features 'TOME UMA PELA SUSTENT' and 'Dica do BB'. The footer contains various utility links.

Figura 1 – Página inicial do Portal do banco do Brasil
 Fonte: <http://www.bb.com.br/portalbb/home/geral/index.bb>

2.3 O GERENCIADOR FINANCEIRO

2.3.1 O Gerenciador financeiro e o Banco

Ao disseminar o uso do Gerenciador Financeiro Micro e Pequenas Empresas, o foco da atuação do banco é o atendimento das necessidades do cliente, e não simplesmente a venda de mais um produto.

Porém, ao buscar a comodidade do cliente, oferecendo o conforto de realizar, em seu próprio domicílio, sem filas ou esperas, operações como consultas diversas, pagamentos, transferências, serviços de cobrança, entre outros, o Banco está, também, liberando mão-de-obra e descongestionando o atendimento.

Em síntese, a migração de serviços para o Gerenciador Financeiro proporciona redução de custos e de consumo de estrutura da agência, aumentando a segurança do atendimento – o cliente utiliza sua própria senha para a realização de suas transações bancárias – e gera maior satisfação do cliente, pelas facilidades que o aplicativo oferece.

2.3.2 O Gerenciador Financeiro e o cliente

Desenvolvido especialmente para atendimento às micros e pequenas empresas, com produtos e serviços específicos do segmento, o gerenciador financeiro MPE constitui verdadeira extensão do Banco no ambiente da empresa.

Por meio dele, o cliente tem acesso ágil e fácil a transações bancárias, sem precisar deslocar-se até a agência, poupando tempo e reduzindo custos operacionais. Essa facilidade, disponível 24 horas por dia e a partir de qualquer computador conectado à Internet, estende-se a todas as soluções necessárias para o cliente.

De instalação simples, com versões atualizadas automaticamente e de utilização intuitiva, o aplicativo oferece, ainda, central de atendimento 24 horas pelo telefone 0800.729.0500.

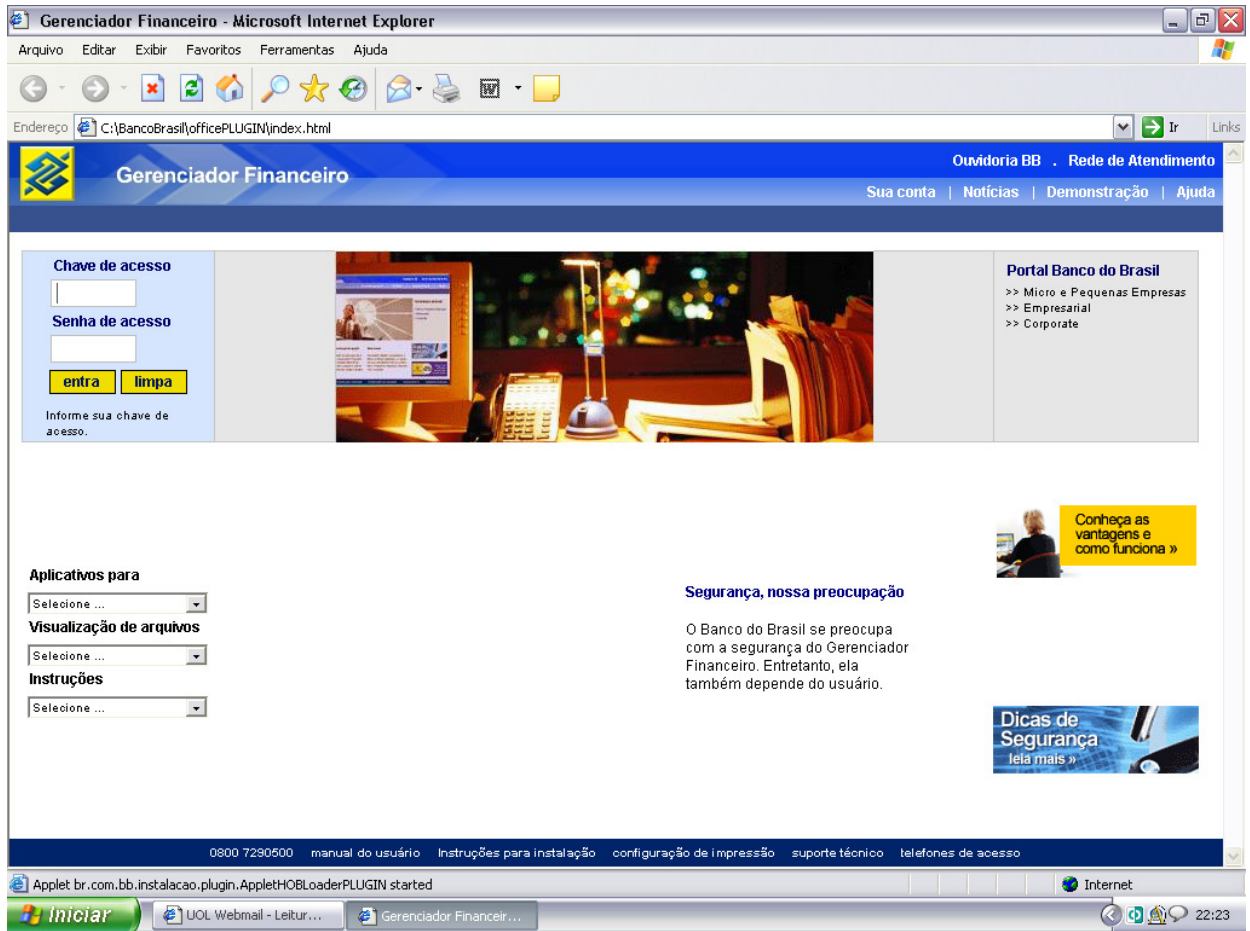


Figura 2 – Página inicial do Gerenciador Financeiro
 Fonte: <http://office.bancobrasil.com.br/servlet/carregaoffice>

2.3.3 Objetivos do Gerenciador Financeiro

- a) Disseminar a política de auto-atendimento da empresa;
- b) Consolidar a imagem do banco como empresa moderna e parceira no segmento PJ;
- c) Facilitar o atendimento ao cliente, levando o banco até a empresa do cliente.

2.3.4 Facilitadores para o cliente

a) Comodidade – dispensa a ida de funcionários ou do próprio empresário até a agência bancária, reduzindo custos operacionais e tornando mais ágil a realização de suas transações bancárias;

b) Segurança Lógica – O Gerenciador Financeiro é desenvolvido com tecnologia Java™, uma das ferramentas de aplicação de internet mais ágil e segura na realização de transações por meio eletrônico;

c) Segurança das transações – acesso ao canal somente de computadores cadastrados, possibilidade de escolher os horários de utilização para realizar suas transações e acesso permitido somente para pessoas cadastradas junto ao banco;

d) Segurança – Não há necessidade de sair da empresa com dinheiro e cheques para fazer suas operações bancárias;

e) Ampliação do horário de atendimento – possibilidade de acessar o sistema 24 horas por dia, desvinculando-se do horário de atendimento bancário;

f) Controle financeiro – possibilidade de utilização da ferramenta “fluxo de caixa” para gerenciar seus recursos financeiros;

g) Central de atendimento – funciona 24 horas por dia prestando apoio a qualquer problema relacionado ao canal;

h) Utilização automática das linhas de crédito – o cliente pode fazer suas liberações de algumas linhas de crédito do banco, a exemplo do BB Giro Rápido.

3 METODOLOGIA

Os dados foram coletados através de pesquisas bibliográficas em livros, monografias e dissertações, utilizando-se de sites da Internet e instruções normativas e aplicativos internos do Banco do Brasil; destes últimos foram extraídos dados secundários de aplicativo interno.

Para a pesquisa de campo o universo foi de 160 empresas correntistas pertencentes a carteira Pessoa Jurídica. A amostra contou com 36 clientes, ou seja, 20% do universo estudado, selecionados aleatoriamente.

Para realização deste trabalho utilizou-se o método de pesquisa denominado estudo de caso com misto de exploratório e descritivo. Foi abordada na entrevista a questão do medo ou da credibilidade na utilização da internet para a realização das transações bancárias, bem como a questão do conhecimento do produto por parte do empresário. A pesquisa foi utilizada com o objetivo de conhecer uma realidade, obter uma resposta para a questão estudada neste trabalho.

Utilizou-se o critério quantitativo, visando coletar dados para identificar as causas relevantes que influenciam as atitudes dos clientes em relação ao tema estudado, agrupando as respostas de forma a permitir a análise.

O instrumento de pesquisa consistiu de um questionário com questões semi-abertas para levantamento dos dados primários, aplicado através de visitas às empresas clientes da agência do Banco do Brasil do município de Quedas do Iguaçu.

A elaboração do questionário foi rápida, em torno de 02 dias. Posteriormente fizemos as visitas e entrega dos questionários para as empresas pessoalmente. Alguns empresários responderam no momento da visita, e outros, que representa a minoria, entregou posteriormente na agência de Quedas do Iguaçu. Todo esse processo durou em torno de 30 dias e foi realizado no mês de julho 2007.

A pesquisa abrange somente empresas encarteiradas na agência Quedas do Iguaçu e todas são da cidade, o que facilitou a pesquisa.

Pode-se estender o resultado da pesquisa para todos os clientes da carteira, uma vez a similaridade é muito grande entre os eles. Dentre os 160 clientes encarteirados, apenas 03 constituem-se como grandes empresas.

Para Koehler (2002, p.4) um questionário deve ser elaborado de forma clara e ordenada, possibilitando ao entrevistado transmitir sua percepção sobre o que está sendo investigado para que sua resposta efetivamente contribua com os objetivos da pesquisa. O questionário faz parte do processo que registra as informações obtidas.

Geralmente, os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. A informação por meio de questionários permite observar as características de um indivíduo ou grupo (RICHARDSON, 1985, p.142).

Os dados coletados foram ordenados e processados. São apresentados em forma de gráficos e tabelas na seção 4 e interpretados os seus resultados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 DADOS COLETADOS

Através dos dados secundários, efetuou-se um levantamento das empresas com contratos ativos junto à agência de Quedas do Iguaçu – Pr, para utilização do GF, totalizando 160 empresas.

Os níveis de utilização do GF são mostrador no gráfico a seguir:

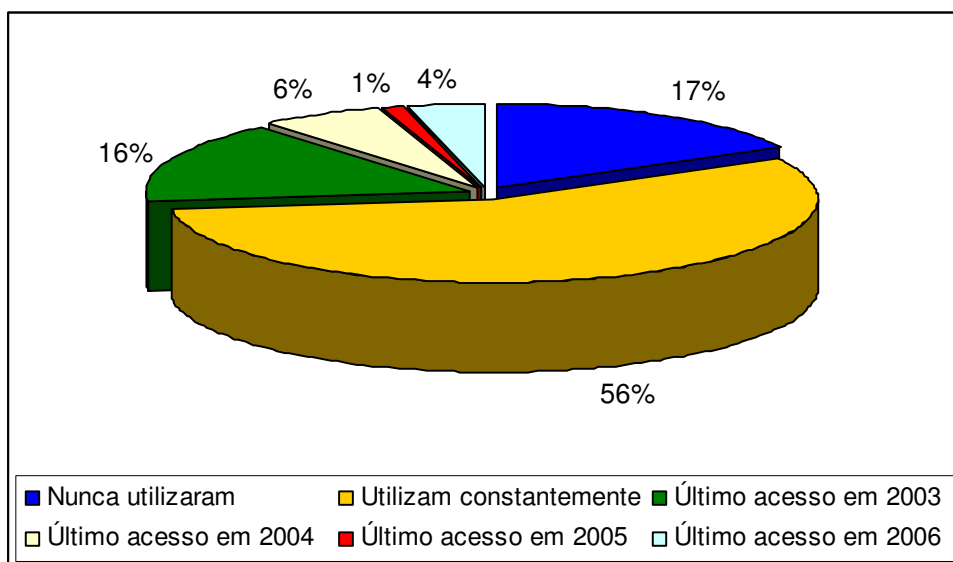


Gráfico 1 – Nível de utilização do Gerenciador Financeiro

Fonte: APLICATIVO GFN – SISBB, 2007.

A seguir apresenta-se o nível de informatização das empresas, ficando evidenciado que as menores empresas possuem também menor grau de informatização.

Tabela 1 Nível de informatização das empresas

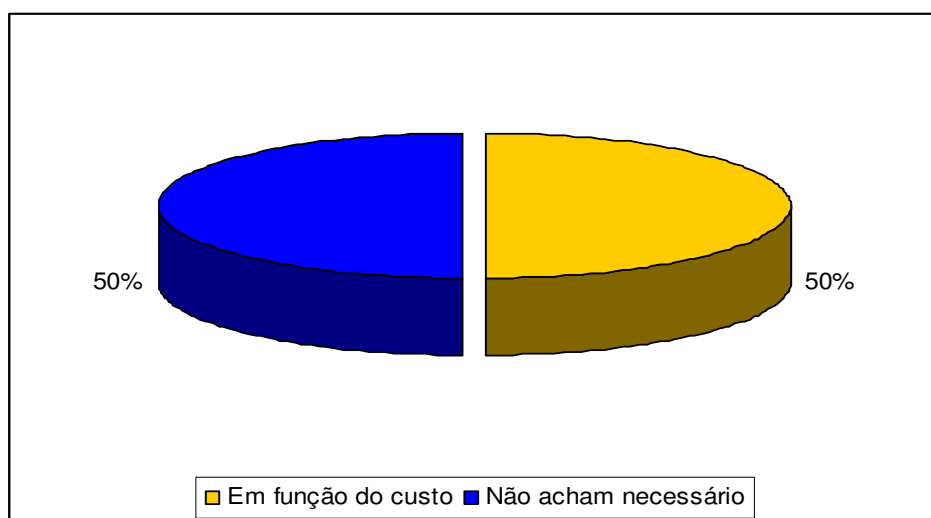
Micro empresa	%	Pequena empresa	%	Geral	%
Tem computador e internet	50	Tem computador e Internet	70	Tem computador e Internet	70
Tem computador mas não tem internet	30	Tem computador mas não tem internet	15	Tem computador mas não tem Internet	15
Não tem computador	20	Não tem computador	15	Não tem computador	15
	100		100		100

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Quanto às empresas sem computador foram investigadas as razões pela não utilização do mesmo.

Os dados obtidos demonstram que apenas dois fatores foram identificados pelos respondentes para a não utilização de computadores. Destaca-se o alto nível de empresas que ainda não dão importância à informatização, preferindo controles manuais, tendo a visão somente no custo e não nos benefícios que a mesma pode trazer para sua empresa.

Os dados ratificam o pensamento de Silva (2002) onde afirma que a Internet ainda não atinge todo o universo da população economicamente ativa e nem mesmo todos os correntistas.

**Gráfico 2 – Empresas sem computador – razões**

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Quanto à forma de administração, neste item percebeu-se que predomina a administração familiar, com poucos profissionais contratados para gerir os negócios das empresas. Muitas delas, o próprio empresário procurou se profissionalizar para poder melhor administrar seus negócios.

A idade dos empresários parece estar intimamente ligada ao nível de informatização. Apesar de não ser objeto da pesquisa, mas percebeu-se que empresários mais jovens têm mais facilidade e admitem a importância da informatização de suas empresas.

Os dados coletados são mostrados no gráfico 3, a seguir:

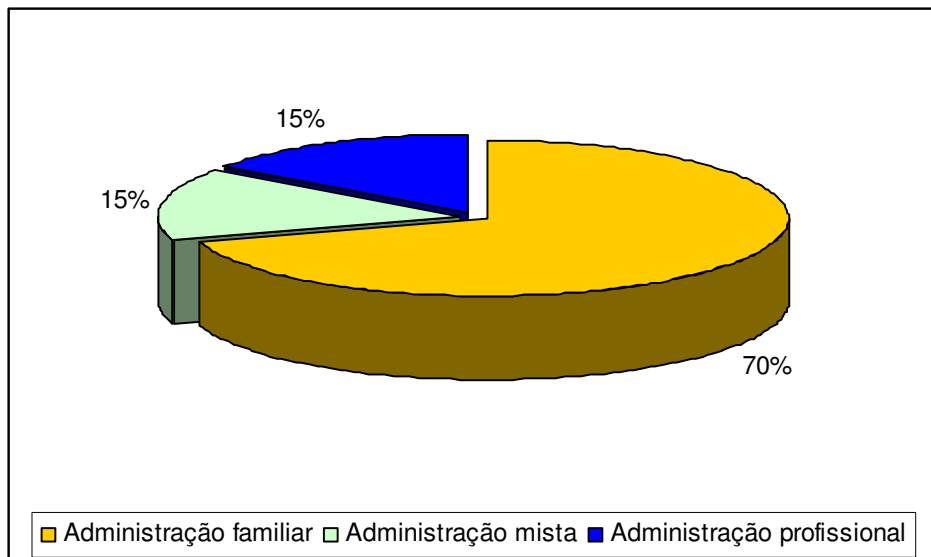


Gráfico 3 – Esquema de administração

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Com relação ao nível de utilização do GF, mais uma vez fica evidenciado que o porte da empresa está diretamente ligado ao nível de informatização e utilização do Gerenciador Financeiro. Percebe-se um número elevado de empresas que não tem o aplicativo instalado por razões a seguir apresentadas no gráfico 4.

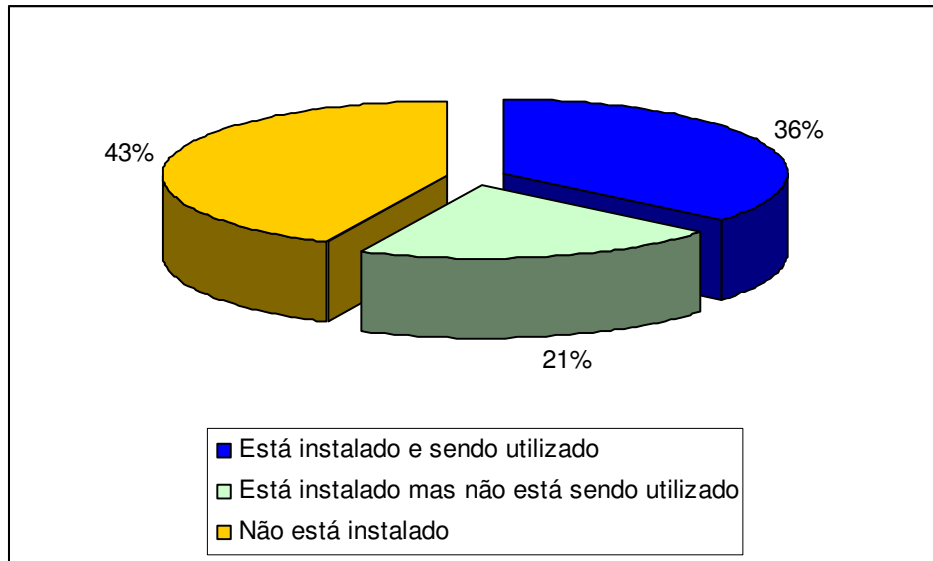


Gráfico 4 – Nível de utilização do gerenciador financeiro

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Quanto às razões da não instalação, são diversas as razões apresentadas pelos empresários para a não instalação do aplicativo, mas chama a atenção o alto índice de clientes que desconhece o produto.

As outras razões apresentadas foram:

- Facilidade de acesso ao banco por tratar-se de cidade pequena;
- Disponibilidade de tempo para deslocar-se até a agência;
- Tem insegurança, não confiam no canal;
- Acham desnecessária a utilização do facilitador.

Embora não mencionado na pesquisa/questionário, percebeu-se na entrevista que muitos têm receio da máquina, do novo. As razões para a não instalação do GF são mostradas no gráfico 5, a seguir.

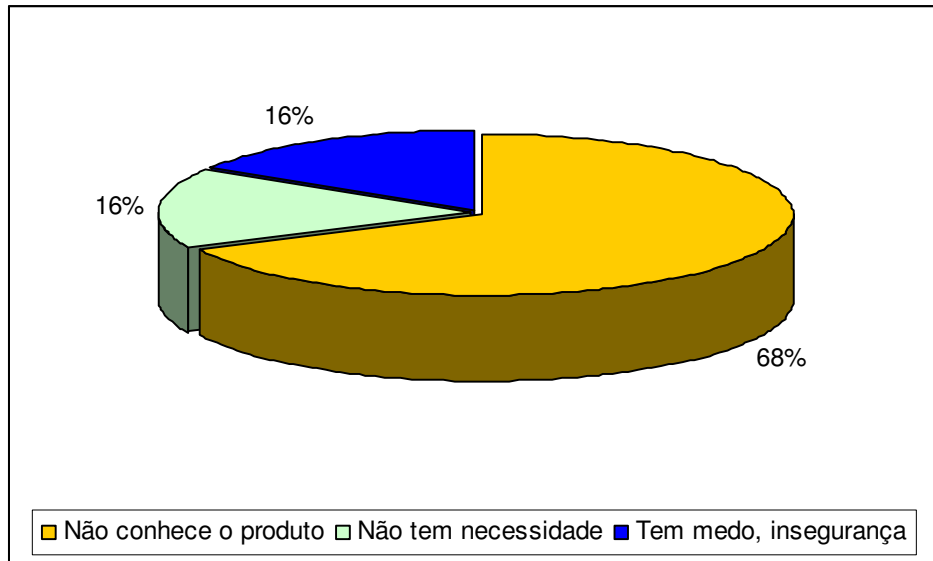


Gráfico 5 – Razões para não instalação do GF

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Com relação à frequência de uso, percebeu-se que a cultura de utilização já é prática constante entre as empresas que têm o aplicativo instalado, onde 100% (cem por cento) das empresas pesquisadas responderam acessar semanalmente o Gerenciador Financeiro.

Para a análise das transações utilizadas, foram analisadas somente as empresas que utilizam o GF e o resultado mostra um equilíbrio entre as alternativas apresentadas. No gráfico 6 podem ser verificados os resultados.

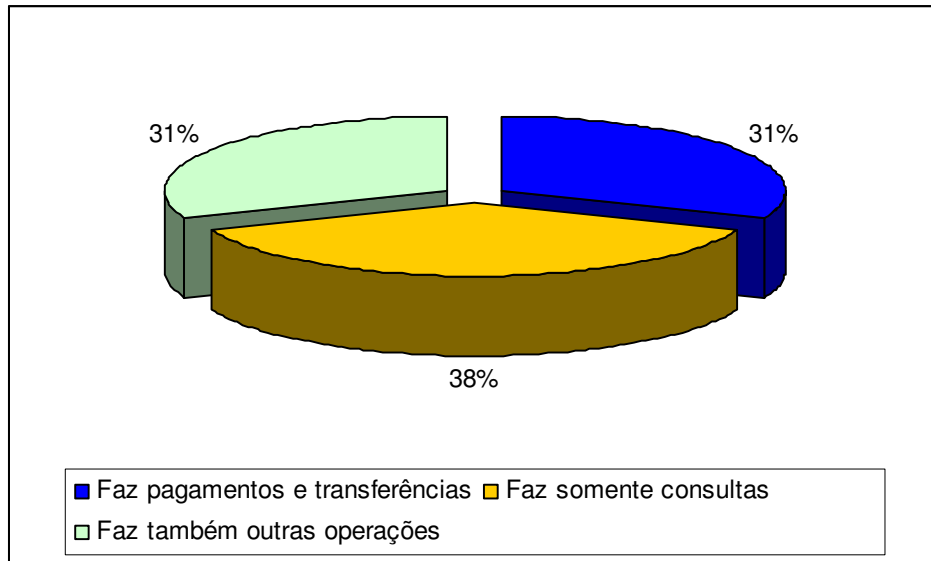


Gráfico 6 – Transações utilizadas

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

As transações financeiras, o item considerado como o mais importante deste estudo, mostra as razões pelas quais os empresários não utilizam o GF para realizar suas transações bancárias.

Percebe-se que os empresários gostam do atendimento pessoal, do contato direto com o funcionário, mesmo tendo que esperar em filas enormes.

Outro fator de destaque é o custo financeiro, pois todo recurso financeiro transitado pela conta corrente e utilizado para pagamento de compromissos das empresas, incide a alíquota de 0,38% de CPMF. Embora não pedido pelo questionário, percebeu-se que mesmo na utilização daqueles recursos já em conta corrente, o empresário prefere fazer um cheque ou utilizar o cartão e fazer seus pagamentos na agência na boca do caixa, não importando a questão tempo ou outros aspectos.

Estes resultados são mostrados no gráfico 7, a seguir:

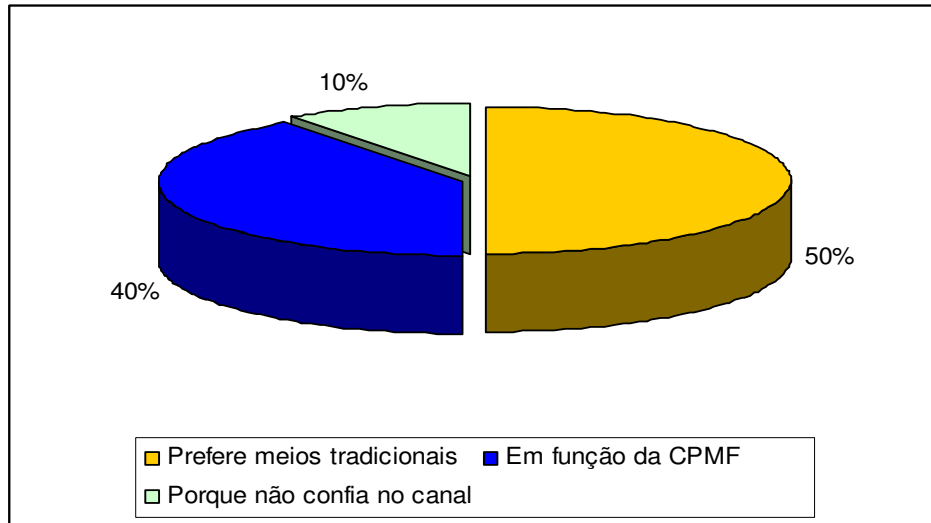


Gráfico 7 – Transações financeiras

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Na questão que investigou se o GF está instalado e não utilizado, foi perguntado quais as razões. Percebe-se aqui um equilíbrio também nas respostas, com destaque para o número de empresas que não confiam no canal internet, confirmando a preocupação de Santos e Gimenez (1999) que afirmam que o principal foco de preocupação atual diz respeito à segurança do canal.

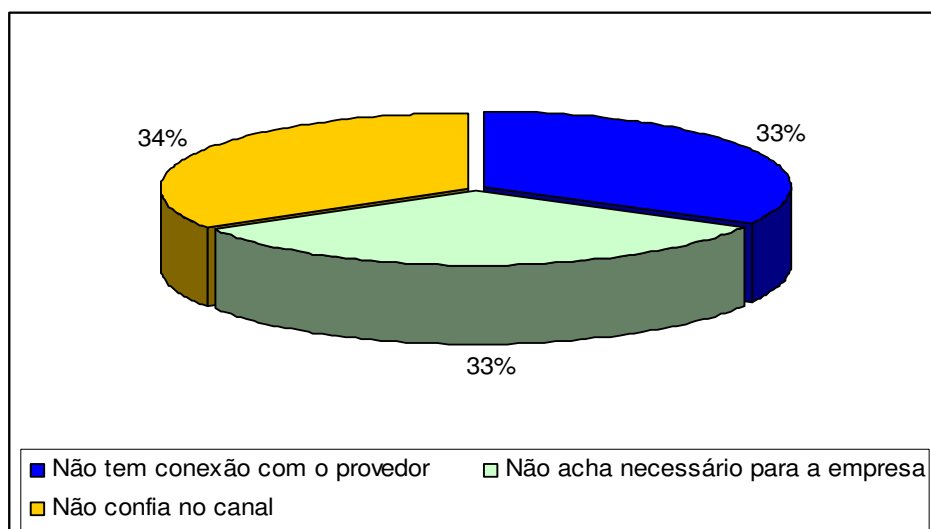


Gráfico 8 – Razões para não utilização do canal

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

4.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo foram mensurados os resultados obtidos pela pesquisa realizada em relação ao nosso problema inicial, acreditando ter chegado a um resultado confiável e eficiente que se possa fazer algumas reflexões e sugerir à agência, algumas ações para melhorar os índices de utilização do Gerenciador Financeiro.

A colaboração dos clientes correntistas da agência Quedas do Iguaçu – Pr, foi imprescindível, mostrando-se receptivos e agradecidos pela escolha de sua empresa para a realização da pesquisa.

CONCLUSÃO

O setor bancário vem nos últimos anos apresentando um nível de informatização bem elevado, onde as coisas acontecem rapidamente. Hoje já ouvimos falar até de compartilhamento das estruturas automatizadas entre agentes financeiros, inclusive parcerias entre empresas públicas e privadas.

As empresas de um modo geral também devem acompanhar a evolução tecnológica, pois podem enfrentar grandes dificuldades na relação com seus empregados, clientes e fornecedores.

O relacionamento se dá de diversas formas, e a tecnologia pode ajudar sensivelmente na redução de custos e ganhos diretos para as empresas.

Percebeu-se nessa pesquisa que ainda temos uma forte resistência ao contato por parte dos empresários, principalmente nas empresas familiares, de acompanhar os avanços tecnológicos, especificamente com relação ao relacionamento com os bancos através de canais alternativos.

Percebeu-se também que o tamanho das empresas está vinculado diretamente no nível de informatização da mesma.

Apesar de toda facilidade com relação à quantidade de provedores de acesso à internet, inclusive com uma empresa local, percebemos que muito empresário ainda não tem conexão com esse mundo virtual.

Pesquisando a questão inicialmente proposta, conclui-se que as principais razões que levam o empresário a preferir ir até a agência para realizar suas transações bancárias estão relacionadas à questão cultural e financeira.

Na questão cultural conclui-se que o ser humano gosta do tradicional, não gosta muito de mudanças e não vê muitas vantagens na evolução tecnológica com relação à atividade bancária.

Já o aspecto econômico é mais compreensível, pois diante da forte concorrência existente nos mercados atuais, que qualquer redução de custos pode representar um resultado significativo no final do exercício. Neste aspecto não consideramos os outros fatores, como segurança e tempo gasto para a realização dessas transações bancárias.

Vale destacar também outro fator mencionado na pesquisa, que é a questão da insegurança na utilização de canais alternativos como a internet. A falta de confiança ainda é relevante perante os empresários.

Com o complemento colocamos algumas observações/ponderações sobre o atendimento bancário de forma geral, para tentar fechar a questão da pesquisa aqui realizada.

Quando o cliente possui várias alternativas de atendimento, percebe-se uma preferência acentuada pelo atendimento pessoal “corpo a corpo”, principalmente em agências de menor porte, onde o vínculo funcionário/empresário é muito grande.

Outro fator que nos parece ter um grau elevado de resistência é o contato com as Centrais de Atendimento, 0800. O empresário quer a presença do funcionário na sua empresa, abdicando do atendimento via telefone para dirimir dúvidas na utilização do Gerenciador Financeiro.

É notória a necessidade que o banco tem de migrar a maior parte do seu atendimento para os canais alternativos, pois com o aumento da base de clientes, o programa de reestruturação efetuada este ano e o grande número de funcionários novos, percebe-se uma deficiência no atendimento dentro das agências.

O banco trabalha com uma meta de no mínimo 70% (setenta por cento) de utilização dos canais alternativos, especificamente o Gerenciador Financeiro. Para atingir este percentual, sugerimos a seguir algumas ações para a agência Quedas do Iguaçu – P.

a) Treinar todo o quadro de pessoal da agência, melhorando o conhecimento do produto, a fim de conscientizar o empresário das suas facilidades e ganhos para a empresa. Se todos venderem a idéia haverá um incremento na utilização do canal;

b) Aproveitar todo contato com o cliente para falar sobre o Gerenciador Financeiro quer seja no caixa, na sala de Auto-atendimento ou em qualquer outra situação;

c) Elaboração pela equipe da PJ da agência, de um cronograma de visitas aos clientes encanteirados para a colocação do produto e treinamento dos empresários. Apesar de ter a central de atendimento disponível 24 horas por dia, o cliente prefere a presença do funcionário da agência conforme já foi mencionado;

d) Utilizar o simulador existente na agência para mostrar ao cliente seu funcionamento e suas facilidades, principalmente no momento da abertura da conta corrente;

e) Procurar fazer parcerias com os escritórios de contabilidade da cidade, pois é lá que começa a abertura da conta corrente PJ e são os maiores consultores das empresas, conscientizando-os sobre a importância do adequado gerenciamento e controle. Mostrar principalmente o funcionamento do “fluxo de caixa” onde tem sido excelente ferramenta de gerenciamento de recursos da empresa (contas a pagar e a receber, investimentos e empréstimos, inclusive de negócios não transacionados com o banco). Por ele, o cliente pode acompanhar seu movimento financeiro e controlar sua necessidade de capital de giro de forma dinâmica e segura;

f) Disseminar aos empresários os principais aspectos de segurança do canal.

Além das sugestões à agência, fica uma sugestão ao Banco do Brasil, no sentido de repensar o atendimento prestado pelas centrais de atendimento. Como a resistência é muito grande por parte das empresas, talvez a solução seria o treinamento especializado de um funcionário por agência para o gerenciamento deste canal, que pode ser inclusive um funcionário do setor PJ.

Essas são algumas sugestões que podem ser aproveitadas pela agência para melhorar os índices de utilização do Gerenciador Financeiro.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Rafaella Bressanelli. **Portfólio bancário** – Produtos e serviços diferenciados para públicos diferentes. Monografia (Pós Graduação em Marketing) - Fundação Getúlio Vargas – Núcleo Brasília, 2004.

BANCO DO BRASIL S/A. Disponível em: <<https://www.bb.com.br>>. Acesso em: 27 fev 2007; 26 abr 2007; 06 jul 2007 e 01 set 2007.

Caderno de Estudo para Certificação Interna. Gestão de Marketing. Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, INEPAD – Instituto de Ensino e Pesquisas em Administração, 2006.

CASTRO, João Pinto. Disponível em: <<http://sanguesorideis.blogspot.com>>. Acesso em: 28 fev 2007.

CHALMERS, R.B. **Marketing Bancário**. São Paulo: Atlas, 1972.

COTA, Bruno Valerde. Disponível em: <<http://marketingfaculty.com>>. Acesso em: 27 fev 2007.

FIALHO, Marcelo Fuga. **A utilização do gerenciador financeiro do banco do Brasil pelos clientes**. Monografia (Gestão Empresarial) - UNIVEL – União Educacional de Cascavel. Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel – PR, 2004.

Gerenciador Financeiro para Micro e Pequenas Empresas. Curso auto-instrucional, caderno do participante, Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2006.

GIGANTE, Dinar Goyheneix. **Automação Bancária**. Brasília, 1984.

KOEHLER, Valdir. **A satisfação dos clientes do Banco do Brasil em relação ao auto-atendimento**. Monografia apresentada a União Educacional de Cascavel – UNIVEL, 2002

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implantação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

RICHARDSON, Roberto Jarry e outros. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: 1985.

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

APÊNDICE

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

PERFIL DO USUÁRIO

IDENTIFICAÇÃO

NOME DA EMPRESA: _____

FATURAMENTO ANUAL: () até 244 mil () acima de 244 mil

ATIVIDADE

() indústria () comércio () serviços

ESQUEMA DE ADMINISTRAÇÃO

() profissional () Familiar () misto

FUNÇÃO NA EMPRESA DO OPERADOR DO APLICATIVO

() Administrador/dirigente () sócio/proprietário () funcionário

QUESTIONÁRIO

1-SOBRE A INFORMATIZAÇÃO DA EMPRESA

1.1-A EMPRESA

() possui computador sem acesso a internet

() possui computador com acesso a internet

() não possui computador

1.2-SE NÃO POSSUI COMPUTADOR, QUAL A RAZÃO

() não julga necessário

() não há quem opere

() devido ao custo

1.3-SE POSSUI COMPUTADOR MAS NÃO POSSUI ACESSO A INTERNET, QUAL A RAZÃO

() devido ao custo

() não julga necessário

() não confia no canal

() outra _____

2-SOBRE O GERENCIADOR FINANCEIRO

2.1-O GERENCIADOR FINANCEIRO ESTÁ

- instalado e sendo utilizado – ir para a questão 2.2
- instalado e não está sendo utilizado – ir para a questão 2.3
- não está instalado – ir para a questão 2.4

2.2-SE ESTÁ INSTALADO E SENDO UTILIZADO, QUAL A FREQUENCIA DE USO

- semanal (de uma a cinco conexões)
- mensal
- menos de uma vez por mês

TRANSAÇÕES UTILIZADAS

- consulta de saldos e extratos
- pagamentos e transferências
- outras transações

SE NÃO REALIZA PAGAMENTOS E TRANSFERÊNCIAS, QUAL A RAZÃO

- não sabe utilizar
- não acha seguro/não confia
- em função do custo da CPMF
- prefere meios tradicionais

2.3- SE ESTÁ INSTALADO E NÃO ESTÁ SENDO UTILIZADO, QUAL A RAZÃO

- não sabe utilizar
- não existe conexão com o provedor
- não atende as necessidades/não tem utilidade
- não acha o sistema seguro/não confia
- outra _____

2.4-SE NÃO ESTÁ INSTALADO, QUAL A RAZÃO

- não sabe instalar
- não sabe que existe o produto
- não conhece o produto
- não atende as necessidades da empresa/não tem utilidade
- outra _____