

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**UTILIZAÇÃO DOS CANAIS ALTERNATIVOS DE ATENDIMENTO PELAS
MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS CLIENTES DO BANCO DO BRASIL
EM SANTA MARIA**

LUIS FERNANDO RUBIN SALLES

Porto Alegre, 2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

**UTILIZAÇÃO DOS CANAIS ALTERNATIVOS DE ATENDIMENTO PELAS
MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS CLIENTES DO BANCO DO BRASIL
EM SANTA MARIA**

LUIS FERNANDO RUBIN SALLES

**Monografia do Curso de Especialização em Gestão
de Negócios Financeiros apresentado ao
Programa de Pós-Graduação de Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

Orientadora: Professora Cristiane Pizzutti dos Santos

Porto Alegre, 2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A MONOGRAFIA: UTILIZAÇÃO DOS CANAIS ALTERNATIVOS DE ATENDIMENTO
PELAS MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS CLIENTES DO BANCO DO BRASIL EM
SANTA MARIA.**

Elaborada por: LUIS FERNANDO RUBIN SALLES

Foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e homologada como pré-requisito à obtenção de aprovação no Curso de Especialização de Gestão em Negócios Financeiros.

Data: ____/____/____

Nota Final: _____

Banca Examinadora:

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

“Dá-se muita atenção ao custo de se realizar algo. E nenhuma ao custo de não realiza-lo”

Philip Kotler

AGRADECIMENTOS

À Professora Daiane Scaraboto, tutora temática do trabalho, pela compreensão e comprometimento.

À minha esposa Luciana e meus filhos Luís Eduardo, Maria Luísa e Maria Beatriz, que entenderam a importância desta jornada mesmo quando privados de nossa convivência.

RESUMO DO TRABALHO

A necessidade de segurança, velocidade e confiabilidade no processamento de transações para as empresas, notadamente as médias e grandes, obrigou as instituições financeiras a desenvolver mecanismos que atendam essas expectativas.

No Banco do Brasil, as empresas têm à disposição o Gerenciador Financeiro, ferramenta moderna, com soluções tecnológicas de ponta e fácil manuseio. Seus mecanismos de segurança estão entre os mais avançados do mercado.

Entretanto, ainda se constata a presença de funcionários das empresas nas filas de caixa realizando operações que facilmente poderiam ser processadas na própria empresa com a utilização do Gerenciador.

O objetivo desse trabalho é detectar as razões pelas quais isso ainda acontece e propor ações de melhoria que permitam incrementar o uso da ferramenta.

A monografia é apresentada sob a forma descritiva, com o relato de resultados obtidos através de pesquisa realizada junto ao público-alvo e entrevistas obtidas com funcionários responsáveis pelo atendimento daquelas empresas no Banco do Brasil, além do desenvolvimento de conceituação teórica capturada pela revisão bibliográfica.

SUMÁRIO

RESUMO	5
SUMÁRIO	6
1. INTRODUÇÃO	7
2. COMÉRCIO ELETRÔNICO	10
2.1 O Comércio Eletrônico no Setor Bancário	11
3. MARKETING DE RELACIONAMENTO	12
4. MARKETING DIGITAL	14
5. MARKETING BANCÁRIO	15
6. CULTURA ORGANIZACIONAL E TECNOLOGIA	16
7. SEGMENTAÇÃO DE EMPRESAS NO BANCO DO BRASIL	17
7.1 O Pilar Atacado	17
8. METODOLOGIA	19
8.1 Objeto do Estudo	19
8.2 Metodologia Utilizada	20
8.3 Definição da População	20
8.4 Instrumento de Pesquisa	20
8.5 Coleta de Dados	21
8.6 Limitações da Pesquisa	21
Questionário enviado às empresas	23
9. AS EMPRESAS CONSULTADAS	24
10. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	28
10.1 Pesquisa junto às Empresas	28
10.2 Entrevistas com os Funcionários do Banco do Brasil	33
11. CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
BIBLIOGRAFIA	38

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a tecnologia tem evoluído muito rapidamente. Novas alternativas de utilização de mecanismos de comunicação digital, informática e processamento de dados são colocadas à disposição dos usuários todos os dias.

As empresas para manterem-se competitivas em mercados cada vez mais acirrados precisam estar preparadas para este novo mundo virtual. A tecnologia é, hoje, responsável pela otimização de processos, redução de consumo de materiais e energia, transferência de mão-de-obra para as atividades fins das empresas e aumento da segurança. Em resumo, proporcionando comodidade, segurança e economia para as corporações.

Chleba (1999) afirma que essa mudança na maneira de fazer negócios é radical em muitos segmentos. A adesão ou não a ela pode eliminar empresas do mercado, assim como fazer novas empresas surgirem.

Neste contexto, os Bancos têm-se engajado no processo de disseminação da tecnologia da informação para seus clientes. Inúmeras ferramentas têm sido colocadas à disposição dos correntistas, notadamente das empresas, para facilitar seu dia-a-dia. Internet *Banking*, celular e telefone são exemplos dessas facilidades. Para as maiores corporações, cujo grau de exigência em matéria de tecnologia é maior, são desenvolvidas soluções estruturadas, adaptadas às necessidades de cada cliente.

O Banco do Brasil possui um completo programa de atendimento a empresas, o Gerenciador Financeiro. O canal inclusive rendeu ao banco o Prêmio e-Finance 2006, por ter sido considerado o melhor auto-atendimento para pessoas jurídicas do Brasil.

Apesar do Banco do Brasil ser pioneiro na utilização intensiva de tecnologia no atendimento das empresas e contar com uma ferramenta de ponta para esse fim, observa-se, diariamente, *office-boys* nas filas de caixa processando operações que

poderiam facilmente ser operacionalizadas na própria empresa, através da utilização da informática.

Hipóteses podem ser levantadas para explicar o fenômeno: cultura da empresa, receio de fechamento de postos de trabalho, medo das mudanças, falta de divulgação das tecnologias.

Este trabalho pretende verificar o grau de utilização do Gerenciador Financeiro pelas médias e grandes empresas clientes do Banco do Brasil em Santa Maria (RS), tentar entender as razões pelas quais esse nível é alcançado e, caso seja necessário, propor soluções para minimizar as resistências porventura existentes.

Para atingir o proposto, as seguintes questões precisam ser esclarecidas: Porque as médias e grandes empresas de Santa Maria não utilizam em sua totalidade os canais alternativos de atendimento dispensados pelo Banco do Brasil? Como divulgar de maneira adequada as soluções tecnológicas para as empresas e melhorar o índice de utilização desses canais? Como vencer as resistências encontradas nas empresas? Como adequar os produtos tecnológicos às suas reais necessidades?

Assim, o objetivo principal do trabalho é propor ações que, uma vez aplicadas, proporcionem às empresas consideradas como público-alvo a maximização da utilização do canal.

Como objetivos específicos, pode-se discriminar: Averiguar a influência que é exercida pela cultura organizacional das empresas sobre os níveis de utilização das novas tecnologias bancárias; verificar no ambiente do Banco, se a disseminação das ferramentas tem sido feita de maneira correta; criticar as razões internas e externas para a utilização inadequada dos canais alternativos de atendimento; e propor ações de melhoria para incrementar a utilização desses canais.

Quanto à definição das características da pesquisa, optou-se por uma abordagem quantitativa, método survey, ou seja, um estudo descritivo. A definição da amostra foi realizada de forma não probabilística, visto que o público-alvo é conhecido e totalmente delimitado.

Elaborou-se questionário para ser respondido pelas empresas com cinco questões que permitem avaliar se o Gerenciador Financeiro está instalado, a frequência de utilização, os atributos principais do canal, a comparação com outras soluções existentes no mercado, além do grau de satisfação do usuário com a ferramenta.

A pesquisa foi enviada ao público-alvo no dia 20.08.2007, via e-mail, as respostas foram recebidas pela mesma via, por telefone e por fax até o dia 03.09.2007.

Além da pesquisa junto às empresas, foram realizadas entrevistas, com a utilização de gravador de voz, junto a dez funcionários que trabalham com pessoas jurídicas no Banco do Brasil. Procurou-se inquirir servidores de diversos níveis hierárquicos e tempo na função, de maneira a contemplar a todos os ângulos de opinião possíveis.

As perguntas detalharam o cargo, o tempo de trabalho na pessoa jurídica, a opinião individual sobre o Gerenciador Financeiro e o grau de conhecimento a respeito da ferramenta.

O trabalho abordará e contextualizará os conceitos de Comércio Eletrônico, Marketing de Relacionamento, Marketing Digital e Marketing Bancário. Será abordada, em seguida, os aspectos relativos à cultura organizacional das corporações e sua influência no processo de implantação de novas tecnologias. A segmentação do atendimento às pessoas jurídicas no Banco do Brasil será detalhada para proporcionar compreensão das características do público-alvo da pesquisa. Finalmente, os dados coletados serão compilados e analisados e soluções para a melhoria serão propostas.

2. COMÉRCIO ELETRÔNICO

Pode-se entender comércio eletrônico, de maneira ampla, como todos os negócios feitos eletronicamente, tanto entre empresas (Business-to-Business, B2B), como entre empresas e consumidores (Business-to-Consumers, B2C). Percebe-se que o CE não se limita à aquisição de bens e serviços entregues fora da rede, mas também os produtos digitais, como softwares, informação, serviços de processamento de dados, etc., fornecidos dentro da própria rede.

Kalakota e Whinston (1997), citados por Albertin (2004, p.15), afirmam que comércio eletrônico pode ter definições diferentes:

- de uma perspectiva de *comunicações*, o CE é a entrega de informações, produtos/serviços, ou pagamentos por meio de linhas de telefone, redes de computadores ou qualquer outro meio eletrônico;
- de uma perspectiva de *processo de negócio*, o CE é a aplicação de tecnologia para a automação de transações de negócio e fluxos de dados;
- de uma perspectiva de *serviço*, o CE é uma ferramenta que endereça o desejo das empresas, consumidores e gerência para cortar custos de serviços, enquanto melhora a qualidade das mercadorias e aumenta a velocidade da entrega do serviço;
- de uma perspectiva *on-line*, o CE provê a capacidade de comprar e vender produtos e informações na Internet e em outros serviços on-line.

O comércio eletrônico passa, neste momento de grandes inovações tecnológicas, a ter grande importância no desenvolvimento de estratégias para as empresas. As novas possibilidades comerciais introduzidas pelo mundo digital acabam por fazer parte do cotidiano dos consumidores. Nenhuma empresa, de qualquer setor, pode estar dissociada desta realidade.

De fato, as organizações têm se esmerado em se modernizar e utilizar as oportunidades propiciadas pela nova realidade para a expansão dos negócios. Porém, não basta à empresa estar modernizada. Ela precisa estar preparada para mudar constantemente seu próprio negócio para adaptá-lo a um ambiente caracterizado pela inovação.

2.1 O Comércio Eletrônico no Setor Bancário

O setor financeiro, pela sua característica de participar ativamente das operações dos demais setores, acaba sendo um dos mais afetados pela nova realidade do mercado e comércio eletrônico. Essa situação tem exigido dos bancos grandes esforços para assimilar e utilizar as tecnologias de informação referentes ao CE, tanto na sua operacionalização, quanto na sua estratégia competitiva.

Os métodos tradicionais de relacionamento entre as instituições financeiras e seus clientes, que utilizam instrumentos como cheques, ordens de pagamento e papel moeda, dentre outros, não são adequados para a interação necessária em tempo real, condição exigida pelos consumidores.

O desenvolvimento de soluções tecnológicas tem sido característica determinante para o sucesso dos conglomerados financeiros.

No caso do atendimento às empresas, notadamente às médias e grandes, o desafio do setor bancário é ainda maior. Tais entidades estão inseridas em ambientes extremamente competitivos, onde a velocidade de resposta às demandas e a redução de custos operacionais podem constituir-se em diferenciais importantes na busca e manutenção de mercados.

Os bancos, envolvidos em acirrada disputa por fatias desse segmento, têm desenvolvido alternativas tecnológicas cada vez mais seguras, rápidas e eficazes para esse público, que podem ser utilizadas via internet, celular, telefone, além de outros canais.

3. MARKETING DE RELACIONAMENTO

O conceito de Marketing de Relacionamento é relativamente recente, surgido nos anos 90. Como todos os conceitos da área de administração, este também surgiu de uma necessidade, imposta pelo mercado. Uma necessidade de reformulação da relação empresa/consumidor.

A cada dia, como veremos durante o trabalho, os consumidores detêm uma maior quantidade de informações e se dirigem a uma posição mais privilegiada na relação com as empresas. É o consumidor quem já está ditando as regras em diversos segmentos de mercado, devido ao fato de estar melhor informado sobre os produtos e também em função da grande concorrência existente entre as empresas.

Hoje as empresas têm que estudar muito bem o mercado, e principalmente seu público-alvo, para poder atender da melhor forma suas necessidades. O marketing de relacionamento apresenta o conceito de intangibilidade de um produto ou serviço e trabalha bastante com a área subjetiva da mente do consumidor, lutando para que ele realmente se torne leal à sua marca.

O setor financeiro, pelas características de seus produtos e serviços, onde os maiores atributos agregados devem ser a confiança e a lealdade, fazem grandes investimentos na retenção e fidelização dos seus clientes.

No segmento de médias e grandes empresas, normalmente multibancarizadas, a fidelidade não é uma característica presente. O esforço despendido no marketing de relacionamento com essas corporações precisa ser constante e efetivo, sob pena do banco ver seu cliente migrar para a concorrência.

No Banco do Brasil, tais clientes foram segmentados no *Pilar Atacado*, modelo de atendimento que prioriza o atendimento especializado, a utilização intensiva de

tecnologia e telecomunicações e a gestão integrada de processos. As características desse processo serão discriminadas no capítulo 7.

4. MARKETING DIGITAL

Como toda nova tecnologia, a tecnologia digital está alterando significativamente as relações entre os homens. Essa modificação também se reflete na maneira como as empresas fazem negócios. As corporações que perceberam a mudança, já foram capazes de alterar suas atividades para atender às novas exigências. Outras fizeram dessa nova tecnologia a razão de seu negócio e crescimento.

Segundo Chleba (1999, p.18):

Aderir à nova maneira de fazer negócios implica mudanças culturais e estruturais que devem ser conscientemente avaliadas e implementadas. É preciso entender que, quando uma empresa passa a operar digitalmente, ela não pode mudar apenas a maneira de atender os clientes. É também necessária uma organização completamente diferente ...

Os novos modelos de negócio, fruto da concepção de novas tecnologias, criaram riscos e oportunidades. O planejamento estratégico das empresas deve contemplar como as forças do marketing digital – interatividade, personalização, globalização, integração, aproximação, convergência e democratização – podem influenciar seu negócio no presente e no futuro.

O sistema financeiro, que vem investindo maciçamente em tecnologia e desenvolvimento de soluções, tem posição privilegiada na utilização em larga escala do marketing digital. As instituições bancárias estão integradas às empresas, realizando transações financeiras on-line e fornecendo as facilidades que esse público deseja.

5. MARKETING BANCÁRIO

Dentro do conceito de marketing de relacionamento, com as atenções voltadas às necessidades e demandas dos seus clientes, as instituições financeiras têm-se esmerado na busca de soluções para cada segmento dos consumidores de seus produtos e serviços.

A segmentação de mercado é a consequência natural da adoção do novo conceito de marketing nos bancos.

Toledo (1978, p.57) afirma:

A essência do processo de segmentação reside no conhecimento das necessidades de mercado e das vantagens que os consumidores procuram obter ao consumir um produto. Cabe aos responsáveis pelas ações de marketing das instituições financeiras a tarefa de acompanhar a evolução daqueles fatores de mercado continuamente em mudança – consumidor, concorrência e tecnologia – e delinear as oportunidades de serviços lucrativos junto a segmentos particulares de mercado.

Mas não basta apenas separar os clientes de acordo com características comuns, como faturamento ou atividade. É importante conhecer suas tendências gerais, mas permitir o trato do particular.

No caso das empresas, as soluções muitas vezes são individuais, dadas as peculiaridades de cada organização. Entender esse cliente e proporcionar soluções estruturadas podem fazer a diferença num mercado extremamente acirrado.

6. CULTURA ORGANIZACIONAL E TECNOLOGIA

A cultura organizacional tem recebido, ao longo dos anos, vários conceitos e definições. Por tratar-se de sentimento coletivo e subjetivo, resultado de um longo processo de experiência e aprendizagem próprias de cada organização e do meio em que está inserida, sua caracterização não é tarefa fácil.

Na ótica de Tavares (1993) citado por Santoro (2004, p.27), a cultura organizacional é vista:

“ ... como um conjunto de soluções observáveis e identificáveis, relativas à sobrevivência, manutenção e crescimento de um grupo humano delimitado, que denominamos empresa. Esse conjunto de soluções é um aglomerado de aspectos ideológicos, comportamentais e materiais e considera que tudo que os integrantes da organização percebem como válido para o seu sucesso faz parte da cultura.”

Logo, para os integrantes desse grupo, qualquer mudança pode significar uma ameaça à continuidade do sucesso da organização, se tornando um processo extremamente complexo e que só surtirá efeito se os indivíduos envolvidos realmente a perceberem como necessária.

As resistências à implantação de novas tecnologias no processo de informatização nas empresas fazem parte desse contexto. A insegurança, a manutenção do *status quo* e o despreparo para a mudança podem bloquear a implantação de novos recursos tecnológicos.

Contudo, quando as barreiras são vencidas e as novas soluções consideradas úteis para o grupo, estas passam a fazer parte dos pressupostos culturais da organização e sua implantação deixa de ser questionada.

7. SEGMENTAÇÃO DE EMPRESAS NO BANCO DO BRASIL

No Banco do Brasil os clientes estão segmentação basicamente em três grandes grupos, denominados pilares: Pilar Varejo, Pilar Governo e Pilar Atacado.

O Segmento Varejo é composto por pessoas físicas e jurídicas (micro e pequenas empresas). Em 2006, o pilar contava com 31,7 milhões de clientes pessoas físicas, segmentados em cinco níveis de relacionamento com base em sua renda e volume de investimentos: Private, Estilo, Exclusivo, Preferencial e Pessoa Física.

Já no mercado de pessoas jurídicas, o BB segmenta os clientes pela faixa de faturamento. São atendidas no varejo as empresas que faturam até R\$ 15 milhões por ano nos ramos de atividade comércio e serviços e R\$ 10 milhões/ano na indústria.

O Mercado Governo atende todas as esferas (Federal, Estadual e Municipal) dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.

O Pilar Atacado é responsável pelo atendimento das médias e grandes empresas do país. O público-alvo deste trabalho está inserido neste contexto.

7.1 O Pilar Atacado

Nesse mercado, o Banco do Brasil atende as empresa com faturamento superior a R\$ 15 milhões (comércio e serviços) e R\$ 10 milhões (indústria), no segmento Empresarial e R\$ 150 milhões (comércio e serviços) e R\$ 90 milhões (indústria) no segmento Corporate, totalizando mais de 33,7 mil companhias, além de investidores institucionais e instituições financeiras.

São 84 agências no país, vinculadas às Superintendências Comerciais, com estrutura diferenciada e pessoal qualificado. No Rio Grande do Sul, são 02 agências

Corporate e 07 Empresariais, além de 03 Plataformas, que são carteiras instaladas em cidades distantes da dependência responsável.

A Plataforma Empresarial Santa Maria, vinculada à Agência Empresarial Santa Cruz do Sul, foi instalada em 2006 e é responsável pelo atendimento de 32 médias e grandes empresas da cidade, sendo 08 industriais, 07 de prestação de serviços e 17 comerciais.

Essas 32 empresas constituem-se no público-alvo da pesquisa do presente trabalho. Fazem parte de um segmento em que o BB prioriza o uso intensivo de tecnologia. As conclusões obtidas podem permitir compreender melhor as dificuldades e os desafios que o banco enfrenta na maximização do uso do seu gerenciador financeiro no mercado de atacado.

8. METODOLOGIA

Para que o presente estudo tenha confiabilidade, faz-se necessária a utilização de metodologia adequada. Neste capítulo será abordado o aspecto metodológico do trabalho, passando pelo objeto do estudo, a metodologia utilizada, definição do público-alvo, o instrumento e o processo de coleta de dados, além de considerações sobre as limitações do método.

8.1 Objeto do Estudo

O objeto do presente trabalho é a utilização do Gerenciador Financeiro do Banco do Brasil por parte das empresas pertencentes ao público-alvo da pesquisa.

O GEFIN, canal de atendimento de pessoas jurídicas do Banco do Brasil, encerrou o ano de 2006 com a adesão de 972,5 mil empresas, responsáveis por 1,7 bilhão de transações. Do total de empresas cadastradas, 27,7 mil pertencem ao segmento Atacado.

Trata-se de ferramenta moderna, com soluções tecnológicas de ponta e fácil manuseio. Seus mecanismos de segurança estão entre os mais avançados do mercado. O Gerenciador Financeiro rendeu ao BB o Prêmio e-Finance 2006, por ser o melhor auto-atendimento para pessoas jurídicas do País.

O canal proporciona uma vasta gama de soluções integradas aos sistemas de gestão empresarial, como *cash management*, pagamentos de salários, fornecedores e tributos, cobrança e débitos em conta, serviços de pagamento, recebimento, comércio exterior e câmbio. Tais soluções permitem que as empresas concentrem-se em seus *core business* e na otimização dos serviços financeiros, possibilitando melhor gerenciamento e maior integração com suas respectivas cadeias de valor.

Ao final de 2006, o Banco tinha 7,9 mil contratos com empresas para prestação de serviços de folha de pagamento e 435,5 mil convênios de cobrança firmados.

8.2 Metodologia Utilizada

Quanto à definição das características da pesquisa, optou-se por uma abordagem quantitativa, método survey, ou seja, um estudo descritivo. A definição da amostra foi realizada de forma não probabilística, visto que o público-alvo é conhecido e totalmente delimitado.

Contudo, para melhor entendimento do processo de utilização do Gerenciador Financeiro e detectar eventuais falhas internas na divulgação do produto, realizou-se entrevista, com gravador de voz, de cunho qualitativo com funcionários responsáveis pelo atendimento de empresas no Banco do Brasil.

8.3 Definição da População

A delimitação do público-alvo da pesquisa foi facilitada pelo fato de que todas as empresas são pertencentes à carteira localizada na Plataforma Empresarial Santa Maria. São 32 organizações, de diversos segmentos e faturamentos superiores a R\$ 10 milhões/ano.

Quanto à entrevista realizada com funcionários responsáveis pelo atendimento de empresas, procurou-se abranger servidores de vários níveis funcionais e tempo na função, de forma a ampliar o leque de pontos de vista possíveis. Foram realizadas dez entrevistas.

8.4 Instrumento de Pesquisa

O questionário enviado às empresas foi formulado de maneira a mensurar o nível de utilização, a avaliação em 06 atributos (facilidade de operação, suporte técnico,

segurança, credibilidade do BB, inovação tecnológica e *Layout*), a comparação com outras ferramentas similares existentes no mercado e, finalmente, a satisfação da empresa quanto ao produto e a possibilidade de recomendar seu uso para outras corporações.

No final do capítulo, é discriminada cópia do questionário utilizado.

Nas entrevistas realizadas com os colegas, buscou-se, de maneira informal, obter dados sobre a disseminação do GEFIN no âmbito do Banco. Os pontos abordados foram: cargo, tempo na função, conhecimento do canal e avaliação em relação aos produtos similares da concorrência.

8.5 Coleta de Dados

Os questionários foram enviados às empresas em 20.08.2007, via e-mail. Das 32 pesquisas remetidas, apenas 14 retornaram, sendo que 10 responderam pela mesma via (e-mail), 01 enviou Fax e 03 responderam por telefone. As respostas foram obtidas no período compreendido entre os dias 21.08.2007 e 03.09.2007.

As entrevistas com os funcionários foram gravadas do dia 21.08.2007 até o dia 05.09.2007, totalizando dez respondentes.

As respostas, compiladas e analisadas, permitiram entender os problemas internos em relação ao conhecimento e divulgação do Gerenciador Financeiro.

8.6 Limitações da Pesquisa

Em função do pequeno número de respondentes, dentro de um já limitado público-alvo, as conclusões da pesquisa não podem ser generalizadas ou aceitas no nível macro.

Entretanto, os dados obtidos servem para propor ações de melhoria no processo de utilização do GEFIN pelas empresas, objetivo principal do presente estudo.

Questionário enviado às Empresas

Pesquisa sobre a utilização do Gerenciador Financeiro pelas médias e grandes empresas clientes do Banco do Brasil em Santa Maria – RS

Empresa:

Nome do responsável pelas respostas:

Cargo:

1. Sua empresa possui o Gerenciador Financeiro do BB instalado em seus computadores?

- () Está instalado e em uso.
 () Está instalado, mas usamos pouco.
 () Está instalado, mas nunca usamos.
 () Não tenho conhecimento.
 () Não está instalado.

1.1 Por quê o aplicativo não está instalado ou possui subutilização?

- () Desconhecimento do funcionamento.
 () Falta de pessoal capacitado.
 () Falta de divulgação por parte do pessoal do BB.
 () Deficiências do Gerenciador.
 () Outras _____

1.2 Em caso de utilização, qual sua frequência?

- () Diariamente.
 () Mais de uma vez por semana.
 () Semanalmente.
 () Mensalmente.
 () Eventualmente.

2. Qual sua avaliação para o GEFIN em cada um dos quesitos a seguir:

Atributo	Péssimo	Ruim	Razoável	Bom	Ótimo	S.C.O.
Facilidade de Operação						
Suporte Técnico						
Segurança						
Credibilidade do BB						
Inovação Tecnológica						
Layout						

3. Para os mesmos atributos, em comparação com os demais programas existentes no mercado você considera que o GEFIN do BB está:

Atributo	Abaixo de Todos	Abaixo da Média	Na média	Acima da Média	Acima de Todos	SCO
Facilidade de Operação						
Suporte Técnico						
Segurança						
Credibilidade do Banco						
Inovação Tecnologia						
Layout						

4. De modo geral, qual seu grau de satisfação com o Gerenciador Financeiro?

- () Muito satisfeito.
 () Satisfeito.
 () Nem satisfeito, nem insatisfeito.
 () Insatisfeito.
 () Totalmente insatisfeito.

5. Você recomendaria o uso do Gerenciador Financeiro do BB?

- () Certamente recomendaria.
 () Provavelmente recomendaria.
 () Poderia recomendar ou não.
 () Provavelmente não recomendaria.
 () Certamente não recomendaria.

9. AS EMPRESAS CONSULTADAS

As empresa que compõe o público-alvo da pesquisa estão encarteiradas na plataforma empresarial de Santa Maria –RS, com faturamento acima de R\$ 10 milhões para indústria e R\$ 15 milhões para comércio e serviços.

No total, foram remetidos 32 questionários, para as organizações abaixo listadas:

- Hospital de Caridade Dr. Astrogildo de Azevedo – maior complexo hospitalar da região centro-sul do estado do RS. Além de prestador de serviços médico-hospitalares, conta, também, com plano de saúde próprio.
- Unimed Santa Maria – cooperativa de serviços médicos. Além de deter o plano de saúde com maior número de usuários da região, possui dois modernos hospitais.
- Antoniazzi e Cia. Ltda. – fabricante de subprodutos de trigo. Dono da marca “Maria Inês”, uma das mais tradicionais farinhas existentes no mercado.
- Marzari e Cia Ltda. – beneficiador de arroz. Seu principal produto o arroz “Flora Zari” é vendido principalmente para as regiões centro-oeste e sudeste do Brasil.
- J. Fighera e Cia. Ltda. – também beneficiador de arroz. Seu mercado concentra-se nas regiões sul e sudeste.
- Favarin e Cia. Ltda. – indústria de beneficiamento de subprodutos de arroz. Vende quebrados de arroz para todos o país e exporta para a África, Europa e Ásia.

- Corrieri Alimentos Ltda. – indústria de produção de biscoitos e massas alimentícias. Atende os estados do sul do País e exporta parte da produção para o Uruguai.
- Thor Máquinas e Montagens Ltda. – fabricante de linhas industriais para frigoríficos, indústrias fumageiras e fabricantes de fertilizantes. Além de atender todo o mercado nacional, exporta parte de sua produção para a América Latina.
- Frigorífico Silva Indústria e Comércio Ltda. – seus cortes de bovinos são destinados preferencialmente às classes A e B. Além do estado do RS, exporta para o Chile, Rússia e países do Oriente Médio.
- Sistemas Mecanizados Verdes Vales Ltda. – revenda autorizada dos tratores e colheitadeiras da marca “John Deere”.
- Super Tratores Máquinas Agrícolas Ltda. – concessionária das marcas “New Holland” e “Case”.
- Itaimbé Máquinas Ltda. – revende as máquinas agrícolas “Massey Ferguson” para Santa Maria e região.
- Pampeiro Automóveis Ltda. – revenda de automóveis e caminhões da marca “Volkswagen”.
- Uglione Comércio de Veículos Ltda. – concessionária dos automóveis “General Motors”.
- Itaimbé Automóveis Ltda. – revenda autorizada “Renault” e “Nissan” para a região.

- Superauto Comércio de Veículos Ltda. – comercializa automóveis e caminhões “Ford”.
- Veisa Veículos Ltda. – concessionária dos caminhões “Mercedes-Benz” para toda a região centro-sul do estado.
- Bramoto Motocicletas Ltda. – uma das maiores revendas das motocicletas “Honda” do País.
- Eny Comércio de Calçados Ltda. – maior rede varejista de calçados da região. Atende, também, na região metropolitana de Porto Alegre.
- PRT Prestação de Serviços Ltda. – atua na limpeza urbana e coleta de resíduos domésticos em médias e grandes cidades do Rio Grande do Sul, Bahia e Acre.
- Expresso Medianeira Ltda. – detém 65% do transporte urbano coletivo de Santa Maria, além de possuir frotas em outras cidades do Rio Grande do Sul e da região Centro-Oeste do Brasil.
- Planalto Transportes Ltda. – concessionária de linhas de transportes coletivos interurbanos. Atua em todo o Rio Grande do Sul.
- Marquette Agropecuária Ltda. – comercializa insumos, sementes e fertilizantes para os produtores rurais da região.
- Cooparcentro Ltda. – cooperativa de produção agrícola. Além de comercializar insumos, presta assistência técnica e comercializa a produção dos seus cooperados.
- Walter Beltrame e Cia. Ltda. – uma das dez maiores lojas de material de construção do estado.

- Supermercados Beltrame Ltda. – proprietários da rede “Beltrame”, tradicional varejista do ramo de supermercados da região.
- Stangherlin e Cia. Ltda. – possui quatro supermercados na cidade com a marca “Dois Irmãos”.
- Fertilizantes Multifertil Ltda. – fabricante de fertilizantes. Importa quase a totalidade de sua matéria-prima.
- Sociedade Vicente Pallotti Ltda. – atua na área de educação, com escolas de ensino médio e superior, fábrica de artefatos de cerâmica e gráfica.
- Sociedade de Educação e Caridade – possui escolas de ensino básico e médio na região.
- BK Construções Ltda. – maior empresa de construção civil da região.
- Santa Lúcia Comércio e Pavimentações Ltda. – detentora dos postos de combustíveis “Santa Lúcia”.

10. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Primeiramente será realizada a análise dos dados obtidos pela pesquisa realizada junto aos clientes. Todos os itens do questionário serão quantificados e analisados individualmente.

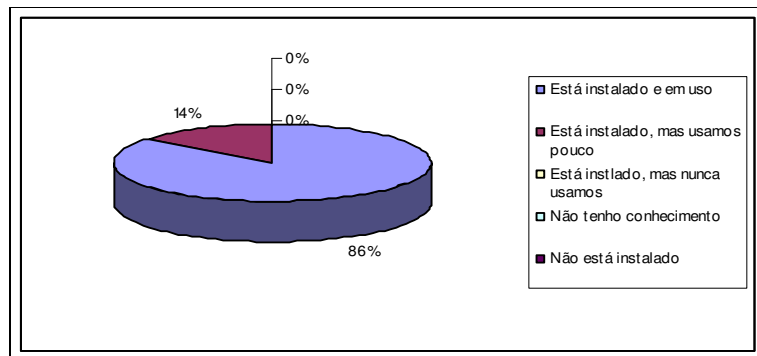
Num segundo momento, serão feitas considerações sobre as entrevistas realizadas junto aos funcionários. Por tratar-se de pesquisa qualitativa, não haverá tratamento de números, apenas reflexões sobre as colocações obtidas.

10.1 Pesquisa junto às Empresas

As respostas e interpretações sobre o questionário serão analisadas individualmente.

- Questão 1. Sua empresa possui o Gerenciador Financeiro do BB instalado em seus computadores?

- (12) Está instalado e em uso.
 (02) Está instalado, mas usamos pouco.
 () Está instalado, mas nunca usamos.
 () Não tenho conhecimento.
 () Não está instalado.



Pode-se perceber que todos os respondentes possuem o GEFIN instalado e apenas duas empresas afirmam usar pouco o aplicativo. Sugere que não existem problemas do uso do canal em função de problemas de instalação.

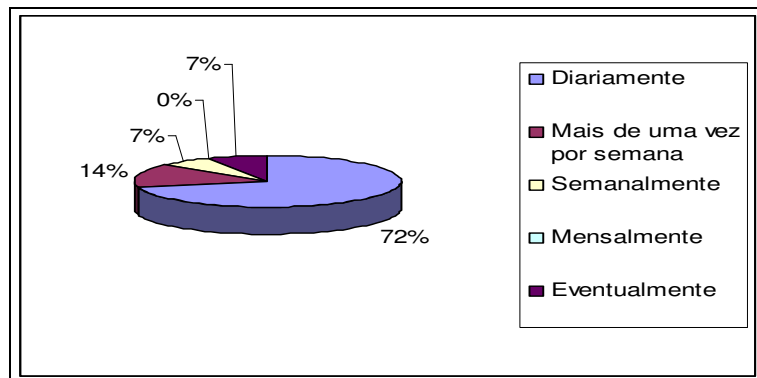
- Questão 1.1 Por quê o aplicativo não está instalado ou possui subutilização?

- (02) Desconhecimento do funcionamento.
- () Falta de pessoal capacitado.
- () Falta de divulgação por parte do pessoal do BB.
- () Deficiências do Gerenciador.
- (01) Outras – Está em uso.

Como a questão está relacionada à anterior, apenas duas empresas responderam sobre a subutilização. Ambas alegam desconhecimento do funcionamento do aplicativo.

- Questão 1.2 Em caso de utilização, qual sua frequência?

- (10) Diariamente.
- (02) Mais de uma vez por semana.
- (01) Semanalmente.
- () Mensalmente.
- (01) Eventualmente.



Aqui pode-se comprovar claramente, que quase 30% (4 empresas) não utilizam o canal todos os dias. Uma, inclusive, utiliza só eventualmente. Para o nível de negócios das empresas encarteiradas no pilar Atacado, os dados são preocupantes.

- Questão 2. Qual sua avaliação para o GEFIN em cada um dos quesitos a seguir:

Atributo	Péssimo	Ruim	Razoável	Bom	Ótimo	S.C.O.
Facilidade de Operação			03	05	06	
Suporte Técnico			04	05	05	
Segurança				07	07	
Credibilidade do BB				04	10	
Inovação Tecnológica			01	07	06	
Layout		02	02	04	06	

- Facilidade de Operação: o resultado permite concluir que quase 80% (11 empresas) consideram o aplicativo de fácil manuseio.
- Suporte Técnico: 04 empresas (28,5%) consideram o GEFIN apenas razoável neste atributo.
- Segurança: todas as empresas consideram como bom ou ótimo o atributo segurança.
- Credibilidade do BB: o item com melhor resultado. 71,4% consideraram ótimo.
- Inovação Tecnológica: uma empresa considera apenas razoável, as outras 13 (92,8%) avaliam como bom ou ótimo.
- Layout – único item que recebeu conceito ruim, com duas respostas, outras duas empresas concederam conceito razoável e 10, bom ou ótimo.

- Questão 3. Para os mesmos atributos, em comparação com os demais programas existentes no mercado, você considera que o GEFIN do BB está:

Atributo	Abaixo de Todos	Abaixo da Média	Na Média	Acima da Média	Acima de Todos	S.C.O.
Facilidade de Operação			06	04	04	
Suporte Técnico			08	04	02	
Segurança			05	06	03	
Credibilidade do Banco			03	05	06	
Inovação Tecnológica			04	06	04	
Layout			03	07	04	

- Facilidade de Operação: 06 empresas acham que o GEFIN está na média dos demais produtos do mercado. 08 (57,1%) o avaliam acima da média ou acima de todos.

- Suporte Técnico: apenas 06 consideram o produto acima da média ou acima de todos. As demais (57,1%) entendem que está apenas na média.

- Segurança – 64,2% (09 empresas) avaliam que, no quesito segurança, o GEFIN está acima da média ou de todos.

- Credibilidade do Banco: novamente, um ótimo resultado. 42,8 consideram o BB com credibilidade acima de todos. Acrescentando-se as seis empresas que deram nota acima da média, chegamos a 78,5%.

- Inovação Tecnológica - 71,4 (10 empresas) consideram o atributo do GEFIN acima da média ou acima de todos.

- Layout – Apesar do GEFIN ter recebido notas ruins na questão anterior, em relação ao mercado, está bem colocado, com 11 notas acima da média ou acima de todos. O resultado pode sugerir que Layout é problema de todos nos bancos no tocante ao auto-atendimento Pessoa Jurídica.

- Questão 4. De modo geral, qual seu grau de satisfação com o Gerenciador Financeiro?

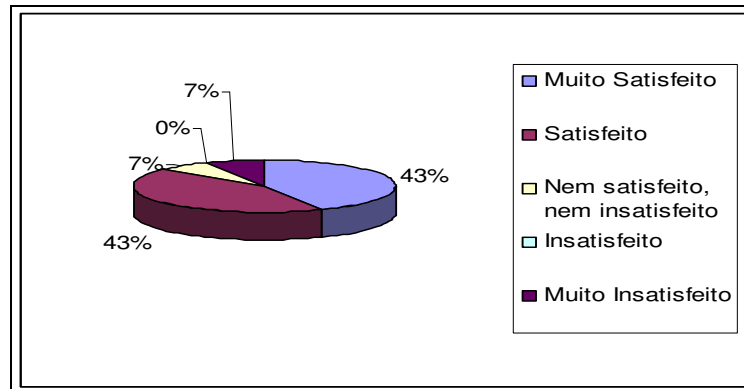
(06) Muito satisfeito.

(06) Satisfeito.

(01) Nem satisfeito, nem insatisfeito.

() Insatisfeito.

(01) Totalmente insatisfeito.



12 empresas (85,7%) mostraram-se satisfeitas ou muito satisfeitas. O índice é muito bom. 01 não mostrou-se nem satisfeita, nem insatisfeita, enquanto 01 está totalmente insatisfeita com o GEFIN.

- Questão 5. Você recomendaria o uso do Gerenciador Financeiro do BB?

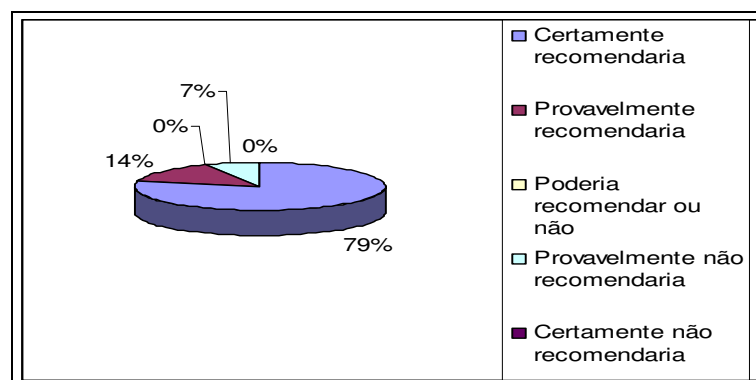
(11) Certamente recomendaria.

(02) Provavelmente recomendaria.

() poderia recomendar ou não.

(01) Provavelmente não recomendaria.

() Certamente não recomendaria.



Nota-se que somente 01 empresa provavelmente não recomendaria o uso do canal, enquanto 13 provavelmente recomendariam ou certamente recomendariam.

10.2 Entrevistas com os Funcionários do Banco do Brasil

Nas 10 entrevistas realizadas com colegas que atendem pessoas jurídicas no BB, foram obtidas informações importantes.

Primeiramente, será detalhado o perfil dos entrevistados:

- Quanto ao sexo, 07 pertencem ao sexo feminino e 03 ao sexo masculino;
- Quanto ao tempo de atendimento na Pessoa Jurídica, 03 estão na função há menos de 01 ano, 02 tem entre 01 e dois anos, 02 têm entre dois e cinco anos e 04 tem mais de 05 anos no atendimento PJ.
- Quanto ao cargo, 04 são comissionados no nível de gerência, 02 são comissionados no nível de execução e 04 não são comissionados.

Em relação ao conhecimento do GEFIN, 04 funcionários se consideraram aptos a divulgar o aplicativo e dirimir eventuais dúvidas oriundas dos usuários, enquanto 06 não se julgaram capazes.

Perguntados sobre a avaliação que cada um faz do nosso produto em relação aos demais aplicativos similares existentes no mercado, 04 consideram o GEFIN melhor que os produtos concorrentes, 05 desconhecem os canais existentes na concorrência ou não obtiveram tal retorno dos clientes e 01 considera o Gerenciador pior que os demais.

Espontaneamente, 07 pessoas julgaram ser importante a realização de treinamentos com vistas a possibilitar a ampliação do conhecimento do GEFIN junto às pessoas responsáveis pelo atendimento de empresas no Banco.

As considerações abaixo descritas, retiradas da entrevista realizada com a funcionária Lourdes, Gerente de Módulo e experiência de três anos no atendimento de empresas, demonstra a necessidade da realização de cursos com o objetivo de treinar os profissionais responsáveis pela carteira de pessoas jurídicas para no uso do GEFIN:

“Acho ele (o aplicativo) muito bom. Deveríamos, no entanto, ter um treinamento mais intensivo para podermos orientar o cliente sobre a segurança e praticidade do Gerenciador Financeiro.”

A Gerente de Módulo, Tânia, há três meses atendendo pessoas jurídicas, confirma:

“Não existe treinamento. O conhecimento adquirido é aquele que a gente vai buscando ou aprendendo com os colegas. Não temos como sanar todas as dúvidas.”

Três entrevistados avaliam negativamente o simulador do Gerenciador, que está instalado nos terminais de uso dos funcionários. A alegação é de que o simulador não possui todas as possibilidades e ferramentas existentes do aplicativo original, dificultando a transmissão de informações aos clientes.

O gerente Júlio, seis anos no setor, afirma:

“Mesmo navegando no simulador quase todos os dias, não conseguimos ter todas as respostas que o cliente solicita em função das diferenças e limitações existentes nos nossos terminais em relação à ferramenta instalada nas empresas.”

Pôde-se observar claramente, que o conhecimento do canal é decorrente da experiência. Os funcionários com mais tempo de função afirmam ter condições de divulgar o produto e sanar eventuais questionamentos por parte dos clientes enquanto que os mais novos admitem ter dificuldades em relação ao conhecimento do aplicativo.

11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo verificar o grau de utilização do canal Gerenciado Financeiro entre as médias e grandes empresas clientes do Banco do Brasil na cidade de Santa Maria (RS), sua identificação com o aplicativo e sua percepção acerca dos diversos atributos agregados ao produto, inclusive em comparação com os similares existentes na concorrência.

Para poder promover um trabalho consistente, fez-se necessária uma consulta ao referencial teórico sobre o tema. Em função de ser escassa a bibliografia sobre o assunto específico, procurou-se associar o tema a assuntos próximos, como Comércio Eletrônico, Marketing de Relacionamento, Marketing Digital e Marketing Bancário.

Ainda em decorrência da falta de publicações sobre o tema, muitas pesquisas acabaram sendo realizadas em sites da Internet, principalmente de instituições financeiras e órgãos governamentais, além de revistas e publicações institucionais.

Outro problema, que poderia comprometer os resultados obtidos, é o pequeno universo da pesquisa. São somente 32 empresas pertencentes à carteira da Plataforma Empresarial de Santa Maria. Para piorar ainda mais, somente 14 responderam o questionário.

Mesmo assim, os retornos obtidos podem, sem considerá-los num universo maior, ser úteis no aprimoramento das relações com as empresas e no incentivo ao uso dos canais alternativos de atendimento.

De uma maneira geral, o GEFIN recebeu bons conceitos por parte dos respondentes, com destaques para segurança, credibilidade e inovação tecnológica. Os itens com pior avaliação foram: suporte técnico e layout.

Em relação aos demais aplicativos existentes no mercado, o Gerenciador mostrou-se competitivo, com boas observações por parte das empresas. Destaque novamente para segurança e credibilidade. Suporte técnico, mais uma vez, ficou abaixo das médias dos demais atributos.

A satisfação quanto ao aplicativo foi excelente, visto que doze empresas responderam que estão satisfeitas ou muito satisfeitas e onze certamente recomendariam o uso do produto.

No entanto, foram detectados itens que deverão ser motivo de reflexão, como a baixa utilização por parte de algumas empresas. Por estarem inseridas em modelo de atendimento de Atacado, que prioriza o uso intensivo de tecnologia, esse fato é preocupante. Uma das alegações sobre a baixa utilização foi o desconhecimento do funcionamento do Gerenciador.

Tal alegação vem de encontro à outra face do trabalho: as entrevistas realizadas com colegas do setor de Pessoas Jurídicas do Banco.

O desconhecimento do funcionamento do Gerenciador por boa parte dos colegas entrevistados pode impedir sua divulgação e a orientação aos usuários sobre as vantagens do canal. A insuficiência de informações a respeito dos aplicativos usados na concorrência também impossibilita a comparação de parâmetros de funcionamento.

Mesmo os servidores com mais tempo de função, possuem conhecimento do funcionamento do GEFIN através da experiência. Muitos entrevistados reclamaram do simulador existente nos terminais e da falta de treinamentos sobre a utilização do Gerenciador.

Como sugestões para melhorar a performance do uso do aplicativo Gerenciador Financeiro junto às empresas e qualificar os funcionários para a divulgação do produto, pode-se citar:

- confecção de manual simplificado sobre o Gerenciador Financeiro para as empresas e funcionários do BB;

- treinamento interno do Banco sobre Gerenciador. Pessoas que realizassem o curso poderiam se tornar disseminadores do produto;

- estudo junto às empresas sobre suas necessidades de suporte técnico, com o intuito de melhorar a imagem do canal neste atributo; e

- estudo junto às empresas e funcionários do BB sobre o Layout do GEFIN, de maneira a adequá-lo às percepções desses públicos.

BIBLIOGRAFIA

ALBERTIN, Alberto L. Comércio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Apostila Disciplina de Gestão de Marketing – Curso de Especialização em Negócios Financeiros – Programa de Pós-Graduação em Administração – Escola de Administração – UFRGS, 2006.

Apostila Disciplina de Gestão de Negócios Atacado – Curso de Especialização em Negócios Financeiros – Programa de Pós-Graduação em Administração – Escola de Administração – UFRGS, 2007.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Legislação e normas. Disponível em <http://www.bcb.gov.br>. Consultado em 06.set.2007.

BANCO DO BRASIL. Relatório Anual 2006. Disponível em <http://www.bb.com.br>. Consultado em 29.abr.2007.

BANCO BRADESCO. Relações com investidores. Disponível em <http://www.bradesco.com.br/ri/>. Consultado em 13.ago.2007.

CHLEBA, Márcio. Marketing Digital: novas tecnologias & novos modelos de negócio. São Paulo: Futura, 1999.

CHOWDHURY, Subir et al. Administração no Século XXI: o estilo de gerenciar hoje e no futuro. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

FEBRABAN. Transações bancárias e automação. Disponível em <http://www.febraban.org.br>. Consultado em 19.abr.2007.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. II Prêmio Nacional de Desburocratização Eletrônica. Disponível em <http://www.fgv.br/fgvprojetos/>. Consultado em 20.ago.2007.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SANTORO, Mario J. G. A influência da Cultura Organizacional na Implantação de Sistemas Informatizados nas Empresas Privadas. 2004. 85 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

TURBAN, Efrain; KING, David; Tradução: Arlete S. Marques. Comércio Eletrônico: estratégia e gestão. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

TOLEDO, Geraldo L. Marketing Bancário: análise, planejamento, processo decisório. São Paulo: Atlas, 1978.

UFRGS. Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração. Disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp>. Consultado em 15.ago.2007.