

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

Daniela Hoch Furlan

AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS COM A
FERRAMENTA DE GESTÃO DE CARTEIRAS EMPRESARIAIS
DO BANCO DO BRASIL

Porto Alegre

2007

Daniela Hoch Furlan

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS COM A
FERRAMENTA DE GESTÃO DE CARTEIRAS EMPRESARIAIS
DO BANCO DO BRASIL**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros apresentado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Negócios Financeiros.

Orientador: Prof. Gilberto Kloeckner

Porto Alegre

2007

Daniela Hoch Furlan

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS COM A
FERRAMENTA DE GESTÃO DE CARTEIRAS EMPRESARIAIS
DO BANCO DO BRASIL**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros apresentado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Negócios Financeiros.

Conceito final:

Aprovado em de de.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador Prof. Dr. – Instituição

AGRADECIMENTOS

Ao Edmilson, meu esposo, pelo carinho, afeto, compreensão, com que suportou minhas ansiedades e inquietações, compreendeu a ausência e incentivou-me nos momentos de cansaço, e desânimo.

Aos colegas do Banco do Brasil, que colaboraram com a pesquisa, com sugestões, apoio, auxílio e energia positiva.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação da UFRGS, pelos ensinamentos transmitidos.

Aos professores orientadores André Moraes dos Santos e Gilberto Kloeckner, pela habilidade, conhecimento e auxílio na elaboração, orientação e condução do trabalho.

Aos meus pais e irmãos, pelo apoio que me deram em todas as fases da minha vida.

Agradeço a Deus o dom da vida.

RESUMO

Conhecer o cliente e intensificar o relacionamento deixou de ser uma forma de diferenciação para tornar-se praticamente uma maneira de sobrevivência no mercado bancário, onde os produtos e serviços são muito semelhantes, tornando a disputa pela preferência do cliente cada vez mais acirrada. O desenvolvimento da Tecnologia da Informação possibilitou o desenvolvimento de ferramentas tecnológicas para a obtenção e o gerenciamento das informações dos clientes. Esses sistemas auxiliam os gestores no desenvolvimento das estratégias de relacionamento e na gestão do mesmo. O Banco do Brasil, para o gerenciamento de suas carteiras empresariais, utiliza-se de uma ferramenta de gestão, chamada ATBzinho. O objetivo deste trabalho é analisar satisfação dos usuários desta ferramenta, como instrumento de auxílio para o aprimoramento da mesma e da qualidade do gerenciamento das carteiras empresariais. Desenvolveu-se o trabalho em duas etapas, a primeira, exploratória, onde se procurou obter maior conhecimento da ferramenta e das referências bibliográficas; a segunda de caráter qualitativo, mediante a aplicação de um questionário, com os usuários, gerentes de módulo, para avaliar a satisfação e a percepção dos mesmos sobre a ferramenta. Como principais resultados percebe-se a insatisfação dos avaliados com relação à produtividade e inovação, consequência da falta de tempestividade na atualização das informações prejudicando a produtividade e com relação a inovação percebemos os reflexos do fato desta ferramenta ser uma réplica de um sistema já utilizado para o controle dos orçamentos da agência, não permitindo assim uma maior interação com o usuário. Resultados melhores foram encontrados com a satisfação geral do usuário com a ferramenta e principalmente com relação ao Controle Gerencial proporcionado pela mesma.

Palavras-chave: Avaliação, Gestão, Sistemas de Informação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Características do modelo de segmentação.....	29
Figura 2 – Modelo de segmentação PJ no BB.....	30
Figura 3 – Segmentos de mercado do pilar atacado	31
Figura 4 – Modelo do acordo de trabalho de uma agência empresarial	34
Figura 5 – Modelo do resumo da pontuação de todas as carteiras de uma agência	35
Figura 6 – Modelo do acordo de trabalho de uma carteira empresarial	35
Gráfico 1 – Frequência do nível de satisfação do item produtividade no trabalho	41
Gráfico 2 – Frequência do nível de satisfação do item inovação no trabalho	42
Gráfico 3 – Frequência do nível de satisfação do item satisfação do usuário	43
Gráfico 4 – Frequência do nível de satisfação do item controle gerencial.....	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Impactos no uso da tecnologia de informação.....	38
Tabela 2 – Distribuição das frequências.....	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATB	– Acordo de Trabalho
ATBzinho	– Acordo de Trabalho aplicado as carteiras de clientes
AMA	– American Marketing Assistance
TARP	– Technical Assistance Research Program
TI	– Tecnologia da Informação
BB	– Banco do Brasil
SIG	– Sistemas de Informações Gerenciais
SAD	– Sistemas de Apoio a Decisão
LIC	– Livro de Informações Codificadas
PJ	– Pessoa Jurídica
SUPER	– Superintendência
TARP	– Technical Assistance Research Program

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1	MARKETING	13
2.2	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	22
2.3	GESTÃO E ESTRATÉGIA	25
2.4	A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO DE CARTEIRAS NO BANCO DO BRASIL	28
2.4.1	O modelo de segmentação PJ do Banco do Brasil	29
2.4.2	Acordo de trabalho do Banco do Brasil	31
2.4.3	A ferramenta de gestão de carteiras empresariais do Banco do Brasil.....	33
3	MÉTODO	37
4	RESULTADOS DA PESQUISA	39
5	CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES	45
	REFERÊNCIAS	47
	ANEXO 1 – MODELO DE ENTREVISTA	49

1 INTRODUÇÃO

Globalização de mercado e tecnologia da informação são dois fatores que revolucionaram o mundo dos negócios nos últimos tempos. O setor bancário precisou adequar-se, por sua ligação direta com a economia, foi um dos primeiros setores a sentir os reflexos destas mudanças. A concorrência, a necessidade de ganho em escala e a eficiência operacional desencadearam um processo acirrado na disputa pelos mercados, manutenção de clientes e conseqüentemente competitividade. O desafio, portanto é maior do que simplesmente buscar novos clientes e sim a fidelização, através da gestão e rentabilização dos atuais clientes.

As tendências modernas de marketing demonstram a crescente ênfase em desenvolver o relacionamento e fidelizar clientes, (Kotler,1998). No passado focava-se a rentabilidade de uma transação, o fechamento da venda. Na atualidade a rentabilidade é vista em longo prazo, na manutenção do cliente, muda a idéia de transação, busca-se a construção de relacionamentos. Indiretamente pode-se considerar tal concepção a visualização da sustentabilidade da organização em longo prazo, porque tendo clientes fiéis obtém-se o lucro que dá a sustentabilidade à empresa.

Com este direcionamento e toda a importância dada ao relacionamento com os clientes, tornou-se indispensável a utilização da Tecnologia da Informação, para auxiliar as corporações com grande número de clientes. Pode-se dizer então que a tecnologia é a base de sustentação do relacionamento com os clientes, principalmente no setor bancário. Muitos autores afirmam que a tecnologia mudou a dimensão dos relacionamentos, consideram que uma das formas de se tratar o cliente individualmente, um a um, só é possível com a ajuda da tecnologia que permite formar um banco de dados dos clientes, que traduzem o perfil e as necessidades de cada cliente.

As empresas de todos os setores estão criando bancos de dados, contendo informações demográficas e de estilo de vida, níveis de resposta a diferentes estímulos e transações anteriores. Essas ações facilitam e muito a gestão do relacionamento com os clientes, gerando informações preciosas para o desenvolvimento de estratégias de atuação das empresas. Contudo é preciso ter pleno conhecimento do que fazer com essas informações, do contrário só ocorrerá perda de tempo. Então se a empresa tiver o domínio e o planejamento necessário para utilizar essas informações de acordo com o seu objetivo, poderá desenvolver ofertas

específicas para grupos de clientes com características semelhante, obtendo assim consumidores satisfeitos com maiores chances de que permaneçam leais.

Desta forma conhecimento e informação tornaram-se recursos imprescindíveis para o sucesso de um banco. O conhecimento do negócio, os clientes e suas necessidades, a informação rápida e difundida dentro da empresa, (Oliver, 1999). Surge então a necessidade de celeridade nas negociações fazendo com que as decisões fossem descentralizadas, com maior autonomia aos gerentes e equipes das agências. Para sustentar e acompanhar essa autonomia é necessária à tecnologia de informação.

O Banco do Brasil utilizando-se da segmentação de mercado dividiu sua estrutura de atendimento em três pilares negociais:

1. Varejo: Pessoas físicas, Micro e Pequenas Empresas;
2. Atacado: Empresarial e Corporate;
3. Governo: Empresas do Setor Público.

Especificamente para o pilar atacado a segmentação consiste em agregar os clientes Pessoas Jurídicas com características similares e que respondam homogeneamente a iniciativas de marketing e em função de seu relacionamento com o Banco. Sendo então agrupados formando as Carteiras Empresariais ou Corporate, dependendo de seu porte, este trabalho tratará especificamente das carteiras Empresariais. O responsável direto pela carteira e pelo relacionamento com estes clientes é o Gerente de Módulo, que conta com o auxílio de um Assistente para originação e condução dos negócios.

Para auxiliar nesta gestão do relacionamento com os clientes, a tecnologia da informação, exerce um papel essencial, ao permitir o desenvolvimento de ferramentas eletrônicas adequadas às necessidades dos gestores. Por isso é de fundamental importância que estas ferramentas sejam de fácil interação com os usuários além de gerarem resultados confiáveis, que justifique o seu uso. É neste sentido que será conduzido este trabalho avaliando a satisfação dos usuários da ferramenta de gestão de carteiras empresariais do Banco do Brasil S.A.

No Banco do Brasil, a rede de atacado utilizava-se de um sistema de informação gerencial chamado “Avaliação de Carteiras”. Este sistema tinha por objetivo direcionar, avaliar e acompanhar o desempenho do relacionamento comercial das empresas e incentivar o atingimento das metas. Em janeiro deste ano, este sistema foi substituído por outro chamado Acordo de Trabalho, ATB, com os mesmos objetivos, porém com características diferentes.

O sistema ATB já existia e era utilizado como ferramenta de avaliação das agências. Como o pilar Atacado possui apenas carteiras de clientes pessoas jurídicas, o resultado da

agência compõe-se basicamente do somatório dos resultados das carteiras de clientes. Nasceu então, o ATBzinho, como é conhecida a ferramenta, por ser uma fração do ATB atribuído as agências. Agora, então, o Acordo de Trabalho das agências está dividido entre as carteiras, gerando um número de ATBzinhos proporcional a quantidade de carteiras de cada agência.

A importância deste trabalho está no fato de levantar uma questão relevante com relação a Sistemas de Informação, que é sua avaliação, pois segundo Oliveira Neto e Riccio (2003) a importância dos Sistemas de Informações nas empresas, aliada a um orçamento crescente na área de Tecnologia de Informação, significa que seu insucesso, decorrente de falhas ou desuso, poderá gerar perdas para a mesma.

Além disso, percebe-se ainda a importância de uma ferramenta de gestão que espelhe efetivamente todos os negócios das carteiras, possibilitando diagnósticos e relatórios completos, evitando acompanhamentos paralelos e estimulando o incremento dos negócios.

Descobrir qual é o nível de satisfação dos Gerentes de Módulo com a nova ferramenta de gestão de carteiras empresariais, o ATBzinho, é a principal questão desta pesquisa, desenvolvida junto aos Gerentes de Módulo, das Agências Empresariais dos três estados da região sul do país.

Portanto, este trabalho pretende testar a efetividade desta ferramenta de gestão das carteiras. O grau de satisfação dos usuários será subsídio para consolidar a qualidade do sistema, ou então encaminhar sugestões para o aprimoramento.

Apresentando como objetivos específicos:

1. estudar a nova ferramenta de gestão de carteiras empresariais;
2. investigar o nível de satisfação dos usuários com relação à efetividade da nova ferramenta;
3. propor melhorias aos pontos que na percepção dos usuários precisam ser aprimorados.

Será utilizado nesta pesquisa o método do tipo Survey. Este tipo pode ser definido como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinados grupos de pessoas, indicada como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário.

Como instrumento de coleta de dados, anexo 1, será utilizado um questionário com perguntas objetivas, uma adaptação do instrumento desenvolvido por Oliveira Neto e Riccio (2003) validado para mensurar a satisfação do usuário final de Sistemas de Informações.

O trabalho está estruturado de forma que neste primeiro capítulo é apresenta-se a pesquisa, seu contexto, justificativa, relevância, bem como a questão que motiva seu desenvolvimento e os objetivos definidos.

O segundo capítulo traz a fundamentação teórica que expõe a revisão de literatura realizada sobre os temas Marketing, Gestão e Tecnologia da Informação, suas correlações e aplicações ao tema em estudo. Neste mesmo capítulo será apresentado também, um breve resumo sobre o Banco do Brasil, seu modelo de segmentação PJ, o Acordo de Trabalho e a ferramenta de gestão de carteiras empresariais.

O terceiro capítulo descreve a metodologia de pesquisa, o desenho de pesquisa, os métodos e técnicas utilizadas no desenvolvimento do trabalho.

O quarto capítulo mostra os resultados do trabalho e as análises realizadas com base nos resultados obtidos.

O quinto capítulo apresenta as considerações finais, que incluem as conclusões do trabalho, as limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MARKETING

Para muitas pessoas marketing significa uma propaganda bem feita, a exposição de uma marca, uma força de vendas bem treinada e competente para persuadir clientes. Na realidade, marketing inclui tudo isso e vai muito além das atividades de divulgação e de vendas.

Marketing é, antes de tudo, uma filosofia, uma atitude, uma orientação do negócio em que a satisfação do cliente é enfatizada como principal objetivo. A organização desenvolve processos e disponibiliza recursos para criar e entregar valor aos clientes.

Richers (2000) Marketing pode ser definido como o processo de entender e atender ao mercado. Uma definição bastante comum é da Kotler (2000) “marketing é o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação oferta e troca de produtos de valor ao mercado”.

A definição padrão para o marketing, proposta pela AMA – *American Marketing Association*, citada por Churchill e Peter (2000, p. 4), “marketing é o processo de planejar e executar a concepção de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Através desses conceitos, pode-se compreender que o marketing permeia todas as funções dentro das empresas e identificar suas principais variáveis: produto, preço, promoção e distribuição – que são administradas pelos profissionais de marketing para proporcionar satisfação ao cliente.

Então para a implementação do conceito de marketing muitas atividades precisam ser realizadas. É preciso implementar processos para:

- a) compreender os benefícios procurados pelos consumidores e como se comportam;
- b) estudar e antecipar o comportamento dos concorrentes;
- c) promover, dentro da organização, a criação e adaptação dos produtos de forma que satisfaçam os clientes com preços competitivos;
- d) ofertar, comunicar e expor produtos ou serviços ao mercado;
- e) bem como gerenciar uma rede de relacionamentos comerciais com fornecedores e distribuidores; e
- f) avaliar resultados.

E para atender ao mercado, é necessário tomar decisões sobre:

- a) Como diferenciar o produto ou serviço dos concorrentes?
- b) Como será este produto/serviço?
- c) Que características deve ter?
- d) Que serviços serão agregados?
- e) Como e onde distribuí-lo no mercado?
- f) Qual será seu preço?
- g) O que, como, onde e quando comunicá-lo ao mercado?

Essas decisões referem-se ao chamado composto mercadológico, os 4 Ps. São decisões sobre as principais variáveis que viabilizam o processo de troca no mercado:

- a) produto;
- b) preço;
- c) promoção (comunicação);
- d) praça (distribuição)

Note que esses processos e essas decisões envolvem toda a organização. Por exemplo, o desenvolvimento de produtos envolve, principalmente, a participação da engenharia de profissionais especializados em pesquisa e desenvolvimento e comercialização. No processo de precificação dos produtos são envolvidos profissionais responsáveis pela comercialização e administradores financeiros. No estabelecimento e gerenciamento de relacionamentos com fornecedores e distribuidores participam profissionais de assessoramento mercadológico, comercialização, compras, suprimentos, logística, entre outros.

Sendo assim, conclui-se que a principal função do marketing é integrar a organização externamente e internamente. Externamente, trazendo o cliente para o centro da estratégia da organização, identificando os requisitos demandados por ele. E internamente, processando as informações de mercado em toda a organização e buscando, de todas as outras funções organizacionais, o comprometimento com os requisitos demandados pelos clientes.

A orientação para mercado é a filosofia que sustenta toda a teoria de marketing e direciona as decisões gerenciais de organizações que possuem, como foco central, a satisfação dos clientes. Sustenta-se na compreensão de que as vendas não dependem somente da qualidade intrínseca de um produto ou da agressividade da força de vendas, mas, principalmente, da percepção de valor por parte do cliente.

Um dos mais importantes teóricos em marketing, Levitt (1991), faz uma afirmação interessante sobre a diferença entre a orientação para marketing e vendas. A diferença entre

marketing e vendas é mais do que semântica. Vendas têm seu foco nas necessidades do vendedor; marketing nas do comprador. Vendas preocupam-se com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; marketing preocupa-se com a idéia de satisfazer as necessidades do consumidor com o produto.

É importante compreender o que é necessidade de um cliente e diferenciá-la de um desejo. A necessidade é uma condição insatisfatória do cliente que pode induzi-lo a uma ação e está relacionada às condições genéricas necessárias à vida de um ser humano. Abraham Maslow em seu livro *Motivação e Personalidade* (1954), identificou algumas necessidades genéricas do ser humano e as classificou em uma ordem ascendente de importância.

As necessidades genéricas estão na base da hierarquia e as necessidades mais elevadas estão no topo. Maslow acredita que enquanto as necessidades de uma categoria não estiverem atendidas, outras necessidades de categorias superiores não motivarão as pessoas.

As necessidades identificadas por Maslow são:

- a) necessidade fisiológica: necessidades requeridas para sustentar a vida, por exemplo, comida, água, ar, sono, comunicação e locomoção;
- b) necessidade de segurança: reflete a luta do ser humano contra as ameaças ao corpo e à mente, incluindo a luta pela sobrevivência e a necessidade por ordem, estrutura e predicabilidade;
- c) necessidade social: um ser humano necessita pertencer a um grupo, de ser querido, amado e se sentir aceito pelos outros;
- d) necessidade de auto-estima: após atendidas as necessidades sociais, as pessoas buscam ser estimadas por outros. Têm necessidade de poder, status, respeito e autoconfiança; e
- e) necessidade de auto-realização: as necessidades mais elevadas, segundo Maslow. Elas correspondem à necessidade de desenvolver, maximizar o potencial e alcançar os objetivos individuais.

Os desejos são condições insatisfatórias, referem-se à busca de soluções criadas em um contexto cultural e social. Por exemplo, o jovem necessita beber algo, mas deseja um refrigerante de uma marca específica. São as necessidades e desejos dos consumidores que geram a demanda.

A demanda significa a quantidade do produto ou serviço que seria vendida em função de uma determinada estratégia de comercialização em um determinado período. A demanda prevista poderá variar, se houver alterações na estratégia.

Uma importante atividade de um profissional de marketing é propor e avaliar estratégias para a comercialização do produto e tentar estimar a demanda decorrente das alternativas apresentadas.

Quando surge a idéia de fidelização, inverte-se a ordem da definição onde a satisfação deixa de ser o fim da tarefa do marketing, mas passa a ser o começo de uma oportunidade de transformar um comprador satisfeito em um cliente leal à marca. Com essa transformação de cliente satisfeito em cliente fiel é que se possibilita à organização a sua lucratividade, e continuidade.

Percebe-se então uma mudança na definição dando novo enfoque ao marketing, Mckenna (1999), de acordo com qual deixa-se de lado a visão de que o marketing é somente uma forma de efetuar vendas; passando a atender as necessidades dos clientes e não “manusear” suas vontades. Deduz-se então que o cliente sabe exatamente o que quer, possuindo ofertas e oportunidades de escolha, não sendo mais possível oferecer-lhe o que a empresa tem, mas aquilo que ele, em conjunto com a mesma, definirem como o melhor.

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 com eles, aumentando sua lucratividade Kotler (2000).

Estas constantes mudanças possibilitam que os conceitos de marketing e posicionamento para os produtos e serviços de qualquer empresa, sejam redefinidos. Isto ocorre também com os Bancos que para tentar satisfazer as necessidades dos clientes, precisam estar constantemente se reestruturando. Pois o marketing não pode ser uma ação isolada, toda a organização precisa estar voltada para ele.

Numa filosofia de administração total, Joseph e Mcburnie (1991), afirmam que o marketing deve envolver todas as pessoas de uma organização, no intuito de compreender e assegurar a satisfação das necessidades do consumidor. A meta de lucratividade do marketing, não se traduz somente em ganhar dinheiro, mas assegurar a sustentabilidade das empresas no mercado em constante mudança.

Assim, o sucesso da empresa estaria baseada no desenvolvimento de relacionamentos, o marketing com visão de futuro, aliado à tecnologia para fidelizar os clientes.

Quase não existe diferença entre as empresas industriais e a de serviços. Isso se constata se for analisado que, toda vez que alguém 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. Dessa forma, generalizando, vive-se uma economia de serviços.

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”.

Os serviços sempre estão intimamente ligados a relacionamentos. Esta aproximação deve-se ao fato de que o relacionamento é um serviço prestado ao cliente e a sua natureza interativa passa a ser a base para a oferta contínua de valor superior. Berry (2001) valoriza a criação dos serviços: criar uma operação de serviços bem sucedida é incontestavelmente uma tarefa difícil, mas sustentar esse sucesso é uma tarefa mais difícil ainda. Os serviços são nada menos que o desempenho, e o desafio de sustentar o vigor, o compromisso, as habilidades e o conhecimento daquele que o desempenha, a qualquer tempo.

As empresas buscam melhorar seus produtos com uma grande quantidade de aperfeiçoamentos para conseguirem produtos melhores e mais inteligentes, com idéias inovadoras, afirma Oliver (1999). Nos serviços ocorre da mesma maneira, e, nesse contexto, melhor normalmente significa sem erro e com agilidade.

Buscando uma definição mais específica sobre serviços bancários, faz-se necessário citar Cobra (2000). Para ele os serviços que instituições financeiras prestam, acompanham produtos bancários oferecidos aos clientes. É necessário que esses produtos e serviços financeiros sejam destinados a atender necessidades dos clientes, tendo como característica, além da intangibilidade, produção e distribuição simultânea, a complexidade, compra por impulso e relação continuada que os diferenciam dos produtos físicos e tangíveis.

Comprova-se pela colocação de Las Casas (2001), que o marketing de serviços vem sendo abordado como uma poderosa ferramenta estratégica para criação de um diferencial competitivo. Segundo ele os serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou empresário cujo objetivo não está associado à transferência de um bem; sendo um ato, ação, esforço ou desempenho e pode apresentar-se de várias formas tendo sempre presente a relação interpessoal e o fator humano.

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.

O setor permaneceu inabalável, conservador e constante por muito tempo, até a chegada das grandes mudanças no mercado: as novas regulamentações, os clientes, a

globalização, e as fusões que criaram megabancos. Com estas mudanças os clientes, passaram a ser considerado 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, até entrarem definitivamente na era do marketing, fez com que essas organizações passassem por grandes reestruturações internas.

Com este direcionamento e toda a importância dada ao relacionamento com os clientes, tornou-se indispensável à utilização da Tecnologia da Informação, para auxiliar as corporações com grande número de clientes. Pode-se dizer então que a tecnologia é a base de sustentação do relacionamento com os clientes, principalmente no setor bancário. Muitos autores afirmam que a tecnologia mudou a dimensão dos relacionamentos, consideram que uma das formas de se tratar o cliente individualmente um a um, só é possível com a ajuda da tecnologia que permite formar um banco de dados dos clientes, que traduzem o perfil de cada cliente.

As empresas de todos os setores estão criando bancos de dados, contendo informações demográficas e de estilo de vida, níveis de resposta a diferentes estímulos e transações anteriores. Essas ações facilitam e muito a gestão do relacionamento com os clientes, gerando informações preciosas para o desenvolvimento de estratégias de atuação das empresas. Contudo é preciso ter pleno conhecimento do que fazer com essas informações, do contrário só ocorrerá perda de tempo. Então se a empresa tiver o domínio e o planejamento necessário para utilizar essas informações de acordo com o seu objetivo, poderão desenvolver ofertas específicas para grupos de clientes com características semelhante, obtendo assim consumidores satisfeitos com maiores chances de que permaneçam leais.

O marketing de relacionamento, também não é assim tão recente, há quem diga que era assim que se faziam os negócios antes da Revolução Industrial, mesmo que empiricamente. Peppers e Rogers (2000) citam que os empresários da época pensavam que o seu negócio coincidia exatamente com “a participação no cliente” e que levavam um banco de dados na cabeça. Na atualidade, a tecnologia da informação possibilita que as empresas mantenham estes grandes bancos de dados e possam assim se relacionar com um grande número de cliente.

Assim também, no passado à concorrência se baseava na qualidade dos produtos e serviços. Atualmente como condição competitiva, a qualidade do relacionamento com o cliente é a medida mais adequada do sucesso.

Bretzke (2000), diz que o Marketing de Relacionamento surgiu com Berry, na literatura de marketing de serviços, em 1983. Naquela época concebeu-se que a fidelização de clientes era uma forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes; definiu-se o marketing de relacionamento como a atração, a manutenção e o aprimoramento de relacionamento com clientes.

A participação no cliente é tão importante que, para Peppers e Rogers (2000), é considerada uma medida de sucesso mais relevante que a participação de mercado, demonstrando que as estratégias e a gestão dos clientes, são mais importantes que a simples aquisição de clientes.

Quanto mais as organizações se aperfeiçoam e envidam esforços na tentativa de conquistar a fidelidade e ampliar sua base de clientes, novas relações com parceiros e clientes estão sendo implementadas, transformando o relacionamento no principal ativo da empresa e, conseqüentemente, impulsionando o desenvolvimento do marketing de relacionamento.

Para Kotler (2000), o marketing de relacionamento, objetiva constituir relacionamentos reciprocamente satisfatórios e duradouros com os *stakeholders*: clientes, fornecedores e/ou distribuidores, tentando ganhar e manter sua preferência no longo prazo. Estes relacionamentos constituem sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais, resultando na construção de um patrimônio corporativo singular, denominado rede de marketing.

Vavra (1993) entende que, para o cliente, a compra também é entendida como um relacionamento, pois o cliente sente a necessidade de uma interação contínua com o vendedor. Sendo assim é também interesse do cliente manter um relacionamento duradouro, em função da comodidade e confiança, decorrentes de já conhecer a empresa ou organização e, isto inspira confiança que é adquirida pela experiência.

Trazendo estas estratégias de relacionamentos para o universo bancário, o gerente torna-se para o cliente a figura de um conselheiro ou consultor, em quem ele confia. Porém para que isto se torne possível às instituições devem estar estruturadas para conhecer o cliente e suas necessidades, utilizando uma ferramenta de banco de dados eficiente. Assim o funcionário de contato direto, terá as informações necessárias para prestar um bom atendimento ao cliente e satisfazer as necessidades do cliente.

Percebe-se, nas várias definições da literatura que, para que um canal de relacionamento possa ser viabilizado, muitas vezes são necessárias mudanças estratégicas, avaliações dos processos e das dimensões de contatos com os clientes. Sendo os relacionamentos bens essenciais para a empresa, é imprescindível que todos os componentes da organização estejam unidos no sentido de construí-los.

Uma estratégia muito utilizada no relacionamento com os clientes é a segmentação. Segmentação consiste em analisar um mercado heterogêneo, e dividi-lo em determinada quantidade de mercados homogêneos menores, com respostas semelhantes a diversas preferências de produtos. Com o desdobramento do lado da demanda é possível efetuar ajustes coerentes e mais precisos ao produto e do esforço de marketing às exigências do cliente.

A primeira vista, a segmentação de mercado não é tarefa difícil; por muito tempo, foi entendida como um conceito que consistia apenas em dividir o mercado em segmentos. Depois, os teóricos e executivos perceberam que a segmentação de mercado constitui poderosa arma estratégica, cujas implicações decorrem da escolha de segmentos bem definidos para o delineamento de estratégias competitivas. Primeiro, segmenta-se o mercado; em seguida, escolhe-se o alvo com que se quer trabalhar, diferenciando-se produtos e serviços de modo a atender necessidades e desejos do público-alvo e, posteriormente, posiciona-se o produto como forma de expressar as diferenças existentes. Como se pode perceber, a segmentação, no conjunto, é a base de toda a estratégia empresarial.

O ponto de partida para a segmentação de mercado é a definição de variáveis usadas para dividir o mercado em segmentos. A seleção criativa de variáveis diferentes pode ajudar a obter novos enfoques de velhas estruturas de mercado que podem resultar em novas oportunidades de ação mercadológica.

Este estudo englobará apenas o mercado organizacional, pois é o objeto de trabalho dos gerentes de módulo empresariais e o foco da ferramenta de gestão, cujo índice de satisfação esta sendo analisada.

Quando se vende para outras organizações percebe-se que é necessário segmentá-las para poder compreendê-las melhor e atendê-las em suas necessidades específicas. Os mercados organizacionais podem ser segmentados, usando-se muitas das mesmas variáveis empregadas na segmentação de mercados consumidores.

As variáveis mais recorrentes para segmentar mercados organizacionais de pessoas jurídicas são as seguintes:

- a) localização geográfica: a localização geográfica também pode ser determinante para a segmentação em mercados organizacionais;
- b) tipos de organizações ou indústrias a que pertencem: por exemplo, empresas segmentam seus clientes e dirigem esforços diferentes de acordo com a indústria da qual pertencem, por exemplo, clientes de telecomunicação, mercado financeiro, saúde;

- c) tamanho do cliente: o volume de compras é outra importante variável que define a demanda por produtos e serviços. Clientes maiores são, geralmente, mais complexos. Eles têm grande poder de barganha e possuem uma estrutura de apoio que dispensa alguns serviços disponibilizados pelos fornecedores, mas precisam de atenção especial e grande esforço para impedir que a compra seja somente baseada em preços baixos. Clientes menores, geralmente, são mais carentes e receptivos às ofertas de serviços;
- d) uso do produto: a aplicação do produto também pode ser relevante para diferenciar demandas por produtos e serviços.

Definir uma estratégia de marketing é um processo criativo e relativamente fácil se alguns passos forem seguidos. A elaboração da estratégia envolve as atividades de selecionar e conhecer um ou mais segmentos de mercado, definir os benefícios que serão entregues a estes segmentos escolhidos e depois desenvolver e manter as políticas de produto e serviço, preço, promoção e distribuição que irão facilitar o processo de troca entre o cliente e a organização, produzindo satisfação mútua.

Um dos objetivos da segmentação de clientes é a fidelização dos mesmos, porque tão importante quanto atrair clientes é fidelizá-los. Para isso é necessário o conhecimento do cliente e uso de técnicas e ferramentas que determinem o caminho, para que as empresas obtenham sucesso nessa iniciativa. Para se ganhar a fidelidade dos clientes é exigida, além de uma análise cuidadosa, ação coerente, buscando respostas para a tomada de decisão e definição de estratégias, baseando-se principalmente no conhecimento do que é importante e interessa aos mesmos.

Para os bancos o foco na manutenção e fidelização dos clientes, é a garantia da manutenção de seus ativos em longo prazo, e isso é vital para que tenha resultados positivos e seja competitiva. Tschohl e Franzmeier (1996), diz que ao se perder clientes pela deslealdade é que se visualiza o valor da lealdade do cliente, ele enfatiza ainda que a empresa deve considerar o cliente como o 'patrocinador' vitalício de seu investimento em marketing.

Ao se analisar custos entre conquistar um novo cliente ou reter um cliente atual, constata-se que a busca de novos clientes é mais atraente e motivadora para a força de vendas nas agências, mas é mais cara do que manter um cliente atual. Esta é uma boa razão para que os bancos desenvolvam uma estratégia de fidelização de clientes. Além disso, atender as necessidades dos atuais clientes torna-se mais fácil pelo conhecimento de quem são, onde estão e quais as suas necessidades.

Ao perder um cliente perde-se todo o lucro que se teria com as compras futuras, o custo para conquistá-lo, além do custo de reposição dessa perda. Segundo Kotler (2001), pesquisas da TARP (*Technical Assistance Research Program*), revelam que além de custar cinco vezes mais conquistar um novo cliente, do que manter o atual, poderá demorar alguns anos até que o novo cliente compre na mesma proporção do antigo.

Torna-se então valiosa a recomendação do autor, quando diz que a empresa deve monitorar o nível de satisfação de seus clientes atuais em relação ao que está oferecendo a eles, não presumindo que os clientes que possui estão garantidos, pois constantemente estão tentando fisgá-los. Deve-se fazer algo especial para eles sentirem-se valorizados, percebendo que para ele, cliente, também é vantajosa a parceria, como também encorajá-los a opinarem, darem feedback.

Criar valor para o cliente é fundamental para a fidelização dos clientes diz Gale (1996), ao dizer que é necessário apresentar uma proposta de valor melhor que a do concorrente e não meramente a oferta de utilidades imediatas. Esse valor precisa ser também administrado por meio do gerenciamento da qualidade na organização.

Criar valor é oferecer algo que destaca o produto ou serviço na visão do cliente. Não é simplesmente o que o produto faz, mas sim o que o cliente espera que o produto faça por ele de maneira diferenciada e, se possível, única. Para se saber o que representa valor para ele deve-se pesquisar junto ao mesmo diz, Cobra (2000), ele que irá dizer o que quer. Por meio de pesquisa junto ao cliente sabe-se criar valor e assim tentar fidelizar o cliente.

Fidelização então está diretamente ligada ao marketing de relacionamento. Hoje as pessoas desejam fazer negócios com empresas de serviço que ofereçam serviços agregados a seus produtos antes, durante e após a venda. Procuram um relacionamento de longo prazo, onde as suas necessidades possam ser atendidas não somente hoje, mas também no futuro.

Fidelizar clientes é uma das conquistas mais importantes para se manter market-share. É essencial manter-se atento a tudo o que acontece no mercado e principalmente às necessidades dos clientes, porque é a partir da satisfação deles que se obtém o sucesso empresarial.

2.2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A Revolução da Informação representa um dos últimos grandes desafios do século XXI. O elevado dinamismo e mutabilidade que caracteriza esta nova sociedade contribuem,

decisivamente, para o surgimento de uma realidade instável e complexa, na qual as limitações espaciais se diluem, o tempo se torna cada vez mais escasso e a informação assume um papel imprescindível. A inovação, a competitividade e a capacidade de fazer diferente, melhor e mais depressa se assumem como armas essenciais para as organizações que pretendem operar nesta sociedade.

Garantir a sobrevivência e o sucesso das organizações neste novo cenário constitui uma tarefa verdadeiramente difícil. O desenvolvimento e melhoria dos sistemas de informação das organizações e a utilização de tecnologias, que suportem esses sistemas, podem contribuir, consideravelmente, para superar os novos desafios. Assim, torna-se imprescindível à realização de esforços significativos por parte das organizações, com o intuito de desenvolverem e disporem de sistemas adequados ao seu bom funcionamento.

Atualmente a tecnologia da informação é associada com estratégia, segundo Laurindo (2002), durante os anos 60, o principal objetivo era automatizar funções operacionais em larga escala com a finalidade de aumentar a eficiência das operações, sendo utilizados basicamente para automatizar processos, como contabilidade e folha de pagamentos.

Com conseqüência da redução no custo e aumento da velocidade de processamento, no início dos anos 70, já era possível utilizar os computadores para fornecer relatórios gerenciais. Com isso iniciaram-se o uso dos dados (de pedidos, clientes, estoques etc.) pelos gerentes de nível médio, envolvidos em relatar as exceções, resumir as informações e controlar os recursos monetários e estoques.

É neste momento que nascem os sistemas de informação, aumentando sua importância nos níveis intermediários da organização. Com o advento dos microcomputadores no início dos anos 80, houve mudança de paradigma na computação empresarial. Os dados, antes centralizados nos mainframes, passaram a ser colocados nas mesas dos usuários e gerentes. Embora a expertise continuasse em um departamento especializado, o controle moveu-se, mesmo que marginalmente, em direção aos usuários. Ainda assim seu foco permanecia no aumento da eficiência interna e no aumento da produtividade pessoal.

A partir do meio da década de 80, muitos sistemas de informação, desenvolvidos em empresas, foram reconhecidos como estratégicos por terem apresentado impactos na competitividade de empresas.

Nos anos 90, a tecnologia da informação tomou conta das empresas, e o alinhamento aos negócios e a convergência da informática com as telecomunicações tornaram-se prementes para as empresas. A importância estratégica da tecnologia da informação estava definitivamente incorporada nas empresas, que procuraram novas maneiras de administrá-la, a fim de obter plenamente seus benefícios.

A partir deste breve histórico, pode-se afirmar que o principal motivo pelo qual as empresas utilizam os sistemas de informação é a busca de vantagens competitivas.

No princípio, buscava-se obter vantagem pela redução de custos por meio da automação e aumento da eficiência de processos. Posteriormente, buscou-se a melhoria da qualidade das informações disponíveis para os gerentes médios, de maneira que pudessem controlar melhor as operações. A redução de custos, a melhoria no controle dos processos e a utilização de sistemas estratégicos estão diretamente ligadas à busca pela melhoria da competitividade da empresa.

Mais recentemente, a integração das atividades da empresa por meio da chamada “computação em rede” busca melhorias na competitividade, beneficiando-se da melhor coordenação entre as diversas atividades da empresa.

Finalmente, em cenário atual, em que a globalização, o aumento da competitividade e a interligação de clientes e fornecedores em cadeias de suprimento são preponderantes, a utilização de Tecnologia da Informação pode ser considerada praticamente como fator de sobrevivência.

O termo tecnologia da informação é muito amplo, indo além do que apenas processamento de dados, engenharia de software, informática ou o conjunto de hardware e software, devendo ser considerados aspectos humanos, administrativos e da organização.

Stair (1998) utiliza o termo sistema de informação para agrupar a coleta, manipulação e processamento de dados em informação, pelos elementos tangíveis (hardware) e intangíveis (software, banco de dados, telecomunicações, pessoas e procedimentos), sendo assim responsável pelo fluxo de trabalho das informações e pessoas envolvidas.

Laurindo (2002) considera que a tecnologia da informação, seu desenvolvimento, instalação e operação de computadores e sistemas de informação, não depende somente da eficiência (qualidade, exatidão e desempenho) dos equipamentos e softwares, obtida pelos analistas e engenheiros de projetos de tecnologia, dependendo também da eficácia (efeitos), que compatibiliza os objetivos dos sistemas de informação e do uso dos computadores às necessidades da organização e dos usuários finais.

Já a eficácia da tecnologia da informação depende de sua organização estrutural e da empresa, podendo influir na própria mudança estratégica do negócio.

O desenvolvimento da tecnologia da informação proporcionou a criação de valor para o cliente e a redução de custos para a empresa, a tecnologia veio para beneficiar clientes e fornecedores. O objetivo da tecnologia de informação, atualmente, aparece essencialmente como um modo de exercer as mesmas funções com menor custo e maior eficiência.

Os usuários dos bancos possuem hoje várias opções de atendimento, através do telefone, terminais eletrônicos, internet, *home banking*, ou a própria agência bancária. Essa variedade só melhora o relacionamento entre a empresa e o usuário, tornando possível o atendimento em tempo real.

Tornou-se possível às empresas conhecerem melhor e segmentar os seus clientes, através de ferramentas que possibilitam, criar canais de acesso e comunicação com os mesmos e oferecer-lhes melhores soluções. No momento em que se aumentam os canais de acessos e interface, automaticamente a empresa está possibilitando marketing integrativo com seus clientes, aumentando o relacionamento.

É a chamada terceira onda, estabelecendo o fim do marketing de massa e exaltando o início do marketing de relacionamento. Marketing e tecnologia não só se fundiram, mas entraram num processo de retroalimentação.

2.3 GESTÃO E ESTRATÉGIA

Apesar de não existir uma definição de gestão universalmente aceita, um modelo utilizado com elevada frequência, considera a gestão como o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos disponíveis, com o intuito de alcançar a missão e os objetivos organizacionais estabelecidos.

Dada a complexidade do processo de gestão, resultante em grande parte da forma como as várias atividades se inter-relacionam, uma descrição de cada um dos componentes, anteriormente citados, poderá facilitar a compreensão de todo o processo.

Assim, e sem pretender tecer considerações detalhadas, pode descrever-se planejar como a atividade através da qual a organização analisa o seu ambiente e as suas disponibilidades, escolhe uma estratégia e distribui os seus recursos humanos, materiais e financeiros pelas diversas atividades a realizar na organização.

A atividade organizar relaciona-se com a atribuição de tarefas aos membros e grupos da organização, a delegação de autoridade e responsabilidade, e a alocação de recursos de modo a alcançar eficientemente os objetivos da organização.

Por sua vez, liderar envolve as atividades de dirigir, influenciar e motivar os recursos humanos da organização para a execução das tarefas essenciais.

A atividade controlar tenta assegurar que as tarefas em curso na organização decorram conforme o planejado. É um esforço sistemático que envolve o estabelecimento de normas de desempenho que estejam de acordo com os objetivos estipulados, a concepção de sistemas de acompanhamento da evolução da situação, a comparação do desempenho atual da organização com as normas preestabelecidas e a realização de ações corretivas na eventualidade de ser detectado qualquer tipo de desvio.

Inerente ao processo de gestão, está a formulação e implementação de estratégias empresariais, visando a tomada de decisão à médio e longo prazo, incluindo deliberação inerentes ao negócio (produtos, serviços, clientes alvo, posicionamento, etc.).

Estas decisões, de caráter duradouro e pela importância no relacionamento futuro da empresa com o seu meio envolvente, atribuí-se o caráter de decisões estratégicas. Precedem e condicionam as decisões operacionais, visando estas obter da exploração corrente, do dia a dia, o maior lucro possível através da satisfação dos clientes.

Com o desenvolvimento dos mercados, e as modificações que se verificaram no cenário empresarial, como o surgimento de uma “opinião do consumidor”, maior seletividade na compra de produtos, a internacionalização dos mercados, o surgimento de grandes empresas atuando dentro e fora de seus países de origem, entre outros, levaram as empresas a procurarem vislumbrar, com mais segurança, o futuro de seus negócios.

Estava surgindo dentro do pensamento empresarial o conceito de Estratégia Empresarial e Planejamento Estratégico, com base no conhecimento de suas forças e fraquezas, conhecimento dos concorrentes e precavendo-se contra eles, com a identificação de ameaças e oportunidades ambientais, etc.

A principal função da tecnologia da Informação, atualmente, em uma organização é munir os gestores com ferramentas que gerem informações úteis para auxiliá-los no cumprimento de metas e objetivos de modo que os mesmos possam gerir, organizar, planejar e simular de forma mais rápida e eficiente.

É com essa atribuição que surge uma classe específica de sistemas de informação computadorizados que servem como base para as atividades de tomada de decisão, os Sistemas de Apoio a Decisão – SAD. Os SADs são sistemas interativos que abrangem uma grande variedade de sistemas, ferramentas e tecnologias.

Esses sistemas fornecem os dados originárias das diversas fontes envolvidas no processo, podendo ser internas ou externas. As informações são agrupadas, sintetizadas e formatadas de acordo com as necessidades gerenciais. Como resultado, torna-se possível obter relatórios tanto globais quanto específicos, que podem ser utilizados independentemente no nível hierárquico organizacional.

Especial atenção deve ser dada ao gerenciamento dos investimentos em redes de tecnologia da informação, dados e pessoas, por ser esta uma das principais decisões dos gerentes das empresas. Todavia, a complexidade para mensurar os benefícios intangíveis e custos indiretos demanda um considerável esforço de pesquisa. A avaliação de sistemas de informação é uma importante atividade para caracterizar o sucesso da ferramenta e garantir seu uso.

Eis então que surge novamente a questão foco deste estudo, que diz respeito as ferramentas de gestão eletrônicas, sua funcionalidade e também a qualidade das mesmas, pois, do contrário, um Sistema de Apoio a Decisão perderia a sua real finalidade.

Gerando assim a relevância de se avaliar os Sistemas de Informações, considerando também os custos financeiros, de pessoal e tempo empregados no seu desenvolvimento e implantação, por isso, é que precisam de avaliações cada vez mais apuradas.

A satisfação do usuário é a medida de sucesso mais extensamente adotada na literatura de sistemas da informação. O motivo de vislumbrar a satisfação do usuário como uma avaliação de sucesso é porque o desempenho dos usuários irá aumentar se eles encontrarem as informações que precisam.

De acordo com a norma ISO 9241-11, na definição de usabilidade há menção de três aspectos separados: efetividade, eficiência e satisfação.

A efetividade é a capacidade da interface em permitir que o usuário alcance os objetivos iniciais de interação. A efetividade geralmente é observada em termos de finalização de uma tarefa e também em termos de qualidade do resultado obtido.

A eficiência, por sua vez, se refere à quantidade de esforço necessário para se chegar a um determinado objetivo. Os desvios que o usuário faz durante a interação, bem como, a quantidade de erros cometidos serve para avaliar o nível de eficiência do aplicativo.

Satisfação se refere ao nível de conforto que o usuário sente ao utilizar um produto e o quanto aceitável o produto é para o usuário como veículo para atingir seus objetivos.

Satisfação está relacionada às expectativas do usuário com relação ao aplicativo e o resultado, refletido em sua atitude, obtido após a interação. Em casos de uso voluntário e pessoal, um nível negativo de satisfação é, provavelmente, o maior fator isolado de influência sobre a decisão de se continuar ou não a utilizar determinado aplicativo. Por outro lado, em casos de uso mandatório, como em ambientes corporativos, um grau negativo de satisfação pode levar ao aumento do absenteísmo ou à baixa na produtividade.

2.4 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO DE CARTEIRAS NO BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, é hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro.

Em 198 anos de existência, o primeiro banco a operar no País coleciona histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores; a lançar cartão de múltiplas funções; a lançar o serviço de *mobile banking*, a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial¹ e a aderir aos Princípios do Equador². Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros.

Essas vitórias são resultado dos investimentos em tecnologia, do treinamento de 82,5 mil funcionários, da estratégia de segmentação dos mercados, do atendimento especializado e da busca constante por eficiência. Tudo isso, aliado à tradição da Empresa, fez do Banco do Brasil uma organização ágil, moderna e competitiva, com capacidade de atender as mais diversas demandas de negócios do País.

O Banco do Brasil adota um modelo de segmentação que tem por objetivo aperfeiçoar a gestão dessa base de clientes, dividindo-a nos ramos de Indústria, Comércio e Serviços, nos segmentos Médio, Grande e Corporate. O modelo favorece o melhor conhecimento das necessidades específicas de cada empresa e busca desenvolver, diversificar e rentabilizar os negócios.

Visando melhorar o entendimento da ferramenta de gestão de carteiras empresariais faz-se necessário, primeiramente um detalhamento do modelo de segmentação do Banco do Brasil, o Acordo de Trabalho – ATB que é a filosofia que norteia a ferramenta de gestão de carteiras empresariais, para então abordar a ferramenta em si, facilitando assim o entendimento do processo.

¹ A Agenda 21 é um instrumento de planejamento participativo que tem como eixos a sustentabilidade, a conservação ambiental, a justiça social e o crescimento econômico.

² Conjunto de políticas e diretrizes a serem observadas nas análises sócio-ambiental e de risco de projetos de investimento de valor igual ou superior a US\$ 10 milhões.

2.4.1 O modelo de segmentação PJ do Banco do Brasil

A Segmentação tem aplicações tais como o desenvolvimento de um conhecimento aprofundado do mercado de pessoas jurídicas, o conhecimento da posição estratégica do Banco no mercado, ou seja, qual a fatia que o BB possui em determinados grupos, bem como a identificação e priorização de oportunidades econômicas em nível estratégico, que remetem às definições de estratégia de atuação por segmento.

O aprimoramento da segmentação adotado pelo BB baseou-se nas melhores práticas adotadas pelos bancos nacionais e internacionais e é composto por dois componentes: a Segmentação de Mercado e o Agrupamento Negocial.

Pode-se entender o Modelo de Segmentação do Mercado de Pessoas Jurídicas Atacado como a estruturação das informações do mercado constituído de todas as empresas e grupos empresariais passíveis de abordagem pelo Banco, dividindo esse mercado em segmentos que respondem de forma diferente a diferentes ofertas.

Para chegar a essa estruturação, o Modelo de Segmentação adotado pelo Banco é composto por dois módulos. A combinação das aplicações dos dois constitui a base para a definição de estratégias de atuação para os clientes Pessoa Jurídica. As características do modelo de segmentação do BB estão representadas na Figura 1 a seguir:

	1 Segmentação de mercado	2 Agrupamento negocial
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Identificar grupos de PJs no mercado que respondam homogeneamente a iniciativas de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Agrupar clientes (ou "prospectos") de um segmento em função de seu relacionamento com o Banco para maximizar seus resultados
Escopo	<ul style="list-style-type: none"> Foco externo (mercado) Abordagem coletiva (grupos de PJs) 	<ul style="list-style-type: none"> Foco interno (clientes do BB) Abordagem individual (cliente a cliente)
Público-alvo (interno)	<ul style="list-style-type: none"> Gestores de clientes Gestores de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> Gerentes de contas Gerentes de agências Gestores de clientes Gestores de produtos

Figura 1 – Características do modelo de segmentação

Fonte: Banco do Brasil (2007).

O Módulo Segmentação de mercado é aplicável a todas as empresas e seu resultado é a definição de quais são os segmentos e qual é a indicação de oferta para cada um deles. Sua utilidade está diretamente relacionada com a antecipação de necessidades de clientes potenciais.

O outro módulo é o Agrupamento Negocial. Direcionado para as empresas que são clientes do Banco, tem a função de identificar e quantificar potencial de negócios, profundidade e evolução do relacionamento, bem como de realização de negócios com o Banco.

No processo de segmentação, apurou-se que o mercado de Pessoas Jurídicas teve de ser segmentado em dois níveis. O primeiro nível, cujos segmentos foram chamados de macro-segmentos, corresponde ao Pilar Negocial. São eles: Atacado Varejo e Governo, definidos a partir da combinação das variáveis: faturamento, natureza jurídica e segmentos econômicos (Indústria, Comércio e Serviço). O segundo nível descreve os segmentos contidos em cada um dos macro-segmentos, a partir das mesmas variáveis, como pode ser verificado pela Figura 2 a seguir.

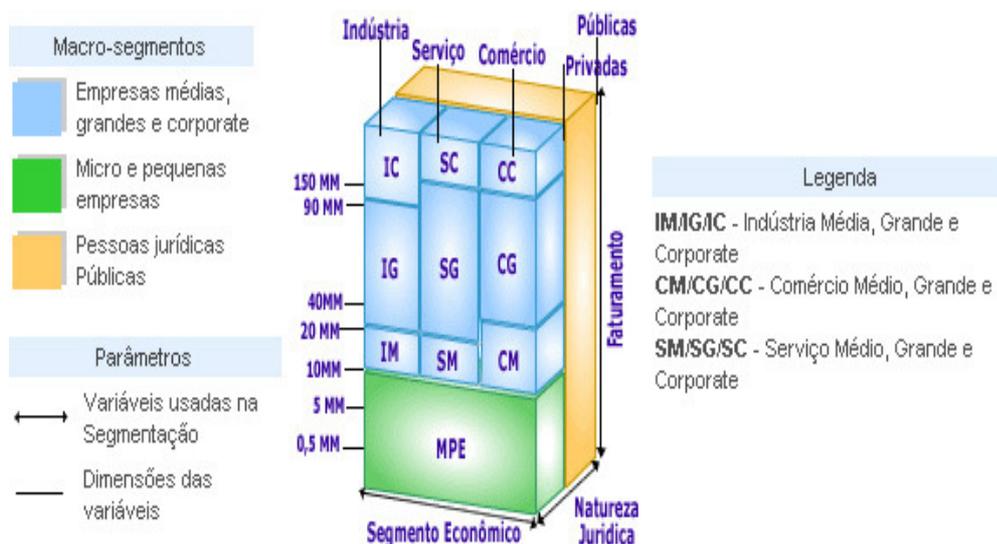


Figura 2 – Modelo de segmentação PJ no BB
Fonte: Banco do Brasil (2007).

Em laranja encontra-se o Pilar Governo: empresas públicas, em que estão reunidas todas as empresas de natureza jurídica de direito público (administração direta, autarquias, poderes legislativo e judiciário etc.).

Na parte verde, observa-se o Pilar Varejo: micro e pequenas empresas, em que estão reunidas as empresas de direito privado com faturamento anual até R\$ 10 milhões.

Na parte azul, encontra-se o Pilar Atacado: empresas médias, grandes e corporate, reunindo empresas de direito privado com faturamento anual superior a R\$ 10 milhões.

O Macro-segmento Atacado está desdobrado em 9 Segmentos de Mercado, identificados na Figura 3. Os Segmentos de Mercado representam o segundo nível de agregação de pessoas jurídicas e buscam garantir um conjunto de empresas com perfil de consumo semelhante.

Faixa de Faturamento Bruto Anual	Segmento Econômico		
	Indústria	Comércio	Serviço
R\$ 10 a R\$ 20 milhões	IM: Indústria Média	CM: Comércio Médio	SM: Serviço Médio
R\$ 20 a 40 milhões	IG: Indústria Grande		SG: Serviço Grande
R\$ 40 a R\$ 90 milhões		CG: Comércio Grande	
R\$ 90 a R\$ 150 milhões	IC: Indústria Corporate		
Acima de R\$ 150 milhões		CC: Comércio Corporate	SC: Serviço Corporate

Figura 3 – Segmentos de mercado do pilar atacado

Fonte: Banco do Brasil (2007).

2.4.2 Acordo de trabalho do Banco do Brasil

Desde 1995, o Banco do Brasil adota uma postura de que o seu crescimento depende da elaboração e da execução das ações que o impulsionem em direção a seus objetivos. Cria-se a Unidade de Controladoria que tem a tarefa de controlar e avaliar o desempenho econômico das dependências do Banco do Brasil, que funcionam com metas e resultados independentes e se integram na construção dos números do conglomerado.

O compromisso com o alcance das metas é formalizado todo ano e revalidado semestralmente, por meio do Acordo de Trabalho, que enfatiza os principais objetivos e metas do Banco para o período. A concepção do Acordo foi um marco no processo gerencial, uma das maiores revoluções pelos quais passou o Banco do Brasil nos últimos anos. Neles estão representadas as expectativas em relação ao desempenho das dependências, das agências às Unidades da Direção Geral.

O objetivo do Acordo de Trabalho é promover e mensurar a eficiência e eficácia das atividades do Banco, em relação às metas e objetivos estabelecidos nos documentos estratégicos, com efeitos práticos na forma de retribuição, orientação e ação corretiva.

Premissas que estabelecem a base do Acordo de Trabalho:

- a) alinhado aos documentos estratégicos e atribuições específicas de cada dependência;
- b) estabelecido por meio de participação conjunta de gestores de perspectivas e avaliados;
- c) estruturado para acompanhar o desempenho nas dimensões definidas no Plano Diretor;
- d) composto de indicadores passíveis de aferição;
- e) tem abrangência temporal de 1 ano, de janeiro a dezembro, com apurações semestrais.

O orçamento de cada dependência está sintetizado no Acordo de Trabalho. Hoje, já estão plenamente incorporadas a esse processo as perspectivas: Resultados Econômicos, Estratégia e Operações, Resultados Internos, Satisfação do Cliente e Clima Organizacional. Na seqüência o detalhamento de cada uma delas:

- a) Resultado Econômico: tem como objetivo utilizar indicadores chaves que visam ao atingimento dos objetivos relativos à performance de resultados (rentabilidade, eficiência e risco). São exemplos de indicadores: resultado da unidade, incremento de receitas, redução de despesas, cobertura de despesas administrativas e eficiência da unidade;
- b) Estratégia e Operações: tem como objetivo realçar o foco da organização em algum aspecto econômico-financeiro considerado relevante no período avaliatório e que contribui para o atingimento dos indicadores chaves definidos para viabilizar o resultado corporativo. São exemplos de indicadores: captação, crédito, receita de serviços, contratos e quantidade de transações;
- c) Processos Internos: conjunto de objetivos e indicadores de inovação e mudança nos produtos e processos operacionais da Empresa que possibilita a viabilização dos resultados corporativos. Incorpora indicadores voltados à gestão de processos, à ética na condução de processos, controle e mitigação de risco, inclusive sócio-ambiental;
- d) Sociedade: conjunto de objetivos e indicadores que dizem respeito à condução ética dos negócios, ao compromisso com o desenvolvimento social das comunidades em que o BB se insere e ao esforço em conscientizar e envolver os públicos de relacionamento em questões voltadas à responsabilidade sócio-ambiental. Ética empresarial, investimentos comunitários, repasse de recursos para ações sociais, imagem institucional e funcionamento de instâncias de interação para debater

Responsabilidade Sócio-Ambiental com os componentes da cadeia de negócio (comitês e fóruns) são temas que podem pertencer a esta perspectiva;

- e) Comportamento Organizacional: conjunto de objetivos e indicadores relacionados à qualificação profissional, à qualidade de vida e ao respeito à individualidade e a satisfação dos funcionários, o qual potencializa o resultado das demais perspectivas. Tem como premissa que a forma de relacionamento da Empresa com os funcionários produz reflexos na sua performance. Incorpora temas como investimento em capacitação, remuneração, reconhecimento, motivação, desempenho e ascensão profissional;
- f) Clientes: conjunto de objetivos e indicadores de desempenho, relacionados a clientes, que contribui para potencializar resultados financeiros e a sustentabilidade dos negócios. Tem como pressuposto a identificação dos segmentos que a Empresa se propõe a atender e respectiva proposta de valor a cada um desses segmentos. Pode incluir temas relacionados à participação de mercado, expansão, rentabilização, fidelização, retenção e satisfação de clientes.

A pontuação de cada perspectiva é atribuída semestralmente e pode variar entre 100 e 600 pontos. Essa pontuação é obtida pela soma dos indicadores vinculados às perspectivas. A apuração da pontuação de um indicador envolve os seguintes elementos: meta, realizado, desvio, régua, nota, peso, pontuação mensal ou pontuação semestral.

A avaliação de desempenho é realizada por meio da comparação dos resultados realizados e dos padrões esperados. As perspectivas são consolidadas em um placar, que é um quadro resumo das pontuações apresentadas e está disponível no sistema ATB.

O somatório dessas pontuações é utilizado para habilitação da dependência no Programa de Participação nos Lucros ou Resultados – Módulo Bônus. O acompanhamento das pontuações do Acordo de Trabalho deve ser realizado pelo avaliado por meio de consulta ao sistema ATB. Em caso de não acionamento de perspectiva, haverá a distribuição de pesos com os valores sendo alocados proporcionalmente aos pesos das perspectivas remanescentes.

2.4.3 A ferramenta de gestão de carteiras empresariais do Banco do Brasil

Desde o início deste ano o Pilar Atacado vem utilizando o ATB, Acordo de Trabalho, como ferramenta de Gestão de Carteiras. Após ter sido apresentado o Acordo de trabalho sua estrutura e importância, agora o tema abordado será a ferramenta de Gestão de Carteira.

A seguir vislumbram-se algumas figuras, com cópia das telas da ferramenta de Gestão de Carteiras – Acordo de Trabalho, com as informações disponibilizadas pelo sistema explicando suas funcionalidades e aplicabilidades.

ATB – AGÊNCIA - Mês/Ano								
Indicador	Unid	Orçado	Realizado	Desvio	Nota	Peso	Pontos	Placar
1. Resultado Gerencial							600	360
RESULTADO GERENCIAL	R\$ Mil	5.161	4.845	-6	3,5	45,00	157	0
 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ Mil	6.010	7.015	17	6,0	100,00	600	360
2. Estratégia e Operações							434	173
 FOPAG	Qtd	15.559	16.560	6	5,2	12,00	62	25
 TARIFAS	R\$ Mil	4.179	3.665	-12	2,9	11,00	31	12
 CAPTAÇÃO	R\$ Mil	127.440	115.663	-9	3,2	11,00	35	14
 INVESTIMENTOS	R\$ Mil	39.472	36.646	-7	3,4	18,00	61	24
 SOLUÇÃO CAPITAL DE GIRO	R\$ Mil	86.396	92.625	7	5,4	18,00	97	39
 SOLUÇÃO CRÉD. COM. EXTER	US\$ Mil	16.872	16.237	-3	3,8	9,00	34	14
 SEGURIDADE	R\$	302	646	113	6,0	5,00	30	12
 CÂMBIO	US\$ Mil	8.155	13.559	66	6,0	5,00	30	12
 CARTÕES CORPORATIVOS	Qtd	327	360	10	6,0	6,00	36	14
 CARTÕES VISA VALE	Qtd	3.175	3.027	-4	3,7	4,99	18	7
3. Bônus Estratégico							0	0
 RECEBÍVEIS	R\$ Mil	31.469	25.403	-19	0,0	1,00	0	0
TOTAL							1034	533
Posição: 01/08/2007								
Resultado Gerencial, Margem de Contribuição, Fopag e Seguridade acumulados no Semestre								
 Carteiras								

Figura 4 – Modelo do acordo de trabalho de uma agência empresarial

Fonte: Banco do Brasil (2007).

Esta primeira tela apresentada na figura 4, representa o resumo da agência com todas as perspectivas, os valores orçados e realizados, calculando o desvio e apresentando a nota conseguida em cada uma das perspectivas, aplicando os pesos e gerando o placar da dependência. É possível se obter o detalhamento das perspectivas por carteira de clientes, clicando-se na figura de três bonecos, localizada diretamente à esquerda do item analisado. Este detalhamento, apresentado na figura 5, é importante, pois é possível se verificar a performance de todas as carteiras simultaneamente.

Outra funcionalidade apresentada na figura 5 é a possibilidade de identificar quais são os clientes de cada carteira que compõem o resultado da perspectiva analisada, bastando apenas clicar na figura de um boneco, localizada diretamente à esquerda na linha da carteira em análise.

EMPRES.NORTE CATARI - 06/2007					
	Carteira	Matrícula	Responsável	Placar	
▶	GENEG	1	A	510	
	5009	2	B	524	
	5017	3	C	520	
	5011	4	D	514	
	5007	5	E	508	
	5010	6	F	498	
	5008	7	G	487	
▶	GENEG	8	NAO ENCARTEIRADOS	0	
	9999	9	NAO ENCARTEIRADOS	60	
Posição: 28/12/2006					
Indicadores Dependências Clientes Carteiras					

Figura 5 – Modelo do resumo da pontuação de todas as carteiras de uma agência
Fonte: Banco do Brasil (2007).

A seguir apresenta-se na figura 6, a tela de consulta da carteira, que é o resumo do resultado da carteira em todas as perspectivas, análogo ao da agência, apresentado na figura 4, citada anteriormente. Existe também a possibilidade de identificar quais são os clientes da carteira que compõem o resultado da perspectiva analisada, bastando apenas clicar na figura de um boneco, localizada diretamente à esquerda na linha da perspectiva em análise.

ATB - CARTEIRA Nr - Responsável - mês/ ano									
Indicador	Unid	Orçado	Realizado	Desvio	Nota	Peso	Pontos	Placar	
1. Resultado Gerencial								600	360
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ Mil	960	1.071	12	6,0	100,00	600	360	
2. Estratégia e Operações								370	148
FOPAG	Qtd	2.913	2.957	2	4,1	12,00	49	20	
TARIFAS	R\$ Mil	583	406	-30	1,0	11,00	11	4	
CAPTAÇÃO	R\$ Mil	32.630	33.563	3	4,4	11,00	48	19	
INVESTIMENTOS	R\$ Mil	19.500	18.557	-5	3,7	18,00	67	27	
SOLUÇÃO CAPITAL DE GIRO	R\$ Mil	5.300	5.246	-1	4,0	18,00	72	29	
SOLUÇÃO CRÉD. COM. EXTER.	US\$ Mil	0	0	0	0,0	9,00	0	0	
SEGURIDADE	R\$	73	225.756	309.155	6,0	5,00	30	12	
CÂMBIO	US\$ Mil	50	90	81	6,0	5,00	30	12	
CARTÕES CORPORATIVOS	Qtd	62	73	18	6,0	6,00	36	14	
CARTÕES VISA VALE	Qtd	1.910	2.053	7	5,4	4,99	27	11	
3. Bônus Estratégico								0	0
RECEBÍVEIS	R\$ Mil	0	0	0	0,0	1,00	0	0	
TOTAL							970	508	
Posição: 23/07/2007									
Resultado Gerencial, Margem de Contribuição, Fopag e Seguridade acumulados no Semestre									
Clientes									

Figura 6 – Modelo do acordo de trabalho de uma carteira empresarial
Fonte: Banco do Brasil (2007).

Desta forma, o gerente de contas possui uma visão geral da sua carteira e do desempenho da mesma em relação ao que foi orçado. Pode identificar o resultado dos seus clientes, perspectiva por perspectiva, e assim traçar suas estratégias para melhor gerir a carteira sob sua responsabilidade atingindo os objetivos esperados pelo conglomerado.

3 MÉTODO

Neste trabalho será utilizado o método de pesquisa do tipo Survey. Este tipo pode ser definido como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinados grupos de pessoas, indicada como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário. A pesquisa survey pode ser classificada quanto ao seu propósito em confirmatória, exploratória ou descritiva, este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa exploratória.

As agências da rede de Atacado possuem 2 configurações, em função do porte dos clientes: Empresarial e Corporate. A população desta pesquisa foi definida em função da região demográfica, englobando os 110 gerentes de módulo empresariais, que atuam nos três estados da região sul do país, área de abrangência da SUPER Comercial II, responsável pelas seguintes agências empresariais:

- a) No Estado do Paraná: Empresarial Campos Gerais, Empresarial Curitiba Norte, Empresarial Curitiba Sul, Empresarial Noroeste PR, Empresarial Norte PR e Empresarial Oeste PR.
- b) Em Santa Catarina: Empresarial Florianópolis, Empresarial Norte Catarinense, Empresarial Oeste Catarinense, Empresarial Sul Catarinense e Empresarial Vale do Itajaí.
- c) No Rio Grande do Sul: Empresarial Bento Gonçalves, Empresarial Canoas, Empresarial Porto Alegre Norte, Empresarial Porto Alegre Sul, Empresarial Serra Gaúcha, Empresarial Santa Cruz do Sul e Empresarial Vale dos Sinos.

A pesquisa foi realizada no período de 16/08 a 30/08, tendo sido encaminhada por e-mail, através do Gerente Negocial, a todos os gerentes de módulo, daquela SUPER. A amostra foi constituída por 34 gerentes de módulo que responderam o questionário de forma voluntária. A função “gerente de módulo” é um fator determinante para a pesquisa pois são eles os usuários da ferramenta.

Entre as mais freqüentes formas de avaliação do sucesso de um sistema de informação, a satisfação do usuário, a freqüência do uso, a percepção da qualidade e da utilidade do sistema podem ser citadas como representativas, de acordo com Petrini e Pozzebon (2000). Para os autores, quanto mais próximo do processo decisório, o sistema se encontra, considera-se a natureza do uso (percepção da qualidade e da utilidade) mais relevante que a freqüência de uso do mesmo. Segundo Torkzadeh e Doll citados por (MAÇADA et al., 2000), a medida

do impacto do uso de tecnologias de informação sobre o trabalho realizado por indivíduos pode ser visualizada na Tabela 1.

Tabela 1 – Impactos no uso da tecnologia de informação

Dimensão	Definição
Produtividade	Em que medida a aplicação interfere na produção do usuário
Inovação	Em que medida a aplicação ajuda a criar ou tentar expressar novas idéias em seu trabalho
Satisfação do Usuário	Em que medida a aplicação ajuda o usuário a criar valor para os clientes internos e externos à organização
Controle Gerencial	Em que medida a aplicação ajuda a regular processos e desempenho

Fonte: adaptado de Maçada et al. (2000).

Como instrumento de coleta de dados, anexo 1, foi utilizado um questionário com perguntas objetivas, desenvolvido por Oliveira Neto e Riccio (2003) como um instrumento validado para mensurar a satisfação do usuário final de Sistemas de Informações. Possuindo 12 questões, divididas em quatro blocos, focando as dimensões citadas na tabela 1. O elemento mais importante de um delineamento para Gil (1999), é o procedimento adotado para a coleta de dados. A coleta de dados é a fase do método de pesquisa que objetiva obter informações da realidade: “Um instrumento de pesquisa é válido quando mede o que pretende medir e fidedigno quando aplicado à mesma amostra, oferece os mesmos resultados” (RUDIO, 1986, p.114).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados obtidos através da aplicação do questionário, que representam os dados quantitativos da pesquisa (conforme o Instrumento de Levantamento de Dados – anexo 1) são apresentados a seguir. Para análise dos dados foi utilizado as funções estatísticas do programa Excel.

O questionário completo pode ser visualizado no anexo 1, os itens avaliados estão listados a seguir:

- a) Produtividade no trabalho: 1. Esse sistema poupa-me tempo; 2. Esse sistema melhora minha produtividade; e 3. Esse sistema possibilita-me a executar mais trabalho do que seria possível sem ele;
- b) Inovação no trabalho: 4. Esse sistema ajuda-me a criar novas idéias; 5. Esse sistema permite-me propor novas idéias; e 6. Esse sistema coloca-me diante de idéias inovadoras;
- c) Satisfação do usuário: 7. Esse sistema melhora o serviço do usuário; 8. Esse sistema melhora a satisfação do usuário; e 9. Esse sistema vai ao encontro das necessidades do usuário;
- d) Controle gerencial: 10. Esse sistema ajuda no controle gerencial do processo de trabalho; 11. Esse sistema melhora o controle do gerenciamento; e 12. Esse sistema ajuda no controle do gerenciamento de performance do processo de trabalho.

Os conceitos atribuídos foram os seguintes: 1 – Nada; 2 – Um pouco; 3 – Moderadamente; 4 – Muito; e 5 – MUITÍSSIMO.

Para sintetizar a distribuição dos conceitos atribuídos aos itens pesquisados utilizou-se a frequência. A distribuição das frequências é uma forma de se dispor o resultado da pesquisa, de modo a se ter uma boa idéia global sobre esses valores, ou seja, de sua distribuição.

Para se resumir grandes quantidades de dados brutos, costuma-se frequentemente distribuí-los em classes ou categorias e determinar o número de indivíduos pertencentes a cada uma das classes, denominado frequência da classe. Um arranjo tabular dos dados por classes, juntamente com as frequências correspondentes, é denominado tabela da frequência. Desta forma constituiu-se a tabela 2, com todos os itens da pesquisa, que são apresentados a seguir:

Tabela 2 – Distribuição das frequências

	Nada		Um pouco		Moderadamente		Muito		Muitíssimo	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
Produtividade no Trabalho										
Poupa tempo	4	12%	13	38%	9	26%	7	21%	1	3%
Melhora a produtividade	6	18%	7	21%	16	47%	5	15%	0	0%
Permite executar mais	8	24%	10	29%	14	41%	2	6%	0	0%
Inovação no trabalho										
Ajuda a criar novas idéias	3	9%	10	29%	14	41%	7	21%	0	0%
Permite propor novas idéias	3	9%	12	35%	11	32%	8	24%	0	0%
Coloca diante de novas idéias	6	18%	13	38%	12	35%	3	9%	0	0%
Satisfação do Usuário										
Melhora o serviço	4	12%	8	24%	16	47%	6	18%	0	0%
Melhora a satisfação	3	9%	11	32%	14	41%	6	18%	0	0%
Satisfaz as necessidades	2	6%	7	21%	18	53%	7	21%	0	0%
Controle Gerencial										
Processo de trabalho	1	3%	5	15%	6	18%	19	56%	3	9%
Gestão da Carteira	1	3%	5	15%	6	18%	13	38%	9	26%
Gerenciamento da Performance	1	3%	5	15%	4	12%	15	44%	9	26%

Fonte: Dados da Pesquisa.

Analisa-se agora os blocos individualmente para facilitar o entendimento. Começando com o primeiro bloco sobre a Produtividade no Trabalho que engloba as 3 primeiras questões. A frequência das respostas pode ser visualizada, na representação gráfica, apresentada a seguir:

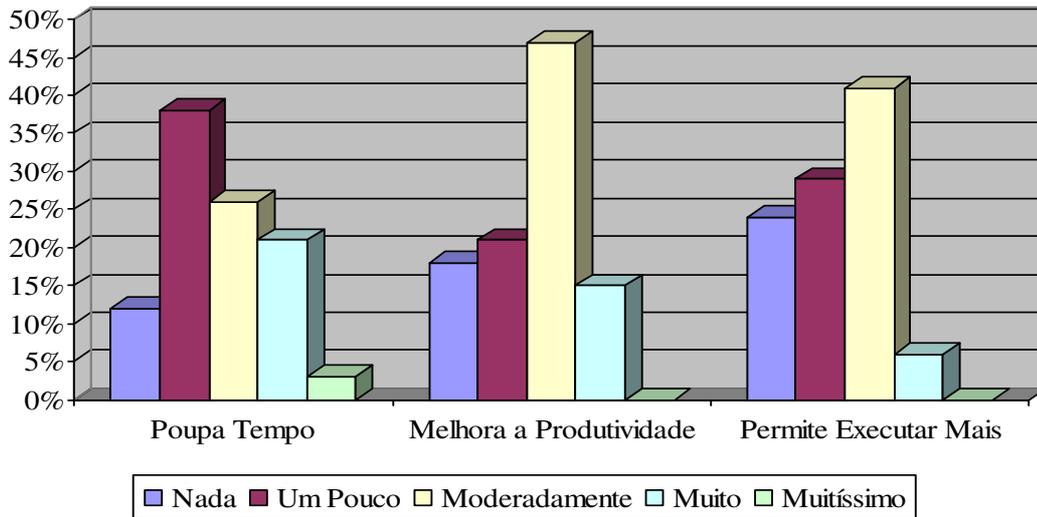


Gráfico 1 – Frequência do nível de satisfação do item produtividade no trabalho

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se então que a ferramenta está satisfazendo timidamente os gerentes de módulo, que consideram em sua maioria que a mesma lhes economiza pouco tempo, que só moderadamente melhora a produtividade e lhes permite executar mais. O baixo grau de satisfação também pode ser comprovado através dos baixos índices de respostas Muito e MUITÍSSIMO nos últimos dois itens sequer foi citada.

Cabe aqui ressaltar que este resultado, provavelmente advém do fato da ferramenta, para o uso com gestão de carteiras, ainda estar em fase de implementação, com informações nem sempre precisas e tampouco tempestivas, fazendo com que a mesma não esteja sendo utilizada em plenitude.

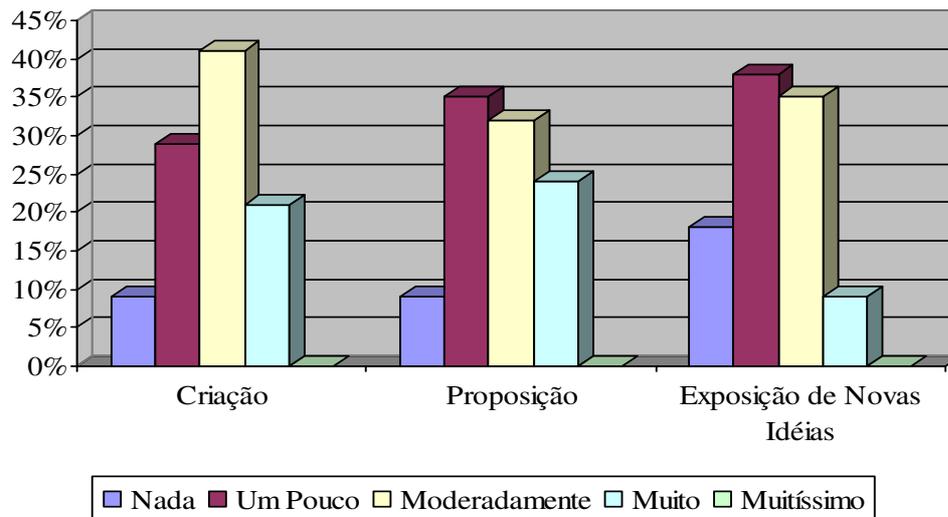


Gráfico 2 – Frequência do nível de satisfação do item inovação no trabalho

Fonte: Dados da pesquisa.

No gráfico 2, apresentado acima, verifica-se uma leve melhora, com a elevação dos conceitos “um pouco” e “muito”, além da redução do conceito “nada”. Demonstrando que a ferramenta está satisfazendo em níveis ligeiramente maiores, que os encontrados no bloco anterior. Os gerentes de módulo, pela média dos itens do bloco, consideram que a ferramenta moderadamente lhes ajuda a criar e permite propor idéias novas.

O menor grau de satisfação do bloco foi para o item referente à exposição de novas idéias, este resultado reflete a realidade, pois, conforme exposto anteriormente no detalhamento do Acordo de Trabalho, esta ferramenta não é nova, pois já era utilizada desde 1995, com a mesma formatação destinada exclusivamente para as agências. A única novidade é o fato de ter sido disponibilizada, também para a gestão das carteiras, no começo deste ano.

Como segue o padrão utilizado para o acompanhamento do orçamento das agências, não permite customizações, nem tampouco permite gerar relatórios, comparativos, históricos, gráficos etc... Caso seja de interesse dos usuários, algum destes recursos, será necessário então, para estes fins, a utilização de outros aplicativos.

Na seqüência o gráfico 3, representa a distribuição da freqüência das respostas do item Satisfação do Usuário.

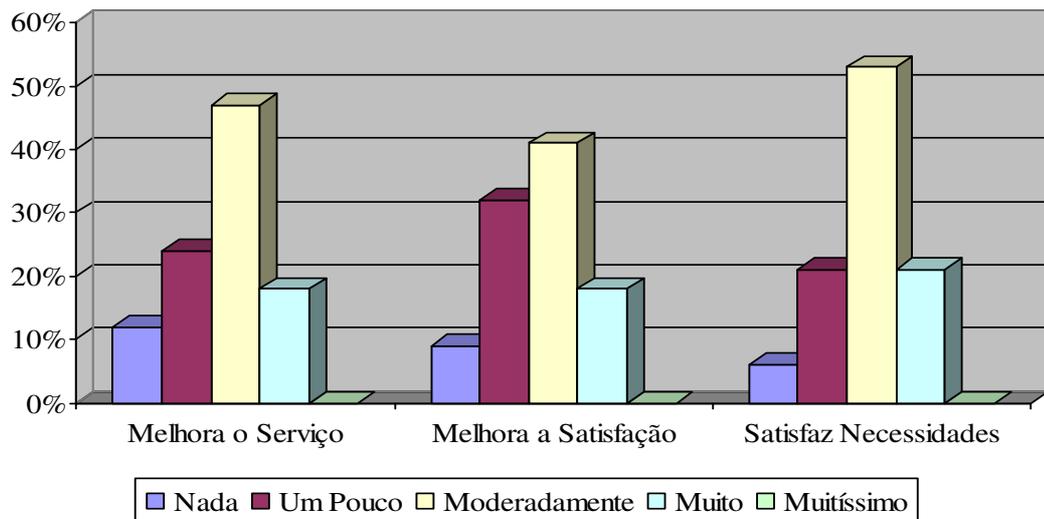


Gráfico 3 – Frequência do nível de satisfação do item satisfação do usuário
 Fonte: Dados da pesquisa.

Este bloco apresenta uma concentração maior de gerentes de módulo, “moderadamente” satisfeitos com os três itens questionados. O terceiro quesito talvez seja o mais importante do bloco por questionar diretamente sobre a satisfação do usuário, com frequência de 53% no conceito “moderadamente” e 21% para “muito” as maiores do bloco.

Demonstra que apesar dos baixos índices de satisfação apresentados nos blocos anteriores, mesmo assim os gerentes de módulo estão satisfatoriamente satisfeitos com a ferramenta, refletindo assim que este sistema é melhor do que o usado anteriormente, porém precisando ainda de ajustes para se adequar aos anseios dos usuários.

Os dados do último bloco, Controle Gerencial, estão representados no gráfico 4, apresentado a seguir:

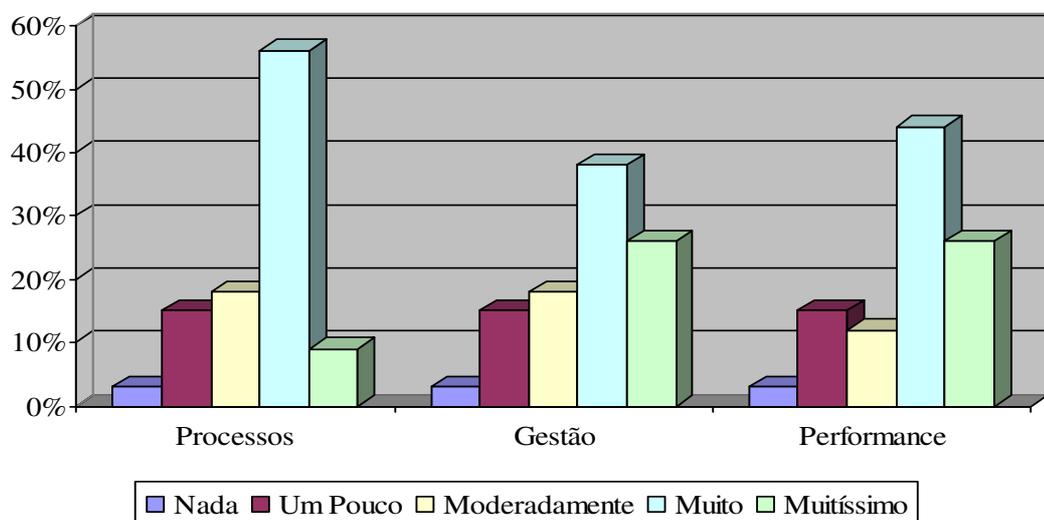


Gráfico 4 – Frequência do nível de satisfação do item Controle Gerencial
 Fonte: Dados da pesquisa.

É visível a melhora da satisfação dos usuários, em comparação com os itens anteriores. O conceito “muito” destaca-se em todos os itens, outro dado que merece destaque é o aparecimento em níveis expressivos do conceito “muitíssimo”, que aparece em todos os itens e nos dois últimos com participação de 26% e os inexpressivos índices de frequência do conceito “nada” com apenas 3%.

Demonstrando assim que na visão dos avaliados a ferramenta está atingindo os objetivos de controle gerencial. Este bloco é especialmente importante para a avaliação da ferramenta, pois trata dos controles gerenciais que são imprescindíveis para uma ferramenta de gestão, que é o propósito do sistema ATBzinho.

No próximo capítulo serão apresentadas as principais conclusões e contribuições do trabalho.

5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

O objetivo principal deste trabalho esteve pautado em descobrir qual é o nível de satisfação dos Gerentes de Módulo com a nova ferramenta de gestão de carteiras empresariais, que foi desenvolvida junto aos Gerentes de Módulo, das Agências Empresariais dos três estados da região sul do país. Pode-se afirmar que o objetivo foi alcançado, a partir do momento em que foram conseguidas 34 avaliações, praticamente um terço da população pesquisada.

As principais considerações deste trabalho revelam que os Gerentes de Módulo estão satisfeitos com a ferramenta para utilização no Controle Gerencial, aspecto onde se verificou um alto índice de satisfação. Este resultado é importantíssimo, pois o controle gerencial é peça fundamental na gestão de carteiras, é só a partir dele que se pode traçar as estratégias para alavancar novos negócios e ou rentabilizar os clientes.

Outro resultado importante encontrado foi com relação à Satisfação do Usuário, percebe-se que os níveis de satisfação apresentados são muito tímidos ainda, demonstrando que ainda há muito que se aprimorar na ferramenta para que ela satisfaça os usuário em plenitude.

Isto se deve principalmente as limitações encontradas na ferramenta tais como estágio de implantação e falta de tempestividade. A ferramenta começou a ser implementada no início deste ano, portanto está em fase embrionária, demandando ainda muitos ajustes para que esteja concluída. Gerando assim a sensação de falta de tempestividade, pois as informações ainda estão demorando a serem divulgadas.

O fato de ser um instrumento igual ao utilizado pelas agências, facilita o entendimento do mesmo e também auxilia na disseminação da cultura de controle e gestão junto à gerência média. Porém por outro lado gera a insatisfação com relação à inovação, não permitindo uma maior interação com o usuário.

Evidencia-se também a importância de uma ferramenta de gestão que espelhe os negócios das carteiras, possibilitando diagnósticos e relatórios completos, evitando acompanhamentos paralelos e estimulando o incremento dos negócios. Espera-se que este nível seja atendido quando a ferramenta estiver concluída.

Cabe ressaltar que esta avaliação foi realizada apenas com os gerentes de módulo da região sul, recomenda-se que a mesma seja aplicada em outras regiões, ou ainda em todas as dependências do pilar atacado do Banco do Brasil, para verificar a veracidade dos resultados.

Recomenda-se também celeridade no processo de finalização e implementação da ferramenta e também acompanhamentos periódicos junto à rede, para verificar a evolução da satisfação dos usuários com a mesma.

REFERÊNCIAS

- BANCO DO BRASIL. **Intranet**. Brasília (acesso *on line*), 15 de ago. 2007.
- BERRY, L. **Descobrimo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHURCHILL JR. G.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, M. **Marketing de serviço financeiro**. São Paulo: Cobra, 2000.
- GALE, B. T. **Gerenciando o valor do cliente**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.
- JOSEPH, D.; McBURNIE, T. **Marketing plus**. Rio de Janeiro: LTC- Livros Técnicos e Científicos, 1991.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2001.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAURINDO, F. José B. **Tecnologia da informação: eficácia nas organizações**. São Paulo: Futura, 2002.
- LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- MAÇADA, A. C. G. et al. Medindo a satisfação dos usuários de um sistema de apoio à Decisão. In: **ENANPAD**, Florianópolis, 2000.
- MASLOW, Abraham. **Motivation and personality**. New York: Harper, 1954.
- MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- OLIVER, R. W. **Como serão as coisas no futuro**. São Paulo: Negócio, 1999.

OLIVEIRA NETO, J. D. de; RICCIO, E. L. Desenvolvimento de um instrumento para mensurar a satisfação do usuário de sistemas de informações. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 38, n.3, p. 230-241, jul./ago./set. 2003.

PEPPERS, D; ROGERS, M. **O gerente um a um**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PETRINI, M; POZZEBON, M. Interação usuário-sistema. In: **ANPAD**, Rio de Janeiro, 2000.

RICHERS, R. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

TSCHOHL, J.; FRANZMEIER, S. **A satisfação do cliente**. São Paulo: Makron Books, 1996.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.

ANEXO 1 – MODELO DE QUESTIONÁRIO

Prezado Colega,

Este formulário destina-se a pesquisa para elaboração da monografia de conclusão da Especialização em Gestão de Negócios Financeiros à distância, pela UFRGS em convênio com o Brasil do Brasil S.A.

Sua participação é fundamental e caso tenha interesse em saber o resultado da pesquisa, entre em contato através do e-mail: danielahochfurlan@brturbo.com.br.

QUESTIONÁRIO

Avalie as questões abaixo e responda de acordo com sua experiência nas atividades de gestão da carteira de clientes empresariais, relacionadas com a ferramenta de gestão de carteiras chamada “ATBZINHO”

ESCALA:

Nada = 1 um pouco = 2 moderadamente = 3 muito = 4 muitíssimo = 5

Produtividade no trabalho

- () Esse sistema poupa-me tempo.
- () Esse sistema melhora minha produtividade.
- () Esse sistema possibilita-me a executar mais trabalho do que seria possível sem ele.

Inovação no trabalho

- () Esse sistema ajuda-me a criar novas idéias.
- () Esse sistema permite-me propor novas idéias.
- () Esse sistema coloca-me diante de idéias inovadoras.

Satisfação do usuário

- () Esse sistema melhora o meu serviço.
- () Esse sistema melhora minha satisfação.
- () Esse sistema vai ao encontro das minhas necessidades.

Controle gerencial

- () Esse sistema ajuda no controle gerencial do processo de trabalho.
- () Esse sistema melhora o controle e a gestão da carteira.
- () Esse sistema ajuda no controle do gerenciamento da performance da carteira.