

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

CLEIDE MARA DUFLOT

**INFLUÊNCIA DO SISTEMA *INTERNET BANKING* NA GESTÃO PÚBLICA DA
SECRETARIA MUNICIPAL DA FAZENDA DE PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2011

CLEIDE MARA DUFLOT

**INFLUÊNCIA DO SISTEMA *INTERNET BANKING* NA GESTÃO PÚBLICA DA
SECRETARIA MUNICIPAL DA FAZENDA DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof.Dr.Luis Roque Klering

Tutora Orientadora: Marília Bonzanini Bossle

Porto Alegre

2011

Eu dedico este trabalho a você minha linda filha **Diandra!**

Se cabe aos pais a tarefa de educar seus filhos pelo exemplo, é este o exemplo que eu deixo para você.

Amo-Te Por Toda Eternidade.



AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, todos os dias da minha vida. Através dessa força superior e divina superei limites e quebrei paradigmas.

Agradeço aos meus familiares, aos presentes e aos que já partiram, pela ajuda na superação desta fase, cada qual com suas particularidades enobreceram a minha jornada e o meu mais profundo agradecimento pelo amor e dedicação a minha filha, suprimindo a lacuna que minha ausência deixou.

Ao Banco do Brasil, por fazer parte da minha história, e pela oportunidade na realização desta meta.

Ao corpo docente da Universidade Federal do Rio grande do Sul/ Escola de Administração, em especial, a Professora Marília Bonzanini Bossle, minha tutora.

Aos colegas que estiveram juntos na superação de mais esta etapa na conquista de novos rumos profissional e pessoal.

RESUMO

O estudo tem por objetivo identificar se o Sistema *Internet Banking* influenciou na forma de relacionamento dos gestores públicos municipais na Secretaria da Fazenda de Porto Alegre com as instituições financeiras, uma vez que o único meio de realizar transações bancárias foi, durante muitos anos, o caixa da agência. Esse panorama, contudo mudou completamente. Os bancos brasileiros colocaram a mais avançada tecnologia a serviço dos clientes, disponibilizando em um único ambiente, soluções financeiras, transações bancárias, informações e negócios desenvolvidos exclusivamente para o setor público. Tais mudanças trouxeram novos desafios à máquina pública com implicações para os usuários na adaptação aos serviços oferecidos e o resultado obtido com o processo. Desta forma, no sentido de manter trocas bem sucedidas, com o estudo procurou-se detectar possíveis falhas, gargalos ou riscos nos processos com vistas a demonstrar os mesmos, bem como contribuir para a sua melhoria e mitigação. É de interesse dos bancos proporcionarem ao cliente um atendimento que não só atenda às suas expectativas como, também, é um fator de fidelização e, portanto, de sustentabilidade de seus negócios. Com vistas, ao entendimento do tema proposto, buscou-se embasamento teórico nas áreas de marketing, tecnologia da informação no setor bancário e nas especificidades do poder público. Para tal, foi realizada uma pesquisa via entrevista pessoal, por conveniência com os 2 (dois) ordenadores de despesas da Secretaria Municipal da Fazenda de Porto Alegre, tendo como base um questionário semi-estruturado com 10 (dez), perguntas. O método adotado foi o Estudo de Caso único, possibilitando estudar processos e comportamentos em seu contexto real. Com base na pesquisa feita, confirma-se que a influência do uso do sistema *internet banking* para os gestores públicos da Secretaria Municipal da Fazenda foi positiva, na medida em que agrega valor ao resultado da equipe no controle e movimentação de caixa. Contudo, foram apontadas críticas e sugestões referentes à padronização das transações bancárias *online* comuns a todos os bancos, as quais têm gerado insatisfações, retrabalho e risco operacional.

Palavras-chave: Internet Banking. Banco. Setor Público Municipal. Relacionamento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Definição das funções do website..... | 14 |
| Figura 2 - O Setor Bancário em Números | 17 |
| Quadro 1 - Vantagens e desvantagens da disputa: automação versus personalização em bancos | 19 |
| Figura 3 - Sistema de Governança Dinâmico..... | 21 |
| Figura 4 - Organograma da SMF..... | 26 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 7 |
| 2 REVISÃO DA LITERATURA | 12 |
| 2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO | 12 |
| 2.2 MARKETING ONLINE | 13 |
| 2.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO..... | 15 |
| 2.4 O SETOR BANCÁRIO NO BRASIL..... | 16 |
| 2.5 IMPLICAÇÕES DO USO DA INTERNET NO SERVIÇO BANCÁRIO..... | 18 |
| 2.6 SETOR PÚBLICO | 20 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 22 |
| 3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA..... | 22 |
| 3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS | 22 |
| 3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA | 23 |
| 3.4 ANÁLISE DOS DADOS | 24 |
| 4 RESULTADO | 25 |
| 4.1 Estrutura e Organização da Prefeitura Municipal de Porto Alegre | 25 |
| 4.1.1 Secretaria Municipal da Fazenda – SMF..... | 25 |
| 4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS | 28 |
| 4.3 ANÁLISES DAS ENTREVISTAS | 28 |
| 4.3.1 Relacionamento do Cliente com os Bancos | 29 |
| 4.3.2 O Processo de Transição | 31 |
| 4.3.3 Interação com o Banco Virtual | 32 |
| 4.3.4 Necessidades de atendimento a <i>internet banking</i> | 34 |
| 5 CONCLUSÃO | 38 |
| REFERÊNCIAS | 41 |
| ANEXOS | 43 |
| ANEXO A - MODELO DE ENTREVISTA..... | 44 |

1 INTRODUÇÃO

Houve um tempo em que ir a uma agência bancária era uma obrigatoriedade para a maioria dos consumidores bancários. O caixa da agência foi, durante muitos anos, o único meio de realizar transações bancárias. Esse panorama mudou completamente. Neste capítulo introdutório, refletimos sobre a capacidade dos bancos, através das ferramentas tecnológicas de atender demandas diferentes, com produtos e serviços adequados a cada perfil. Em decorrência dos avanços dos canais de atendimento a capacidade dos bancos de realizar a segmentação se ampliou, possibilitando uma comunicação eletrônica bastante direcionada. O desenvolvimento de soluções eletrônicas disponibilizou para o mercado Governo, uma plataforma web que apresenta exclusivamente soluções financeiras ao setor público, que integra, em um único ambiente, soluções financeiras, transações bancárias, informações e negócios.

Nas últimas décadas, os bancos brasileiros avançaram, aprimoraram seus produtos e colocaram a mais avançada tecnologia a serviço dos clientes. Hoje, podem fazer a maioria de suas transações bancárias sem ir a uma agência, especialmente por meio dos caixas eletrônicos, dos serviços de *internet banking*, de banco por telefone e dos correspondentes bancários (correios, lojas conveniadas, casas lotéricas), cujos serviços tem por base a *internet*. As instituições financeiras perceberam que o uso da Internet pode trazer grandes benefícios tanto ao relacionamento quanto aos negócios, onde os custos tendem a se reduzir. A disponibilização dos serviços bancários via web, se constitui em uma nova forma de relacionamento entre as instituições financeiras e seus clientes, por representar um canal em expansão é importante para a sustentabilidade dos negócios que sejam monitoradas com avaliações periódicas e se os sistemas utilizados efetivamente atendem às expectativas dos clientes em termos de capacidade de trazer soluções e de satisfazê-los em seus anseios. Entender como o comportamento online influencia o setor público e como os usuários agem neste ambiente são chaves para o sucesso de um relacionamento duradouro.

Tais mudanças trouxeram novos desafios à máquina pública com influência nos indivíduos, grupos, estruturas e desempenho. Na administração pública cabe ao gestor público zelar pela correta aplicação e gerenciamento dos recursos públicos, na forma da lei, cabendo observar a supremacia do interesse público bem como os princípios aplicáveis à Administração Pública, tais como legalidade, moralidade, impessoalidade, economicidade e eficiência. Sendo que, o princípio da economicidade está comumente relacionado à idéia de

custo/benefício, ou seja, impõe ao agente público o dever de obter o maior atendimento ao interesse público, consumindo para isso a menor quantidade de recursos públicos. Essas conseqüências envolvem avanços tecnológicos e suas implicações para os usuários, a maneira como é sentido a utilização do banco virtual na adaptação aos serviços oferecidos e o resultado obtido com o processo. Considerando-se que atualmente no Brasil são mais de 150 instituições bancárias sob a supervisão do Banco Central, isto significa, aproximadamente, 150 plataformas diferentes de atendimento via *web*, com um sem número de transações disponibilizadas, com leiautes diferentes. O que representa a exigência de novas habilidades por parte do usuário seja público ou privado.

Por conseguinte, a presente pesquisa objetiva responder a seguinte questão de pesquisa: a **Influência do sistema *internet banking* na gestão pública da Secretaria Municipal da Fazenda de Porto Alegre.** Desta forma, identificar se o Sistema *Internet Banking* mudou a forma de relacionamento dos gestores públicos municipais na Secretaria da Fazenda de Porto Alegre, com as instituições financeiras as quais se relacionam, uma vez que o contato com o cliente é feita, em grande parte, por meio da interação deste com o *website*. No sentido de manter trocas bem sucedidas, procurar detectar possíveis falhas, gargalos ou riscos nos processos com vistas a demonstrar, contribuir para a melhoria e mitigação do risco. É de interesse dos bancos proporcionarem ao cliente um atendimento que não só atenda às suas expectativas como, também, é um fator de fidelização e, portanto, de sustentabilidade de seus negócios.

Assim, o objetivo geral deste trabalho é identificar como o Sistema *Internet Banking*, influencia no relacionamento dos gestores públicos municipais da Secretaria da Fazenda de Porto Alegre, pela sua ótica, com as instituições financeiras as quais trabalham.

O objetivo geral acima descrito foi decomposto nos seguintes objetivos específicos:

- ✓ Identificar o uso da *Internet Banking* trouxe mudança no relacionamento entre a Secretaria Municipal da Fazenda e os bancos.
- ✓ Conhecer as necessidades e expectativas da Secretaria Municipal da Fazenda com o uso do auto-atendimento via *web*;
- ✓ Reconhecer se a *internet banking* é um agente viabilizador de comodidade e conveniência para o gestor público;
- ✓ Conhecer possíveis necessidades voltadas para suprir carências de conhecimento e entendimento com o sistema *internet banking*, ou seja, dos produtos e serviços

oferecidos pelos Bancos;

- ✓ Apontar sugestões, críticas e elogios ao sistema internet banking.

A pesquisa exploratória foi realizada junto a Unidade Financeira da Secretaria Municipal da Fazenda, cuja responsabilidade está à administração e controle das disponibilidades financeiras. A escolha da unidade financeira foi determinante para o contexto específico, em função da centralização do caixa da Prefeitura Municipal de Porto Alegre e órgão consultivo para as demais pagadorias, os seus ordenadores são os efetivos usuários da *internet banking*, cuja característica é essencial para o sucesso na obtenção de resultado dos objetivos propostos. O método adotado é o Estudo de Caso único pela possibilidade de trabalhar com a observação direta, possibilitando estudar processos e comportamentos em seu contexto real. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista pessoal, tendo como ferramenta um questionário semiestruturado com 10 (dez), perguntas, por conveniência com os 2 (dois) ordenadores de despesas, designados pela entidade, com poderes para assinar eletronicamente todas as transações bancárias, o que vem a ser uma população pequena mas de grande representatividade, pois englobam a totalidade dos experimentos com as características essenciais na obtenção de informações relevantes e confiáveis para a compreensão do tema de pesquisa.

Justifica-se esta pesquisa pela importância e reconhecimento das comunicações abertas, que envolvem perguntas investigativas e sondagens com vistas a aumentar valores econômicos mútuos com a geração de cooperação e colaboração entre as partes envolvidas no relacionamento. A competitividade e a velocidade das mudanças na atualidade trouxeram diferentes paradigmas, aumentando os desafios de quem precisa gerar novos relacionamentos com estratégias de atuação que considere novas oportunidades em mercados, segmentos e nichos. Atender as necessidades dos clientes deixou de ser vantagem competitiva para se tornar pré-requisito. Múltiplos são os novos papéis a serem desempenhados pelas instituições financeiras, obtendo consensos e transformando o sistema de valores básicos da empresa, com foco nos talentos internos e com a conectividade destes com o mundo externo.

Em plena era da conectividade, que vem diluindo as fronteiras entre o que é público e privado, a partir dos avanços da tecnologia e das facilidades de comunicação proporcionadas, a *Internet* gerou uma revolução na forma de comunicação das empresas com o mercado consumidor, trazendo novas possibilidades e desafios. É percebida como um canal importante de relacionamento, informação e divulgação de produtos e serviços. As transações bancárias online estão crescendo e os desafios para o sucesso dos negócios se intensificam. Por meio da

observação e do relacionamento com o cliente, percebeu-se que a transferência do atendimento bancário para os usuários tem gerado algum descontentamento, retrabalhos e equívocos onerosos. Num banco virtual não existe o apoio físico de uma pessoa, assim a análise a efetuar sobre os diversos serviços disponibilizados será efetuada individualmente pelo servidor público. Tendo em conta esta característica o grau intelectual necessário do cliente alvo terá de ser superior ao banco típico uma vez que terá de possuir não só um maior grau de conhecimento sobre produtos financeiros, como uma maior facilidade de aprendizagem.

Os funcionários públicos contribuíram com os seus comentários sobre o sistema, acompanhados pela autora, ao longo de um período de oito anos no atendimento ao setor público, despertando o interesse em pesquisar o tema. Conforme observado, para o cliente setor público, a transferência da responsabilidade da execução do serviço bancário, em alguns momentos, ocasiona dificuldades com disponibilidade de pessoal, estrutura instalada adequada, adaptação aos sistemas operacionais diferentes de cada banco, o que pode representar um risco, gerando custos adicionais, retrabalho e insatisfações, podendo comprometer o relacionamento com o ente público.

É nesse aspecto que reside o interesse em conhecer a experiência do cliente com o sistema internet banking, pois se trata de objeto de interesse das instituições financeiras aprofundar o conhecimento sobre o cliente setor público municipal e, ainda, uma oportunidade singular de relacionamento na busca de alternativas e soluções para a satisfação com vistas à fidelização, num mercado de acirrada competição.

Além dessa introdução, o presente trabalho divide-se em mais 4 (quatro) capítulos. No segundo capítulo desenvolve-se a revisão da literatura, abordando-se os temas *O Marketing* de Relacionamento essencial ao desenvolvimento da liderança de mercado, na aceitação de novos produtos, serviços e na fidelização do cliente; *Marketing online* com abordagens diversificadas na busca de serviços e informações como meio de mudança no comportamento do cliente eletrônico; A tecnologia da informação com sua importância estratégica, processando miríades de transações, constituindo-se um canal rico de *marketing* e banco de dados financeiros, podendo ser uma experiência envolvente e marcante para o usuário; O setor bancário na sua reestruturação e integração dos canais de atendimento com o objetivo de melhorar a oferta de conveniência ao cliente com sucesso adequado a própria sustentabilidade e as implicações do uso da internet no serviço bancário; Uma síntese do Setor Público relativo ao processo de transferência de atribuições com a descentralização de recursos da União para

os Estados e Municípios, a partir da Constituição de 1988, que passou a dar maior autonomia na busca de soluções para os problemas regionais e locais.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia de pesquisa, descrevendo a caracterização da empresa, o método, a população pesquisada e os procedimentos empregados na coleta de dados. No quarto capítulo analisam-se os dados coletados enquanto no quinto e último apresentam-se as considerações finais resultantes da pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo o objetivo é apresentar os conceitos básicos e os fatores que influenciam a relação entre o cliente setor público e o atendimento pelo chamado banco virtual ou *Internet Banking*. O tema é relativamente novo em termos de teoria e de conceitos definidos, por este motivo buscou-se em áreas afins o embasamento teórico de forma a servir como base para a realização deste trabalho.

2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Mercado, já nos ensina Kotler (2000), é a “arena de trocas potenciais”. A troca é o conceito central de marketing; é uma das formas de que dispõem os seres humanos para satisfazer suas necessidades. Trocas entre a organização e seus diferentes públicos, internos e externos. Trocas que devem ser lucrativas e benéficas para ambas as partes da transação. Trocas que, se forem mutuamente benéficas, é de se esperar que se repitam ao longo do tempo. É aí que entra o Relacionamento. Para Kotler (2000), o marketing de relacionamento busca estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios em longo prazo com partes-chaves: clientes, fornecedores e ou distribuidores, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios no longo prazo.

Por meio de suas ações de marketing externo, uma empresa gera promessas a seus clientes, levando em conta quais expectativas eles podem ter e como as mesmas serão atendidas. As atividades tradicionais de marketing, como publicidade, vendas, promoções especiais e precificação, colaboram para este tipo de marketing. (ZEITHAML, 2003 p. 39)

Segundo Gordon (1999 p. 31-32), marketing de relacionamento é: “o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria” No relacionamento, a venda deixa de ser o objetivo final e passa a ser o início do processo de construção e manutenção de relacionamentos mutuamente benéficos entre organização e cliente. Por essa razão, o Marketing de Relacionamento concentra-se naquilo que acontece na pós-venda. Para a instituição financeira, todos os benefícios possíveis de uma estratégia de relacionamento devem ser observados, na busca de maior qualidade de produtos e serviços; lealdade do cliente e maior lucratividade. Há muita concorrência no meio bancário, cada concorrente com

seu diferencial competitivo, por esse motivo torna-se fundamental uma abordagem de Marketing de Relacionamento, através da diferenciação competitiva por meio de serviços agregados e qualidade superior no atendimento.

“Pessoas compram produtos porque acreditam que os mesmos funcionam. Mas no caso de serviços, elas acreditam que irão gostar dos mesmos. Isso torna a interface cliente/funcionário um componente vital para o marketing.” (ZEITHAML, 2003 p. 35)

A existência de um grande número de produtos e serviços dentro dos bancos significa que há múltiplos sistemas para seguros, aplicações financeiras, financiamentos, crédito, transferências, contas correntes, etc., que precisam ser integrados entre si e combinados com dados sobre cada cliente. A maior qualidade de produtos e serviços é alcançada através do conhecimento do valor demandado pelo cliente.

“Educar clientes sobre como usar novas tecnologias e comunicar os benefícios que eles podem obter das mesmas são os desafios constantes para os profissionais de marketing de serviços.” (ZEITHAML, 2003 p. 35)

A instituição financeira que quer construir e manter um relacionamento, mantém à disposição do cliente canais múltiplos e integrados de atendimento, a fim de que o cliente possa interagir com ele. Investe em conhecer melhor o cliente, aumentando as potencialidades e utilizando ferramentas como a do marketing online com vistas a obter vantagem competitiva.

2.2 MARKETING ONLINE

A sofisticação crescente do marketing da web, segundo Carr (2008, p. 187), pode ser vista com mais clareza na propaganda on-line intimamente vinculada a resultados de busca ou indicadores explícitos dos desejos e da identidade das pessoas. Assessoradas por consultores de marketing da internet, empresas grandes e pequenas tornaram-se mais eficientes na coleta de informações sobre seus clientes, na análise de seu comportamento e na criação de produtos e mensagens sob medida. No setor bancário o total de transações bancárias em 2009 evoluiu 76%, na comparação com o ano anterior, o *Internet Banking* já representa um quinto do total das transações. Segundo Farias (2009) o surgimento da *Internet* possibilitou inovações no desenvolvimento e gerenciamento da imagem, e modificou a comunicação empresarial. As corporações se depararam com uma nova ferramenta de comunicação de alcance quase

ilimitado e a baixo custo. Com o alto desempenho das vendas via *Web*, as organizações estão a considerando um bom meio de fazer negócios devido ao seu amplo alcance, tanto doméstico como internacional, inovação constante, captura de pedidos, retorno dos clientes e sua habilidade de oferecer apresentações virtuais convincentes.

Utilizar os recursos do marketing eletrônico é sinônimo de vantagem competitiva no mercado, os clientes esperam tratamento especial da empresa pelos produtos e serviços que compram ou utilizam. Uma vez verificadas as potencialidades, o desenvolvimento das páginas virtuais revelam-se uma etapa de suma relevância no processo de gerenciamento da imagem da empresa. Em estudo realizado no ano de 2002, Boisvert (2002 apud, FARIAS, 2009, p. 279) investigou a qualidade de sites de empresas, na ocasião, foram analisados nove elementos dos *websites*, descritos na figura abaixo:

Figura 1 - Definição das funções do website

| Função | Objetivo |
|--------------------------|--|
| Navegabilidade | Facilidade de navegação, e capacidade de se achar um assunto, produto ou elemento. |
| Segurança | Garantir segurança e privacidade dos dados pessoais fornecidos pelo cliente. |
| Identificação | Identifica a empresa |
| Imagem | Desenvolvimento e promoção das habilidades da empresa e sua contribuição para a sociedade e o meio ambiente. |
| Promoção | Promoção dos produtos e serviços da empresa. |
| Contrato | Informa os clientes das condições envolvidas nas transações |
| Transação | Clareza e facilidades nas transações. |
| Relação com o consumidor | O quão personalizado são as transações que são feitas e como o serviço de pós-venda é desenvolvido. |
| Outras relações | O quão personalizado são as transações envolvendo outros stakeholders. |

A conclusão do estudo realizado por Boisvert (2002 apud FARIAS, 2009, p. 279) aponta que uma experiência satisfatória é chave para conquistar o coração, a mente e a preferência dos clientes/consumidores diante do concorrido mercado virtual. A vantagem está na forma como a *Internet* é utilizada e não apenas na criação do *website*, entendido como a realização de comunicações, transações de serviços, transferência de fundos e negócios por intermédio de redes de computadores. Estas competências se baseiam em tecnologia, a evolução tecnológica dos meios de pagamentos, da prestação de serviços bancários por meio eletrônico, em quantidade, em qualidade e em diversidade, se traduz em eficiência, segurança e comodidade.

2.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

De acordo com Carr (2008, p. 162) a vantagem competitiva torna-se uma consequência de uma plataforma de tecnologia da informação que combina competências centrais a uma tecnologia sólida. Dessa forma, não são rapidamente reproduzidas por outras porque não podem ser compradas como mercadorias. Segundo dados da FEBRABAN as despesas e investimentos dos bancos em tecnologia no ano de 2009 superaram o montante de.

[...] R\$ 19,4 bilhões, crescimento de 6%. A preocupação dos bancos locais com os eventuais efeitos da crise mundial repercutiu no volume de investimentos em 2009 (registrados no imobilizado dos bancos), que decresceu 24%. Por outro lado, houve um incremento de 22% nas despesas correntes na área de TI para fazer face às crescentes demandas de serviços. Interessante observar que, por força das circunstâncias peculiares do ano, os investimentos passaram a representar um quarto do total de despesas de TI, destinados sobretudo à aquisição de equipamentos. Também notamos que, no global, hardware e desenvolvimento de aplicações representam, cada um, cerca de 28% das despesas totais de TI.

A *Internet*, rede mundial de computadores, surgiu no Brasil há pouco mais de 13 anos e hoje faz parte da vida de 35,1 milhões de clientes com acesso, conforme dados da Febraban (2009). Foram neste período realizadas mais de 47,5 bilhões de transações bancárias, através de *sites*, que as instituições bancárias desenvolveram com o intuito de concretizar, mediante emprego de senha pessoal e um microcomputador, realizar virtual e comodamente em seus ambientes profissionais e pessoais pagamentos, transferências, consultas e pedido de empréstimos, entre outros serviços. O setor bancário, via atendimento internético, viu uma oportunidade de relacionamento e negócios disponibilizando aos seus clientes serviços que tem por objetivo evitar que estes tenham que se deslocar até uma unidade de atendimento. As interfaces de *Internet banking* são páginas geralmente seguras, usando o protocolo *https://*

e o tráfego de toda a informação e nos programas de acesso, inclusive a senha é criptografada, entretanto, não elimina totalmente a interceptação de senhas enquanto estiverem sendo digitadas. Há também o perigo de quebra de senhas e roubo destas quando escritas em papéis por usuários descuidados. As estratégias de segurança variam de banco para banco e são constantemente monitoradas, mas não têm como garantir a segurança do computador do cliente, do de provedores ou do de terceiros, que o cliente eventualmente use. Os bancos trabalham para adotar uma atitude equilibrada na construção de relações com seus clientes, visando a excelência nos serviços prestados e na gestão dos canais de atendimento investindo permanentemente em tecnologias de ponta.

A tecnologia de informação, na forma de bancos de dados alimentados pelo comércio eletrônico, de diversos pontos de venda, de caixas automáticos de contato com os clientes, está alterando o papel do setor bancário e do gerenciamento com os clientes.

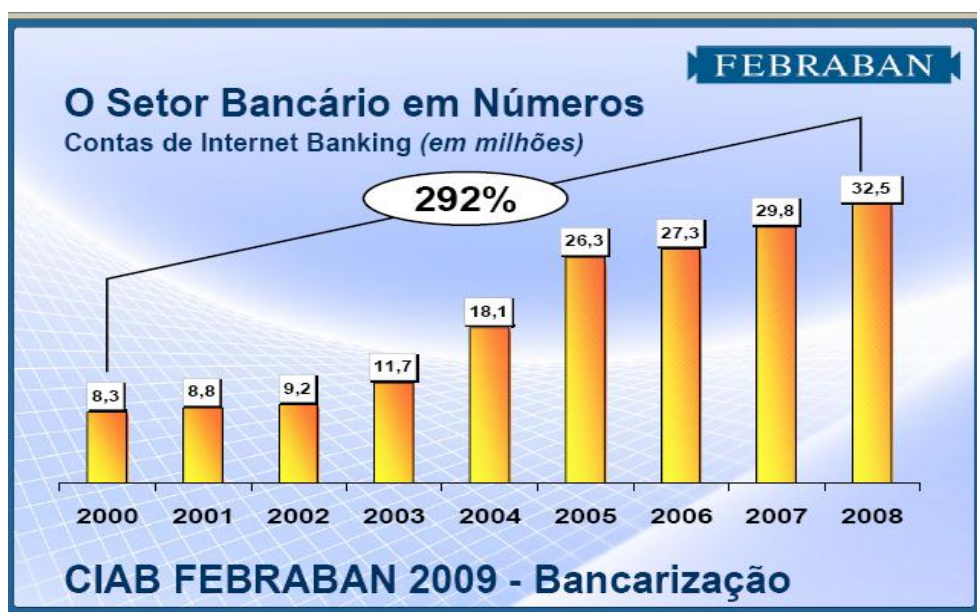
2.4 O SETOR BANCÁRIO NO BRASIL

O setor bancário brasileiro vem passando por profundas transformações ao longo dos últimos 15 anos as estratégias competitivas destas instituições são pautadas em inovações financeiras, destinadas a criar oportunidades lucrativas de negócios via diferenciação de produtos e serviços. O setor bancário brasileiro passou por um processo de consolidação, por intermédio de fusões e aquisições de bancos, promovendo um aumento do grau de concentração do setor, como também uma redução da importância dos bancos públicos tanto em termos de número de instituições como em termos de participação de mercado. Outro elemento importante na mudança estrutural do setor bancário brasileiro foi a entrada de bancos estrangeiros a partir de 1997, o que gerou uma expectativa de aumento da eficiência do setor, em conjunto com a redução dos elevados spreads cobrados pelos bancos brasileiros em suas operações de crédito, os quais se encontram entre os maiores do mundo, segundo Paula e Oreiro (2008, p. 201). De outro, a existência de ativos rentáveis, líquidos e seguros, permite aos bancos a exploração de diversos segmentos a partir da estruturação de diferentes estratégias competitivas e combinações entre elas.

Estas transformações podem ser observadas em vários aspectos, dentre elas os altos investimentos em tecnologia disponibilizando um sem números de transações através da *internet*. Ao final de 2008, eram cerca de 32,5 milhões o total de contas de internet Banking.

Esta cifra deve ser comparada aos 43 milhões de internautas maiores de 16 anos. Mais importante ainda é a diversificação crescente das operações que podem ser realizadas nos sites dos bancos que atuam no Brasil.

Figura 2 - O Setor Bancário em Números



Fonte: FEBRABAN

Um aspecto que suscita discussão são as tarifas bancárias cobradas sobre os serviços disponibilizados pelas instituições financeiras, são alvo de polêmicas e geram especulações quanto a sua cobrança. Segundo dados da Febraban a remuneração dos serviços é que possibilita ao sistema bancário ser, no Brasil, o setor que mais investe em tecnologia da informação, com reflexos para toda a sociedade.

No Brasil, os bancos são os arrecadadores de impostos federais, estaduais e municipais. Também são os bancos brasileiros que arrecadam as contribuições e pagam os benefícios da Previdência Social; assim como são os bancos que recebem as contas das concessionárias de serviços públicos e fazem o serviço de cobrança das empresas. A amplitude da prestação de serviços dos bancos também pode ser dimensionada pela quantidade total de transações de todos os tipos – desde créditos de salários e Transferências Eletrônicas Disponíveis (TEDs) agendamento de transações e investimentos, passando por saques, depósitos e aposentadorias: 41,1 bilhões em 2007. Todos esses serviços prestados à sociedade, desde a remessa de dinheiro via DOC ou TED, até a administração de fundos de investimentos ou um prospecto para lançamento de ações, todos eles envolvem gente, muita gente, que tem de ser permanentemente qualificada, treinada e atualizada. Também envolve tecnologia, manutenção de redes de telecomunicações, a própria rede de agências, o transporte de dinheiro e de documentos. A logística de transporte de documentos, unicamente documentos, de toda rede bancária implica mobilização diária de uma extensa malha logística, formada por uma frota de 1.849 veículos e 78 aviões, espalhada por 27 Unidades Federativas e 5.278 municípios, tudo isso convergindo

para 15 centros de compensação regionais. Essa estrutura, o contingente de mais de 431 mil funcionários treinados e os 147.857 pontos de atendimento implica em uma série de custos que envolvem a prestação dos mais diversos serviços. A remuneração dos serviços é que possibilita ao sistema bancário ser, no Brasil, o setor que mais investe em tecnologia da informação, com reflexos para toda a sociedade. (FEBRABAN/2009)

Toda essa estrutura montada possibilita que setores da sociedade sejam beneficiados com a disponibilização de serviços que atendam de forma ágil as demandas do seu próprio negócio, notadamente o setor público que torna o processo de arrecadação de tributos e taxas mais rápida e transparente, gerando receitas ao erário público. Isso possibilita que bens públicos de alta qualidade possam ser entregues à sociedade ao menor custo possível, a melhoria contínua e a inovação ocupem papel central na prestação de serviços públicos, que as tecnologias modernas de informação e comunicação sejam utilizadas para reduzir o número de intermediários e empoderar os usuários no processo de prestação de serviços.

2.5 IMPLICAÇÕES DO USO DA INTERNET NO SERVIÇO BANCÁRIO

De acordo com Peter Drucker (2000 citado por LIRA e CÂNDIDO) o impacto dos avanços tecnológicos no mundo está provocando uma revolução. Um ostentoso surto de lucratividade bancária pode ser visualizado no mundo atual - a *Internet* - promove os principais alicerces para os avanços reais desta revolução que abrange as instituições financeiras. A Internet revolucionou os serviços bancários, as principais operações de compra e vendas, empréstimos e administração de recursos financeiros mudaram com a inclusão dos serviços bancários on-line. A competição dos bancos que possuem tecnologia avançada mostra-se bastante acirrada, obrigando os mesmos a permanentemente criar novos serviços e aprimorar os já existentes, monitorando o concorrente por meio dos seus sites. Todo processo de aprimoramento dos serviços e fidelização dos clientes dependem do sucesso do entrosamento entre os objetivos dos bancos e os desejos dos clientes com padrões aceitáveis de qualidade, ainda, perceber os níveis de reprovação e receios dos clientes no uso dos serviços bancários na era da modernidade dos serviços.

A Internet Banking constitui-se uma solução viável para as instituições bancárias, segundo o estudo de Lira e Cândido.

Todo o processo fica a cargo do cliente: o computador, a ligação telefônica e o trabalho. Entretanto, as aquisições em tecnologia de ponta e em pesquisas ficam a cargo dos bancos, que procuram solucionar o problema das prestações de serviços bancários através da modernização de seus portais. O auto-atendimento inclui o cliente como mão-de-obra no processo de disponibilização de serviços. Para as Instituições Financeiras, esta mão-de-obra é gratuita e substituiria, parcialmente, o funcionário tradicional de atendimento. A economia de custos com o uso destes novos canais de distribuição é significativa na estrutura financeira do banco. É provável que, se dependesse apenas das instituições financeiras, todas as agências como as que existem hoje seriam fechadas e os clientes fariam as suas operações por meios eletrônicos. Várias campanhas de marketing e publicidade são lançadas para incentivar os mais conservadores a mudarem seus hábitos nas transações bancárias.

A comodidade que os serviços bancários virtuais trazem para os clientes é de essencial importância para a administração dos bancos. Várias operações financeiras são disponibilizadas, tais como: verificação de saldo, extrato, pagamentos de impostos, transferência, empréstimos e outros serviços, revelam que os custos operacionais dos bancos são bastante reduzidos devido ao incremento da Internet Banking, que proporciona para os clientes o fim do pesadelo das filas intermináveis. A pesquisa elaborada por Lira e Cândido aponta as vantagens e desvantagens do atendimento pessoal em relação ao auto-atendimento, como segue:

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens da disputa: automação versus personalização em bancos

| | VANTAGENS | DESVANTAGENS |
|----------------|---|---|
| Automação | conveniência disponibilidade praticidade baixo custo alta padronização | impessoalidade resistências fobias/medos/bloqueios desumanização do atendimento redução do contato com clientes |
| Personalização | relacionamento prestígio atenção/cordialidade confiança pessoal segurança psicológica | alto custo baixa padronização |

FONTE: PIRES e COSTA FILHO, 2001 apud LIRA e CANDIDO

A utilização das diversas formas de aplicação da ferramenta internet pode otimizar o processo de conquista de novos clientes e parceiros, porém a internet não pode ser vista como solução para todos os problemas, as empresas devem estar preparadas para consolidar as informações obtidas por este canal e direcionar ações voltadas ao relacionamento, adequação dos produtos e processos.

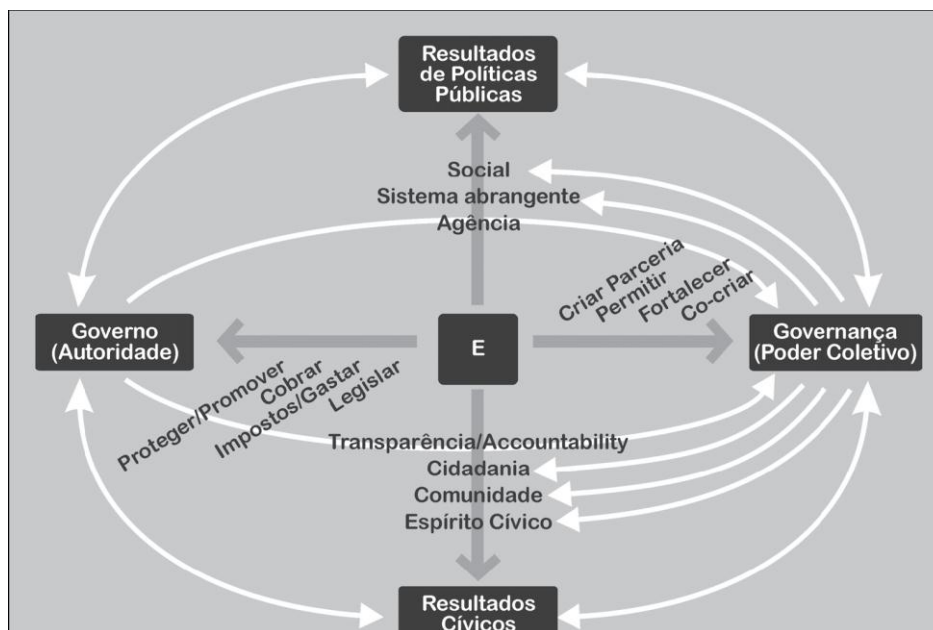
2.6 SETOR PÚBLICO

A Constituição de 1988 acelerou o processo de transferência de atribuições e recursos financeiros da União para os Estados, Distrito Federal e Municípios. Com esses recursos, estes entes federativos passaram a ter maior autonomia na busca de soluções para os problemas regionais e locais. É pela execução de políticas públicas que ocorre a interação da administração pública com a comunidade. Essas políticas se materializam quando os administradores públicos destinam recursos (materiais, humanos e financeiros) para a execução daquilo que foi planejado. Para que a realização dos gastos estivesse ainda mais próxima dos cidadãos, os legisladores constitucionais procuraram transferir para os Estados, Distrito Federal e Municípios um maior número de atribuições, ampliando a transferência da gestão dos recursos públicos. Para a implementação das políticas públicas, particularmente no que se refere ao processo de descentralização de recursos, o Governo utiliza-se de fundos, programas e convênios. Destaca-se, por fim, que os Municípios são os entes federativos voltados para os assuntos de interesse local.

As administrações públicas devem preservar e valorizar, segundo estudos publicados (BOURGON, 2010).

- ✓ A motivação interna de tornar o governo mais produtivo, eficiente e eficaz;
- ✓ A atenção na melhoria da prestação de serviços nos diferentes silos organizacionais e a necessidade de melhorias contínuas em resposta às expectativas dos cidadãos e à evolução das circunstâncias;
- ✓ O foco na boa governança, que incorpora outros setores e atores; e
- ✓ O poder das modernas tecnologias de comunicação e informação que estão transformando o papel do governo, a relação entre governo e cidadãos, bem como o papel do servidor público.

Figura 3 - Sistema de Governança Dinâmico



Fonte: Bourgon (2010)

O papel da unidade organizacional, responsável pela gestão de grande parte das informações corporativas da organização pública é distribuir informações para o sistema financeiro, o governo e os cidadãos, desenvolvendo produtos e serviços apropriados a todos os clientes/cidadãos. Todas as organizações, das esferas públicas, privadas e da sociedade civil devem trabalhar juntas para alcançar resultados públicos comuns.

Em tal conjuntura, o Estado, por intermédio do governo eletrônico, pela ação modernizadora que as inovações tecnológicas propiciam podem moldar as relações com a sociedade promovendo ganhos de eficiência e transparência.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, caracteriza-se a classificação e etapas da pesquisa realizada, seus participantes, as técnicas e instrumentos utilizados e a forma como os dados foram analisados.

3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

Dentro deste contexto foi usada uma abordagem qualitativa de pesquisa para levantamento de dados junto aos ordenadores de despesa da Secretaria Municipal da Fazenda de Porto Alegre para analisar a percepção destes na unidade que gerenciam referente à contribuição para as atividades de trabalho com o uso do auto-atendimento bancário. Na condição de ordenadores de despesas, autoridade máxima do órgão ou entidade responsável por todos os atos de sua gestão, a partir da sua designação englobando, a gestão orçamentária, gestão financeira, gestão patrimonial, gestão operacional e gestão administrativa cabe a eles observar, obrigatoriamente, os princípios aplicáveis à Administração Pública, tais como, o da legalidade, da economicidade, da moralidade, da eficiência e da motivação. A pesquisa enfoca um caso em particular, de forma a poder conhecê-lo em profundidade. Dessa forma, a estratégia de pesquisa foi o Estudo de Caso porque se acredita ser a melhor forma de coletar os dados para a pesquisa por apresentar forte cunho descritivo e possibilitar interpretações contextuais. Segundo Severino (2007, p. 121): “O caso escolhido deve ser significativo e bem representativo, de modo a ser apto a fundamentar uma generalização para situações análogas, autorizando inferências.” O método de pesquisa escolhido foi à pesquisa de abordagem qualitativa, porque se entendeu que esse tipo de abordagem proporcionou uma maior compreensão das questões propostas. Segundo Severino (2007, p. 118): “[...] seu conhecimento deixava escapar importantes aspectos relacionados com sua condição específica de sujeito; mas, para garantir essa especificidade, o método experimental-matemático era ineficaz.”

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta usado foi uma entrevista semiestruturada elaborada com questões sobre a percepção dos gestores públicos na unidade que gerenciam referente à

contribuição para as atividades de trabalho com o uso do autoatendimento bancário. O problema abordado no presente trabalho adaptou-se a abordagem qualitativa de pesquisa, uma vez que a análise da percepção dos ordenadores de despesa da unidade financeira que coordenam, no que tange à contribuição para as atividades de trabalho, demandou interpretação do fenômeno observado. Segundo Severino (2007, p. 126) “uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento, sob forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens. Trata-se compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das comunicações.”

A pesquisa qualitativa fornece mais atenção aos aspectos subjetivos da experiência e na obtenção de informações. Diferentemente da pesquisa quantitativa que mostra-se apropriada quando existe a possibilidade de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população, a pesquisa de abordagem qualitativa proporciona uma maior compreensão das questões propostas. Ainda sobre a coleta de dados, Vergara (2009, p. 15) afirma que se adota a coleta de dados via entrevista “quando se quer obter do entrevistado uma narrativa que expresse suas opiniões, percepções, interpretações, representações acerca de um fato, de um acontecimento, de um fenômeno.”

3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

As entrevistas foram de cunho qualitativo e feitas pessoalmente, com horário e local combinado com cada um dos gestores da Unidade Financeira da Secretaria Municipal da Fazenda. Os entrevistados, um homem e uma mulher, ambos ordenadores de despesas, designados por ato formal por autoridade pública competente, que se constitui, nos termos da lei ou de regulamento específico, cujos atos de gestão resultem, no gerenciamento, de dinheiros, bens e valores públicos pelos quais o ente responda, são os movimentadores financeiros com plenos poderes para assinarem eletronicamente todas as transações bancárias e com poderes de acessos aos sistemas do banco virtual, junto às instituições financeiras, portanto possuem a percepção da totalidade das exigências e experiências no atendimento virtual e, em geral, são os contatos com os gerentes de relacionamento das instituições financeiras. São gestores de uma equipe com 9 (nove) servidores públicos lotados na unidade financeira. Esses ordenadores têm em média vinte anos de serviço público e já trabalharam em outras áreas da Secretaria da Fazenda do Município, sendo que estão a mais dez anos na atual unidade, com a responsabilidade de administrar mais de um mil e quinhentas (1500)

contas bancárias de recursos oriundos de transferências constitucionais, transferências voluntárias, transferências legais e receitas próprias, cuja finalidade é a execução de programas e políticas públicas. As entrevistas foram previamente agendadas em datas distintas, pela manhã, com uma duração de aproximadamente uma hora e trinta minutos, no próprio local de trabalho dos coordenadores. Os dados foram colhidos através desta pesquisa considerando que “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas.” (YIN, 2005, p. 116). Cabe ressaltar, que o método utilizado propiciou maior interação entre as partes, criando um ambiente favorável e receptivo.

Essas especificidades levaram à escolha da entrevista de cunho qualitativo pela possibilidade de ser mais próxima e poder-se colher impressões não explicitadas em um questionário com perguntas fechadas. Dessa maneira criou-se uma relação mais estreita com o entrevistado facilitando uma melhor comunicação e dando liberdade dele dar mais informações, justificando as suas posições e opiniões.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A apreciação dos dados apresentados foi feita segundo a análise de conteúdo descrita por Severino (2007, p. 121) que é: “uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento, sob forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens. Trata-se compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das comunicações.”

A pesquisa qualitativa segundo a análise de conteúdo fez emergir aspectos e conceitos não explicitados de maneira consciente e espontânea. Ela foi usada para buscar o entendimento sobre a natureza de uma questão, abrindo espaço para a interpretação.

Através das entrevistas buscou-se visualizar os indícios manifestos no conteúdo das comunicações evitando a projeção subjetiva. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente ouvidas e transcritas na íntegra buscando refletir pontos mais importantes destacados pelos entrevistados.

4 RESULTADO

Este capítulo será apresentado em duas seções. Na primeira seção serão abordados os aspectos gerais sobre o ente pesquisado, a Prefeitura Municipal de Porto Alegre – Secretaria Municipal da Fazenda – Unidade Financeira, e na segunda, serão apresentados os resultados obtidos com as entrevistas realizadas.

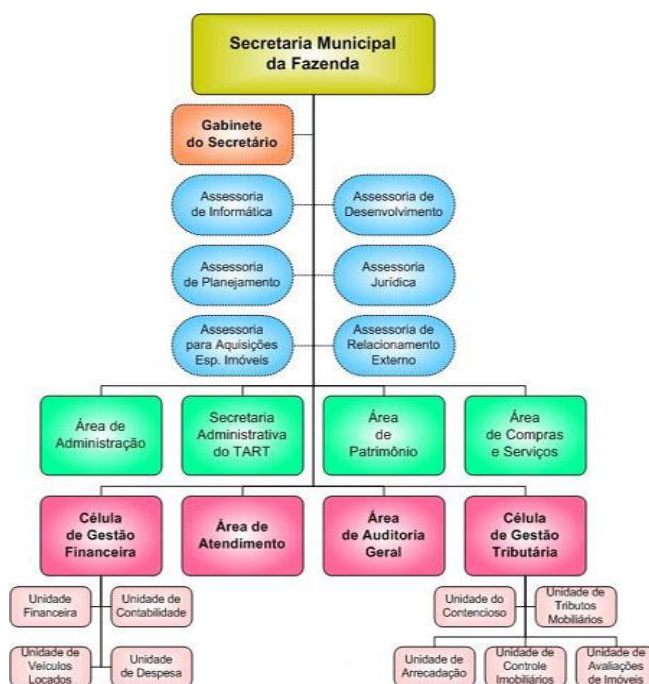
4.1 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE

A Prefeitura Municipal de Porto Alegre – PMPA – é regida pela Lei Orgânica do Município de Porto Alegre, datada de 04 de abril de 1990, que estabelece a sua autonomia político-administrativa, composta pelo Executivo Municipal e Legislativo Municipal (Câmara Municipal dos Vereadores). A estrutura organizacional do Executivo Municipal, composto pelo conjunto de Órgãos que possibilitam o seu funcionamento, subdivididos e organizados de acordo com a personalidade jurídica e com as finalidades desempenhadas. Dentre estes órgãos está a Secretaria Municipal da Fazenda de Porto Alegre.

4.1.1 Secretaria Municipal da Fazenda – SMF

A Secretaria Municipal da Fazenda **SMF** é o Órgão da PMPA encarregado da administração financeira, patrimonial, contábil e de material, da arrecadação de tributos e rendas e do pagamento dos compromissos da municipalidade. Tem a responsabilidade de prestar orientação fiscal ao contribuinte, de proceder a diligências fiscais a fim de assegurar o cumprimento da Legislação tributária, de controlar o patrimônio da municipalidade e fiscalizar a observância das obrigações contratuais assumidas por terceiros com relação ao patrimônio. O organograma da SMF está estruturado da seguinte forma:

Figura 4 - Organograma da SMF



Fonte: Secretaria Municipal da Fazenda (Disponível em: <www.portoalegre.rs.gov.br/SMF>)

Compete à SMF efetuar o lançamento de impostos e taxas devidos pelos contribuintes, receber e controlar a arrecadação procedida pela rede bancária, controlar saldos bancários, a dívida pública e efetuar os pagamentos dos compromissos do município. É função da SMF, ainda, prestar orientação fiscal ao contribuinte e realizar diligências fiscais com o objetivo de assegurar o cumprimento da legislação tributária municipal. Atualmente a secretaria divide as suas atividades entre nove áreas: Atendimento, Administração, Patrimônio, Gestão Financeira, Gestão Tributária, Compras e Serviços, Aquisições Especiais de Imóveis, Auditoria e Tribunal Administrativo de Recursos Tributários. Sua atual estrutura organizacional está definida por meio de seu Regimento Interno, aprovado e instituído pelo Decreto nº 14.150, de 28 de março de 2003, que entre outras competências estabelece as atribuições da Unidade Financeira. O conhecimento de tais competências é objeto de interesse das instituições financeiras as quais buscam relacionamento e negócios com o ente público, em função do poder de decisão no direcionamento da administração dos recursos públicos das receitas correntes e de capitais, mantidos em contas correntes nos bancos, como exposto.

- [...] Art. 14. À Unidade Financeira, diretamente subordinada à Célula, compete:
- III – acompanhar alternativas de investimentos no mercado financeiro;
 - IV – autorizar resgates ou aplicações financeiras;
 - VI – celebrar convênios com a rede bancária para recolhimento de tributos e pagamentos diversos;
 - IX – através do Corpo Técnico Financeiro:
 - controlar e movimentar o caixa;
 - efetivar os pagamentos autorizados;
 - efetuar o recebimento de receitas diversas;
 - promover o recebimento e a guarda das garantias contratuais e licitatórias;
 - X – através do Corpo Técnico de Controle:
 - controlar os saldos das contas bancárias;
 - efetuar movimentações bancárias da Administração Direta;
 - realizar conciliações bancárias referentes a pagamentos realizados, centralização de recursos e aplicações financeiras;
 - atualizar o fluxo de caixa;
 - fornecer dados para apoiar na projeção anual do fluxo de caixa;
 - controlar, com apoio do Corpo Técnico Financeiro e com a Unidade de Transferências da Célula de Gestão Tributária, as transferências constitucionais.

O eixo econômico, financeiro e de gestão reúne as potencialidades do poder público como indutor do desenvolvimento da cidade. O papel da Fazenda é tornar a equação entre despesa e receitas mais eficiente para oferecer melhor e mais amplo atendimento à população de Porto Alegre. O Relatório de Trabalho 2005 a 2008 publicado pela Prefeitura de Porto Alegre, aponta um amplo processo que conduz a ações de aprimoramento da arrecadação tributária, otimização dos gastos, atualização e modernização cadastrais, melhoria da cobrança da dívida ativa e aperfeiçoamento do atendimento ao público. O desempenho do programa Mais Recursos Mais Serviços foi avaliado na evolução da arrecadação dos tributos municipais (IPTU, ISSQN e ITBI) e da taxa de coleta de lixo, no incremento da receita pública. Tais conquistas estão diretamente ligadas a modernização de outras áreas, como a da tecnologia da informação, trata-se da Infovia Procempa (Companhia de Processamento de Dados de Porto Alegre) rede de fibras ópticas com 355 quilômetros de extensão que possibilita o envio de informações em alta velocidade e garante disponibilidade de conexão em tempo integral, conectando mais e 160 prédios da PMPA, gerando uma economia aos cofres públicos da ordem de R\$ 7,5 milhões por ano. Por meio de cursos e palestras, a PMPA passou a treinar periodicamente servidores públicos, tendo como ponto principal a busca da administração pública menos burocrática e mais gerencial, com efetiva cobrança de resultados.

Após termos estabelecido os principais elementos que envolvem o tema, no próximo capítulo apresentaremos os aspectos relacionados à análise dos dados pesquisados com base nas experiências dos gestores da Unidade Financeira da Secretaria Municipal da Fazenda,

com as ferramentas bancárias *on-line* utilizadas na realização do processo de gestão das finanças públicas.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Através do corpo técnico da Unidade Financeira da Secretaria Municipal da Fazenda de Porto Alegre são realizadas as etapas de controle e movimentação de caixa, a efetivação dos pagamentos autorizados e efetuar o recebimento de receitas diversas. A esta unidade cabe o controle das contas bancárias, a realização das movimentações bancárias de toda Administração Direta, as conciliações e aplicações financeiras por meio das instituições financeiras as quais se relacionam.

A fim de melhor caracterizar a estrutura da Unidade Financeira da SMF (Secretaria Municipal da Fazenda), para contextualizar dentro do espaço de tempo em que a pesquisa foi realizada, com dois ordenadores de despesas coordenadores da organização da administração pública a que estão vinculados, detalha-se o perfil do corpo técnico lotados na Unidade Financeira da Secretaria Municipal da Fazenda, composta por 9 (nove) colaboradores concursados distribuídos entre 5 (cinco) mulheres e 4 (quatro) homens e duas estagiárias de nível médio. Quanto ao nível de escolaridade 67% dos servidores possuem formação superior e com algum tipo de especialização. Com relação ao tempo de serviço observa-se que apenas 1 (um) servidor está acima dos 25 (vinte e cinco) anos de serviço público municipal, sendo a maioria dos servidores com mais de 10 (dez) anos na unidade. A idade dos servidores, foi observado pela pesquisadora que predomina a faixa etária acima dos 40 anos. Com estes dados pode-se inferir que há pouca rotatividade na unidade e de certa forma pode-se supor que sejam especialistas em suas funções, por este motivo talvez possam apresentar algum tipo de resistência a mudança de cultura, em processos e inovações.

4.3 ANÁLISES DAS ENTREVISTAS

Os critérios e indicadores de avaliação surgiram nas entrevistas, sem correspondência exata com as perguntas formuladas. Os procedimentos para análise foram os seguintes: transcrição das entrevistas, leitura do material com base no referencial teórico adotado e em consonância com os objetivos específicos do trabalho.

4.3.1 Relacionamento do Cliente com os Bancos

As relações fortes e duradouras com clientes não são tarefas das mais fáceis e a sua manutenção é difícil, porém em um cenário onde o cliente tem cada vez mais opções, uma relação pessoal é a forma de manter a fidelidade do cliente. Entende-se que o caminho para o sucesso está no fortalecimento dos relacionamentos com seus públicos, criando elos e rotinas que melhoram a imagem das empresas, aumentando a qualidade percebida e garantindo assim, a superação de suas metas comerciais e financeiras.

A Secretaria Municipal da Fazenda - SMF trabalha atualmente com os três bancos públicos: Banco do Brasil, Banco do Estado do Rio Grande do Sul e Caixa Econômica Federal. Essa é uma determinação do Tribunal de Contas do Estado do RS, que entende que somente esse três são bancos oficiais. Em relação aos bancos privados Itaú, Santander, Sicredi, CitiBank e Bradesco, trabalham exclusivamente para a arrecadação de tributos. Isto significa dizer que dos 150 bancos múltiplos autorizados a operar no Brasil, somente três bancos concorrem entre si na administração dos recursos arrecadados no município de Porto Alegre.



A principal fonte de receita dos municípios são os impostos e taxas devidos pelos contribuintes. Com relação à arrecadação de tributos, há cerca de dois anos a SMF instituiu o Sistema de Arrecadação Municipal – SAREM, cujas novidades foram a regulamentação da arrecadação de tributos, com pagamento de tarifa por parte do Município (decisão tomada através de uma ação conjunta dos bancos acionada pela FEBRABAN), a redução de prazos de repasse bancário dos valores arrecadados para a conta corrente que o Município determina no contrato e outras cláusulas que visam facilitar o trabalho das partes envolvidas e a satisfação do contribuinte. O sistema funciona por adesão, desde que os bancos tenham o número mínimo de agências/postos de serviço estabelecidos pela SMF. A SMF opera eletronicamente com todos os bancos, respeitadas as peculiaridades de cada banco. Fato que leva a Unidade Financeira - UFN, órgão da SMF que executa as operações bancárias, a adequar-se a diversos processos de trabalho, uma vez que cada instituição bancária tem suas próprias exigências nos seus sistemas operacionais.

Esta contextualização do relacionamento da secretaria com os bancos foi um consenso entre os ordenadores. Pode ser verificado pelo vínculo que o cliente estabelece com as instituições financeiras as quais se relacionam se concretizam mediante contrato de adesão, a qual estabelece as regras. As instituições que desejam manter um relacionamento efetivo duradouro devem compreender as alianças e parcerias formadas com vistas nos conhecimentos das necessidades gerais e específicas que influênciam o processo de decisão do ente. Uma vez atendida às exigências iniciais, o *marketing* e a tecnologia da informação, tem um papel preponderante no objetivo de prover meios eficazes e produtivos de atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real, que permitem que o cliente seja cuidado por todos os envolvidos no processo de atendimento. Para o cliente a automação bancária veio de encontro ao processo de modernização implantada no âmbito local com os investimentos em tecnologia da informação possibilitando o aprimoramento na arrecadação tributária e demais serviços pertinentes a unidade, neste quesito o *internet banking* agrega valor ao relacionamento, contudo não dispensam o atendimento pessoal, segundo o ordenador A

[...] o banco virtual torna o nosso trabalho mais ágil. Evita deslocamentos, porque todas as tarefas da gestão financeira são efetivadas do nosso local de trabalho. Claro que há exceções, principalmente quando temos que fazer depósitos ou receber valores através de alvarás no Poder Judiciário. Esse poder ainda não acompanhou a modernização dos procedimentos com utilização do *internet banking*. Tem sido muito lento o processo de informatização do judiciário. Penso que os bancos oficiais poderiam propor ao judiciário melhorias nessas questões. Todas as rotinas de trabalho podem ser feitas pelo banco virtual, porém o contato pessoal para troca de informações e de conhecimento é sempre útil e insubstituível.

A segunda ordenadora entrevistada, nominada de ordenadora B, para fins de identificação, também confirma que o banco virtual é um avanço nas relações e acrescenta ainda que, o *internet banking* não é uma realidade para muitos órgãos, fato este constatado em função de que a unidade financeira centraliza os pagamentos de toda administração direta e é considerado órgão consultivo para as demais pagadoras. Tal comentário é relevante na medida em que pode configurar-se em uma oportunidade de negócios não explorado, em parte pode-se inferir que exista resistência a mudança por motivos que podem ser e devam ser investigados por uma ação mais efetiva das instituições por meio de sua política de marketing de relacionamento com a expectativa de obterem resultados positivos e conquistarem entre as partes confiança e comprometimento, já dizia Zeithaml (2003 p. 35) “Educar clientes sobre como usar novas tecnologias e comunicar os benefícios que eles podem obter das mesmas.”

[...] A utilização de sistemas trouxe facilidades nas tarefas de geração de pagamento de fornecedores, controle dos saldos das contas correntes, aplicações financeiras, transferências bancárias, etc. Por outro, temos conhecimento que nem todos os entes municipais (autarquias/Poder Legislativo/fundos) atuam da mesma forma, sendo ainda intensivo o uso de cheques ou ofícios de autorização de débito.

4.3.2 O Processo de Transição

No tópico estudado sobre o setor bancário brasileiro, verificou-se que os bancos fazem altos investimentos em tecnologia disponibilizando uma infinidade de transações através da internet, com isto reduzindo custos internos e com incentivos ao autoatendimento bancário. O primeiro entrevistado ordenador A com larga experiência no serviço público comenta a respeito das mudanças advindas da automação dos processos internos com relação à aceitação e adaptação dos colegas a novas exigências. Pode-se observar que não representaram, no conjunto, problemas maiores, uma vez que internamente já havia a orientação para modernização da máquina pública por meio de investimentos em tecnologia, a internet banking foi, portanto, uma conseqüência natural e de encontro aos interesses públicos, no âmbito da secretaria da fazenda. As resistências houveram e percebeu-se que ainda há, mas são casos pontuais e isolados, entretanto, novamente é citado que a mudança nos demais órgãos municipais não ocorreram, o que nos remete a necessidade de intervenção por parte dos bancos em ações que ultrapassem as barreiras e notadamente existe a expectativa por parte dos entrevistados que a modernização se estenda a todos, tornando-se um indutor de eficiência do desenvolvimento da administração local.

[...] Acompanhei e participei de algumas mudanças de sistemas operacionais a partir da utilização de computadores e sempre houve resistência a implementação de novas tecnologias. Nos processos que participei presenciei alguma resistência momentânea, originada pela desconfiança quanto à segurança do novo sistema. Resistência que foi reduzindo à medida que a tecnologia foi colocada em prática. Tenho conhecimento de que pessoas não aderiram ao novo sistema, porém não no âmbito da SMF.

Já na opinião da segunda ordenadora B entrevistada, ela entende que devido ao volume de trabalho da Unidade Financeira, embora as dificuldades iniciais, não houve resistência dos servidores e atualmente buscam aumentar o nível de sistematização. Através do banco virtual puderam direcionar esforços para outras atividades, que antes devido ao tempo que demandava para execução das tarefas tornavam o processo mais lento e o risco maior. “O atendimento do banco virtual é mais rápido e seguro. O atendimento pessoal na agência demandava o deslocamento de um ou mais funcionários até a instituição bancária,

exigindo uma equipe de contínuos (cargo praticamente em extinção) e com o risco de extravio ou furto/roubo.”

[...] o trabalho que gerava na antiga Tesouraria (praticamente somente contas a pagar e a receber) na confecção e controle de cheques e ofícios, e recebimentos diversos, havia o trabalho manual gerado no próprio banco. Por fim, muitas operações para um pagamento somente aumentavam a possibilidade de erro. Com o decorrer do tempo e o uso intensivo dos sistemas de Internet Banking foi possível à Unidade Financeira da Fazenda Municipal alterar suas atribuições, deixando de trabalhar ostensivamente com a execução de pagamentos e recebimentos e permitindo o desenvolvimento de atividades como o controle e acompanhamento do fluxo de caixa.

Toda essa estrutura montada, no âmbito da tesouraria possibilita à disponibilização de serviços que atendam de forma ágil as demandas do setor público tornando o processo de arrecadação de tributos e taxas mais rápida e transparente, gerando receitas ao erário público, uma vantagem competitiva em consequência de uma plataforma de tecnologia da informação mais sólida, como citado no referencial teórico.

4.3.3 Interação com o Banco Virtual

Em se tratando da visão operacional, a quantidade de escolha a ser fornecida ao cliente bancário *internético*, apresenta-se como uma das questões fundamentais que podem influenciar na percepção de controle, risco percebido e determinar, positivamente ou negativamente, o impacto que o usuário tem sobre a situação, entre o esforço despendido e os resultados obtidos, levando ao sucesso ou ao fracasso da interatividade com o ambiente eletrônico no qual estão inseridas. O desenvolvimento de sites, conforme a pesquisa de Boisvert (2002 apud, FARIAS, 2009, p. 279) deve apresentar funções claras quanto à navegabilidade, segurança, identificação, imagem, promoção, contrato, transação, relação com o consumidor e outras, de acordo com a percepção da ordenadora B

[...] Na ocasião da instalação dos sistemas dos bancos não houve treinamento, começaram a trabalhar apenas com o “contas a pagar” do BANRISUL. Posteriormente, o Sistema de Despesas Orçamentárias (SDO) foi adaptado para gerar arquivos de pagamentos, no layout do BANRISUL, outras funções como as transferências também passaram a ser utilizadas. O Sistema do Banco do Brasil de pagamento de fornecedores na ocasião também era utilizado, porém de forma parcial, sem integração com o SDO, da mesma forma que é utilizado hoje para os pagamentos do Fundo Municipal da Saúde. Foram comprados novos computadores no início dos anos 2000, que em março de 2010 (12 máquinas) foram substituídos, dados a defasagem tecnológica (alguns aplicativos de segurança dos bancos não processavam) e o excesso de manutenções.

No marketing da web, como verificado nos estudos, os indicadores explícitos dos desejos e da identidade das pessoas, tornaram-se mais eficientes na coleta de informações, na análise de seu comportamento e na criação de produtos e mensagens sob medida. No detalhamento da resposta da entrevistada identifica-se uma informação relevante, para a instituição que anseia a preferência do cliente e obter vantagens sobre o concorrente é conveniente disponibilizar soluções customizadas que integrem os sistemas do banco com o sistema utilizado pelo ente. No âmbito dos negócios, isso depende da capacidade de atender as necessidades mais efetivas do cliente e monitorar o ambiente em que as trocas acontecem. (ordenador A)

[...] Houve investimentos em equipamentos necessários e com capacidade suficiente para poder acessar os sistemas dos bancos. Não consideram custo adicional a aplicação de recursos em máquinas, pessoal e treinamento. É necessária a aquisição de novas máquinas periodicamente pela própria velocidade da modernização tecnológica. O pessoal é o mesmo que vai acompanhando a evolução tecnológica e o treinamento é mínimo, porque as informações são editadas na própria tela. Mesmo que houvesse alta rotatividade de recursos humanos, o que não é o caso, não veriam com preocupação a adaptação a novas técnicas, pois observam que as pessoas têm cada vez mais facilidade em ajustar-se aos recursos proporcionados pela evolução da informática.

Um grande inibidor da utilização da internet é o risco percebido, quanto à privacidade das informações e sobre ações fraudulentas de *hackers* (pessoas que invadem computadores alheios), conforme os estudos realizados no item relativo a tecnologia da informação, as interfaces de internet banking são páginas geralmente seguras, utilizando mecanismos avançados, sendo constantemente monitoradas pelos bancos. A segurança é um fator determinante para quem faz transações bancárias. A atividade financeira já é muito desgastante em decorrência do inerente risco de erro e pela latente possibilidade de roubo ou furto, estando a estes fatores agregada também a possibilidade do uso indevido das senhas por “*hackers*”, a atividade se torna por demais tortuosas, segundo o ordenador A

[...] Tenho plena confiança na segurança dos sites dos bancos com os quais trabalhamos. Não recorro de nenhum problema havido em nossas atividades com a respeito a segurança. Como ilustração posso relatar que recentemente ocorreu um problema no meu microcomputador. O sistema do BB enviava uma mensagem informando que não conseguia identificá-lo, solicitei providências à Procempa. O técnico da Cia iniciou o processo fazendo testes on line, modificando as configurações da máquina, o que resolveu o problema, porém isso acionou o sistema de segurança do BB, que bloqueou a minha senha. Fui contatado pela gerência de relacionamento do banco e expliquei o que tinha ocorrido e cadastrei nova senha voltando a ter acesso às nossas contas no BB. Foi à prova de que o sistema de segurança funciona perfeitamente.

[...] Além dos dispositivos de segurança dos bancos, a PROCempa (empresa de informática do Município) também possui protocolos de segurança, o que eu creio deva contribuir para um bom nível de segurança (ordenadora B)

“Os sites com os quais trabalhamos tem atendido as expectativas.” (ordenador A e B)

A evolução tecnológica dos meios de pagamentos, da prestação de serviços bancários por meio eletrônico, em quantidade, em qualidade e em diversidade, se traduz em eficiência, segurança e comodidade. O interessante nas entrevistas é justamente o cunho descritivo e possibilitar interpretações contextuais. Relativo à diversidade, quantidade dos serviços disponibilizados no banco virtual, foi observado pelas respostas dos entrevistados, que eles desconhecem ou não tem interesse em navegar pelos sistemas buscando opções alternativas para as suas demandas, basicamente utilizam o banco virtual como uma ferramenta de trabalho na execução dos pagamentos a fornecedores e transmissão de arquivos. As demais questões bancárias são direcionadas para as agências de relacionamento, o que nos reporta a inferir que o cliente é dependente do atendimento pessoal. De acordo com os entrevistados, a qualidade dos sites dos bancos, quanto à navegabilidade, segurança e identificação não foram objeto de críticas, entretanto, o quesito transações fica a desejar, quanto à clareza e facilidades, em função da diversidade de leiautes e as normas internas das instituições financeiras que estabelecem pré requisitos, exigidas por cada banco de relacionamento, para efetiva execução das tarefas on-line.

4.3.4 Necessidades de atendimento a *internet banking*

A melhora da qualidade do atendimento é perceptível quando o treinamento e o uso adequado das informações que as pessoas envolvidas obtêm estão corretos, que implicaram no desempenho e na tomada de decisão. Os clientes ligam para seus bancos por dois motivos, o primeiro é pelo suporte técnico ou para buscar informações que irá ajudá-lo a esclarecer dúvidas e resolver problemas e o segundo motivo é quando o cliente não está satisfeito com os produtos e serviços prestados. A amplitude da prestação de serviços dos bancos envolve gente, que tem de ser permanentemente qualificada, treinada e atualizada. Os ordenadores entrevistados buscam prioritariamente o atendimento da agência de relacionamento e demonstram confiança no seu gerente, o qual reforça a premissa do marketing de relacionamento que os clientes precisam receber atenção contínua.

[...] Normalmente nosso primeiro contato para dirimir dúvidas são nossos gerentes do Poder Público, caso o gerente não consiga responder ou solucionar o problema o próprio gerente encaminha o pedido de solução/esclarecimento ou opta por nos encaminhar ao “callcenter”. Na utilização dos serviços do “callcenter” algumas situações são solucionadas, geralmente as específicas relativas à utilização das opções do sistema. (ordenadora B)

[...] A equipe da Unidade é bastante experiente e sempre procura trocar informações entre si sobre o funcionamento do sistema de informática. Se o problema é de todos com um determinado banco, aguardam algum tempo para entrar em contato. Normalmente são desequilíbrios momentâneos, que são rapidamente solucionados. Quando verificam que a dificuldade é no sistema da PMPA acionam a Assessoria de Informática da SMF, que não conseguindo resolver a situação recorrerá à Procempa, empresa de TI da PMPA. Raramente buscam apoio dos callcenters dos bancos. Lembram somente de casos em que tiveram que alterar arquivos de pagamentos de fornecedores, devido a alguma inconsistência identificada após o envio. Casos, nos quais, unicamente os callcenters podem orientar na solução. Na maioria das vezes os problemas são solucionados internamente ou através de contatos com as gerências de relacionamento. (ordenador A)

Tais conquistas estão diretamente ligadas a políticas públicas de investimentos realizados pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre à modernização, como exemplo tem a da tecnologia da informação, como explicado, trata-se da Infovia Procempa (Companhia de Processamento de Dados de Porto Alegre) que garante disponibilidade de conexão em tempo integral ao ente.

[...] Todos os três bancos públicos com os quais trabalhamos por meio da agência Poder Público, em caso de morosidade, inexistência de conexão se prontificaram a nos ajudar executando manualmente as operações, senão todas pelo menos as urgentes. O atendimento é satisfatório. Gostaria apenas de destacar a simplificação dos procedimentos para transferências eletrônicas, sem cadastramento prévio da conta do favorecido e sem limites de valores de transferência por conta, um dos bancos com os quais trabalhamos não tem essas exigências.

Por meio de cursos e palestras, a prefeitura passou a treinar periodicamente servidores públicos, tendo como ponto principal a busca da administração pública menos burocrática e mais gerencial, de acordo com o relatório de trabalho publicado pela Prefeitura de Porto Alegre, detalhado na caracterização do órgão, com efetiva cobrança de resultados. Os entrevistados confirmam os avanços na modernização da máquina pública local com os seus comentários, mas tem consciência de que é preciso avançar muito para atingir níveis de excelência. O benefício do marketing de relacionamento para o cliente percebe-se que está na obtenção de serviços que são sentidos como importantes e customizados às suas necessidades, mitigando os riscos financeiros, por sua vez, levando à maior lucratividade dos parceiros.

O mercado é a arena de trocas potenciais. O *marketing* de relacionamento busca estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios em longo prazo. A visão global e específica das soluções disponibilizadas pelos bancos aos seus clientes permite aos gerentes melhores condições para negociar e oferecer os produtos e serviços mais adequados ao seu perfil.

4.3.5 Sugestões, críticas e elogios ao sistema internet banking

Os recursos do cliente consistem em dois orçamentos obrigatórios – dinheiro e tempo. Conforme dito pela ordenadora B “o banco virtual torna o nosso trabalho mais ágil.” Evita deslocamentos, porque todas as tarefas da gestão financeira são efetivadas do próprio local de trabalho.

[...] Claro que há exceções, principalmente quando temos que fazer depósitos ou receber valores através de alvarás no Poder Judiciário. Esse poder ainda não acompanhou a modernização dos procedimentos com utilização do internet banking. Tem sido muito lento o processo de informatização do judiciário. Penso que os bancos oficiais poderiam propor ao judiciário melhorias nessas questões.

Relações sólidas e duradouras com clientes é o maior objetivo das organizações, o que não é uma tarefa fácil e a sua manutenção é muito difícil, porém em um mundo onde o cliente tem cada vez mais opções, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente e obter informações que permite aos bancos a exploração de diferentes estratégias competitivas. “Todas as rotinas de trabalho podem ser feitas pelo banco virtual, porém o contato pessoal para troca de informações e de conhecimento é sempre útil e insubstituível.” (ordenador A)

[...] Entendo que os serviços oferecidos são os necessários para o atendimento de nossas atividades. Talvez uma padronização de procedimentos pelos bancos, em cada rotina, coordenada pelo Banco Central, fosse interessante. Emissão de TED, DOC, extratos, contas a pagar, etc, com comandos iguais tornaria o nosso trabalho mais ágil.

A segunda (ordenadora B) entrevistada aborda aspectos bem pontuais da rotina de trabalho, citando os pontos críticos que geram retrabalho, morosidade nos procedimentos e exigência de habilidades adicionais para entender a diversidade apresentada por cada banco na realização das transações. Os usuários “master” (*administradores de segurança designados pelos bancos, responsáveis pelos acessos com plenos poderes, geralmente é um dos ou mais movimentadores financeiros cadastrados nos sistemas dos bancos*) que possuem pleno acesso aos sistemas disponibilizados via web e promovem muitos dos cadastros solicitados para as transações virtuais. Segundo a ordenadora, cada sistema tem suas peculiaridades e existem muitas diferenças entre eles, principalmente nos itens que dizem respeito:

[...] Utilização, ou não, de cartão magnético com chip para as movimentações ou de token; Gerenciamento dos usuários; Horário para TED's; Necessidade, ou não, de cadastramento de favorecidos e contas correntes para transferências; Estabelecimento de limites, ou não, para transferências que o usuário pode realizar, podendo em alguns casos fazer o cadastro do novo limite e aguardar liberação do banco, outros não; Bloqueio de senhas sem aviso prévio ou motivação específica; Bloqueio de senhas após trinta dias sem uso, necessitando novo cadastro e liberação

do banco; Desativação de contas correntes abertas pelo ente público após 60 dias, com paralisação após 90 dias e cancelamento após 180 dias sem utilização, o que compromete por vezes depósitos de projetos/convênios que muitas vezes demoram; Após abertura de conta corrente em alguns sistemas é o próprio usuário master que faz os cadastros das contas correntes abertas, vinculando-as ao CNPJ e liberando o acesso aos movimentadores, em alguns casos é o banco, mediante cadastro prévio de usuário junto à agência, sendo que um dos sistemas não exige esse cadastro.

A importância destas colocações reforça o exposto na introdução deste trabalho no que diz respeito às dificuldades com adaptação dos sistemas operacionais diferentes de cada banco, gerando custos adicionais, retrabalho e insatisfações. A *internet banking* trouxe comodidade e conveniência ao cliente, mas também transferiu a responsabilidade da intermediação financeira com os seus riscos operacionais para o cliente, sem o apoio físico do bancário, os servidores é quem efetuam a análise e a execução da tarefa o que lhes atribui à necessidade de aprendizagem de produtos e serviços financeiros de forma a não incorrerem em falhas de serviço, que possam culminar em sanções ou perdas pecuniárias. Até o momento, como visto não houve uma situação irreversível para a unidade financeira, contudo, fica o alerta para uma possível experiência negativa que possa ocorrer no futuro. O que pode gerar um desgaste com a instituição financeira que tem por objetivo construir e manter um relacionamento de longo prazo com oportunidades lucrativas de negócios.

[...] Muitas empresas com as quais trabalham indicam para pagamento o CNPJ da filial, que consta na nota fiscal, contudo para recebimento dos recursos a conta corrente fornecida pertence à matriz, que é única (não identifica ou vincula as filiais) não sendo reconhecidos pelos bancos, em consequência os arquivos são rejeitados, o que por vezes gera retrabalho e negociações com fornecedores de forma a não perderem os prazos de pagamento. Para resolver tal problema precisam promover uma intervenção manual e não podem utilizar integralmente a interação dos sistemas. **A intervenção manual está sujeita ao risco operacional. Falhas em serviço são passíveis de ocorrer, como já aconteceu, foi feito um pagamento na conta de outra empresa, nestes casos instala-se o pânico por tratar-se de quantias vultosas,** por sorte a empresa entendeu o equívoco e devolveu o recurso, mas o receio sempre existe, por este motivo prioritariamente optam pelo pagamento via arquivos e de preferência que já estejam no banco de dados dos sistemas internos da unidade/SMF/PMPA. Como o empenho é feito pela nota fiscal à inconsistência permanece sem solução. (ordenadora B)

A ordenadora B demonstra nas suas colocações uma visão mais crítica e detalhada dos processos, sua visão sistêmica fica evidente em toda entrevista, colocando a percepção da equipe que interage com os sistemas bancários em consonância com as exigências dos processos internos da unidade.

“A equipe está satisfeita com a *internet banking*. Como sugestão fica a padronização de procedimentos entre os bancos, para a mesma atividade.” (ordenador A e B)

5 CONCLUSÃO

Durante o trabalho, entendeu-se o funcionamento das relações de trocas entre as organizações e seus diferentes públicos. No conceito de *marketing* de relacionamento obteve-se o entendimento do início do processo de construção e manutenção de relacionamentos mutuamente benéficos e duradouros. Em plena era da conectividade, os avanços da tecnologia trazendo novas possibilidades e desafios, a internet como um canal importante de relacionamento, informação e divulgação. A vantagem competitiva dos recursos do *marketing* eletrônico, como um meio de fazer negócios de alcance ilimitado e de baixo custo. Observou-se que uma das principais preocupações das instituições financeiras é manter-se competitiva dentro de um ambiente de negócio dinâmico e em constante mutação, como é o mercado financeiro. Os altos investimentos em tecnologia, diversificando as operações que podem ser realizadas nos sites dos bancos que atuam no Brasil, num ambiente onde podem ser disponibilizado um sem número de transações. A compreensão do setor público dentro de um contexto mais produtivo, eficiente e com a utilização de modernas tecnologias de comunicação e informação que estão transformando a relação entre governo e cidadãos.

Levou-se em consideração a decisão de pesquisar como o uso da *internet banking* influencia a gestão pública na Secretaria Municipal da Fazenda de Porto Alegre em função do crescente direcionamento do atendimento bancário para os canais virtuais, disponibilizando aos seus clientes serviços que tem por objetivo evitar que estes tenham que se dirigir a uma agência e que possam comodamente em seus ambientes profissionais concretizar suas transações financeiras. O trabalho teve por objetivo verificar se uma destas soluções via web apresentada pelas instituições financeiras para atender ao segmento de governo é um agente viabilizador de comodidade e conveniência ao cliente, identificar se houve mudança no relacionamento, bem como conhecer possíveis necessidades de conhecimento, entendimento dos produtos e serviços bancários, ainda apontar sugestões, críticas e elogios ao sistema internet banking.

Especificamente, em resposta ao objetivo da pesquisa citado no segundo parágrafo, fica claro que o impacto do aumento da utilização de uma dessas soluções via web disponibilizada para o atendimento bancário junto a Secretaria Municipal da Fazenda por sua Unidade financeira, teve uma relevante importância. Estas transformações podem ser observadas em vários aspectos na descrição das entrevistas quando sinalizam ganhos com agilidade, segurança e tempo, notadamente pela ampliação das atividades com um controle

maior do fluxo de caixa e na caracterização do órgão, cujo relatório de trabalho publicado pela Prefeitura de Porto Alegre, aponta um amplo processo de ações de aprimoramento da arrecadação tributária, modernização da tecnologia da informação que garante disponibilidade de conexão em tempo integral. A *internet banking*, veio de encontro aos interesses públicos em dinamizar os processos da gestão financeira, com uma maior aproximação do controle direto de seu ambiente, desde o processo de escolha, seleção, até o tempo total das etapas, a percepção é que o banco virtual trouxe conseqüências positivas para o gestor público, ainda que, com ressalvas ao processo da operacionalização.

Por outro lado, um aspecto observado com destaque, durante a análise, em termos de tomada de decisão, intenção e desempenho negocial, para alguns objetivos estratégicos das instituições financeiras propostos com o marketing online, podem intervir no desempenho e o efetivo alcance dos resultados, uma vez que se constatou que o cliente utiliza o site dos bancos em seu ambiente profissional somente com a finalidade de execução de tarefas, como uma ferramenta de trabalho, em momento algum da entrevista foi manifestado o interesse em navegar e descobrir potenciais de atendimento e negócios. Qualquer necessidade adicional a rotina o cliente se dirige a agência de relacionamento, portanto, para o público estudado o atendimento pessoal é insubstituível. Outro aspecto relevante foi à constatação de que a expectativa do cliente com relação às soluções em serviços bancários seja personalizada ao seu perfil. A instituição que deseja obter vantagem competitiva sobre os concorrentes esta é uma oportunidade de fidelização e lealdade do cliente.

Assim, após o trabalho concluído, confirma-se que a influência do uso do sistema internet banking para os gestores públicos na Secretaria Municipal da Fazenda por meio da sua unidade financeira foi positiva, na medida em que agrega valor ao resultado da equipe no controle e movimentação de caixa. Contudo, foram apontadas críticas e sugestões referidas à padronização das transações bancárias online comuns a todos os bancos, as quais têm gerado insatisfações, retrabalho e risco operacional. No marketing de relacionamento, segundo Gordon (1999) é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes, o relacionamento concentra-se na pós-venda, na construção e manutenção de relacionamentos mutuamente benéficos e duradouros.

A pesquisa realizada no presente trabalho de conclusão de curso não pretende encerrar o debate sobre o uso da *internet banking* no setor público, ciente de que outras visões e teorias e/ou outro grupo funcional, poderão acrescentar, corroborar ou negar as conclusões aqui expostas.

Recomenda-se a realização de futuros estudos que venham a investigar se há estudos relativos à padronização de serviços disponibilizados pelos sites dos bancos, junto a FEBRABAN – Federação Brasileira das Associações dos Bancos. Outra pesquisa que complementar a idéia seria buscar informações com o Banco Central a respeito das normas, orientações e demandas com uso dos canais disponibilizados pela web pelas instituições financeiras brasileiras. Por fim, fica a sugestão de novas pesquisas exploratórias no setor público ampliando a amostra de respondentes, bem como os tipos de organizações pesquisadas.

REFERÊNCIAS

BACEN. Disponível em: <<http://www.bsc.gov.br>>. Acesso em: 6 fev. 2011 .

BOURGON, Joceline. **Revista do Serviço Público Brasília**. v. 61, n. 1, p. 5-33, jan./mar. 2010.

BOURGON, Jocelyne. **Finalidade pública, autoridade governamental e poder coletivo**. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/downloads/RSP%2061-1.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2011.

CARR, Nicholas. **A grande mudança**: reconectando o mundo, de Thomas Edison ao Google. São Paulo: Ed. Landscape, 2008.

CORREA, PAULA, OREIRO e BASÍLIO. **Sistema Financeiro**: uma análise do setor bancário brasileiro. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2010/inscricao/arquivos/000-22dde5ba072ede09d99837a4eea5973c.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2011.

DA COSTA, Marcos. Movimentações financeiras eletrônicas no mercado bancário. In GRECO, Marco Aurélio, MARTINS; SILVA, Ives Gandra da (Org.). **Direito e Internet – Relações Jurídicas na Sociedade Informatizada**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001.

FARIAS, Salomão Alencar de. (org). **Marketing online**: o consumidor na internet. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2009.

FEBRABAN. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br>> Acesso em: 6 fev.2011.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LIRA, Waleska Silveira; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. **Fatores determinantes do uso dos serviços bancários via internet segundo o método de avaliação Servqual**. Disponível em: <http://www.ideconbrasil.org.br/adm_img/pesquisa_3.pdf>. Acesso em: 27 out. 2011

MOTTA, João Antônio César da. **Os bancos no banco dos réus**. Rio de Janeiro: América Jurídica, 2001.

PAULA, Luiz Fernando de; OREIRO, José Luís (orgs.) **Sistema Financeiro**: uma análise do setor bancário brasileiro. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-31572008000100010>Acesso em: 14 fev. 2011.

PRADO, Edmir Vasques. **Sites de internet banking**: uma avaliação da qualidade baseada no modelo webqual. (2010) Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1334/133416938006.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2011.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE. Secretaria Municipal da Fazenda. **Estrutura Geral e Regimento Interno**. Disponível em: <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/portal_pmpa_novo/>. Acesso em: 15 fev. 2011.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE. Secretaria Municipal de Administração. **Manual do Servidor Público - edição 2005**. Disponível em: <http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/manual_servidor_2005.doc>. Acesso em: 17 fev. 2011.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Fazenda. **Manual do gestor público**: um guia de orientação ao gestor público. Porto Alegre: Companhia Rio-grandense de Artes Gráficas (CORAG), 2009.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. **Curso Auto-instrucional**: Setor Público – edição 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudos de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, May Jô. **Marketing de Serviços**: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ANEXOS

ANEXO A - MODELO DE ENTREVISTA



Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Gestão de Negócios Financeiros
Modalidade à distância
Disciplina: Monografia

O presente trabalho visa pesquisar se houve influência na gestão pública municipal de uma destas soluções via *web – internet banking* apresentadas pelas instituições financeiras, o canal de auto-atendimento desenvolvido para atender exclusivamente ao segmento de Governo, disponibilizado por meio da internet que integra, em um único ambiente, soluções financeiras, transações bancárias informações e negócios desenvolvidos exclusivamente para o setor público.

Houve um tempo em que ir a uma agência bancária era uma obrigatoriedade para a maioria dos consumidores bancários. O caixa da agência foi, durante muitos anos, o único meio de realizar transações bancárias. Esse panorama mudou completamente. Tais mudanças trouxeram novos desafios à máquina pública com influência nos indivíduos, grupos, estruturas e desempenho. Entretanto, muitas dessas instituições financeiras não avaliam se os sistemas utilizados efetivamente atendem as expectativas dos clientes em termos de capacidade de trazer soluções e de satisfazê-los em seus anseios. Desta forma, com o estudo procuro detectar possíveis falhas, gargalos ou riscos nos processos com vistas a demonstrar, contribuir para a melhoria e mitigação do risco.

ENTREVISTA

- 1- Atualmente a SMF trabalha com que bancos? Opera eletronicamente com todos?

- 2- Do ponto de vista dos funcionários públicos, a mudança ocorrida da passagem de uma perspectiva baseada em procedimentos bancários externos (agência) para outra mais orientada para o auto-atendimento bancário. Como se deu esta transição? Você lembra alguma história relativa ao assunto? Houve algum episódio onde as pessoas não quiseram aderir ao novo sistema?

- 3- Em termos de estrutura interna (máquinas, pessoal, treinamento) foram necessárias aquisições novas, reajustes, você poderia citar alguns? Ocorreram custos adicionais com a utilização do banco virtual?

- 4- Num banco virtual não existe a figura física de um assistente, é o próprio usuário que interage com o sistema buscando soluções. Do ponto de vista da unidade como se dá esta

relação? Como fazem para suprir eventuais dúvidas? Buscam apoio do callcenter dos bancos? Poderiam descrever as suas experiências?

5- A segurança é um fator determinante para a tranqüilidade e confiança de quem faz transações bancárias. O que os senhores pensam a respeito? Os atuais sites de bancos virtuais utilizados pela unidade atendem as expectativas no quesito segurança? Os senhores se recordam de algum episódio que ilustre a situação?

6- Com relação aos serviços oferecidos pelo sistema internet banking qual ou quais operações gostaria que existisse e quais operações que deveriam ser facilitadas ou oferecidas de alguma forma diferente do que é atualmente?

7- Em falhas de sistema, como por exemplo, morosidade, conexão, qual solução apresentada pelo seu banco para suprir as necessidades? Atendem satisfatoriamente?

8- De um modo geral a sua equipe está satisfeita com a utilização e desempenho do sistema internet banking? Sugestões?

9- Se pudessem escolher entre o atendimento pessoal na agência ou o banco virtual, qual seria a preferência e por quê?

10- Tens mais alguma coisa que queiras falar a respeito da internet banking? Dê sua opinião e de sua equipe.

IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE FINANCEIRA

Número de Servidores [] Homens [] Mulheres

Contratados: [] Homens [] Mulheres

Cargos em Comissão -CCs: [] Homens [] Mulheres

Tempo de SMF:

Faixa Etária:

Escolaridade

() entre 1 a 10 anos; () entre 18 e 30 anos () Ensino Médio

() entre 11 a 25 anos; () entre 31 a 50 anos; () Superior

() acima de 25 anos () mais de 50 anos. () Especialização () outros