



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Orlando de Almeida Filho



**Gestão estratégica de negócio e as tecnologias
de informação: o caso do gerenciador
financeiro do Banco do Brasil**

**Marília
2009**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

Orlando de Almeida Filho

**Gestão estratégica de negócio e as tecnologias
de informação: o caso do gerenciador
financeiro do Banco do Brasil**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, da Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, campus de Marília, como parte das exigências para obtenção do título de mestre em Ciência da Informação.

Orientadora: Profa. Dra. Marta L. P. Valentim
Linha de Pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação

**Marília
2009**

A447g Almeida Filho, Orlando de.
Gestão estratégica de negócio e as tecnologias de informação: o caso do gerenciador financeiro do Banco do Brasil / Orlando de Almeida Filho. – Marília: UNESP, 2009.
128f. ; 30 cm.

Orientadora: Marta Lígia Pomim Valentim.
Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências.
Banca: Prof. Dr. Osvaldo De Sordi e Profa. Dra. Bárbara Fadel.

1. Gestão de Negócio. 2. Gestão da Informação. 3. Tecnologias de Informação. 4. Banco do Brasil. 5. Gerenciador Financeiro I. Almeida Filho, Orlando de. II. Título. III. Marília - Faculdade de Filosofia e Ciências.

CDD 658.4038

ORLANDO DE ALMEIDA FILHO

**Gestão estratégica de negócio e as tecnologias
de informação: o caso do gerenciador
financeiro do Banco do Brasil**

Banca Examinadora:

Presidente e Orientadora:

Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim
Professora do Departamento de Ciência da Informação
Faculdade de Filosofia e Ciências
Universidade Estadual Paulista – UNESP, Campus Marília

Membro Titular:

Prof. Dr. José Osvaldo De Sordi
Professor do Departamento de Pós Graduação em Administração
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Membro Titular:

Profa. Dra. Bárbara Fadel
Professora do Departamento de Ciência da Informação
Faculdade de Filosofia e Ciências
Universidade Estadual Paulista – UNESP, Campus Marília

ALMEIDA FILHO, O. **Gestão estratégica de negócio e as tecnologias de informação**: o caso do gerenciador financeiro do Banco do Brasil. Marília: UNESP, 2009. 128f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (UNESP).

RESUMO

A presente pesquisa investiga e analisa o fluxo de informação entre o Banco do Brasil (agência Vivendas da cidade de Campo Grande, estado de Mato Grosso do Sul) e seus clientes pessoa jurídica, a fim de identificar o alinhamento estratégico entre a gestão de negócio e as tecnologias de informação (TIs), através da utilização do aplicativo Gerenciador Financeiro (GEFIN). As questões focos deste estudo consistem em analisar se: O setor bancário, que aplica o conceito de planejamento estratégico de forma efetiva, utiliza de maneira articulada as TIs com a estratégia de negócio? De que forma os sujeitos usuários dessas tecnologias utilizam a informação para obter maior efetividade aos seus planos de negócio? Nesse sentido, como visão de processo de investigação científica adotou-se a estratégia qualitativa. O método de pesquisa para atingir os objetivos propostos foi o estudo de caso. Como instrumentos de coleta de dados aplicaram-se um questionário junto aos clientes PJ que utilizam o aplicativo GEFIN e uma entrevista aos membros da carteira PJ (Posto Efetivo, Assistente de Negócio e Gerente de Contas). A idéia central foi comparar de forma clara e precisa essas, a fim de constatar se realmente a ferramenta tecnológica GEFIN possibilita de forma harmoniosa o diálogo entre esses clientes e Banco do Brasil. Os resultados da pesquisa possibilitaram visualizar que é imperativo ao Banco do Brasil, que compõe um setor extremamente competitivo e dinâmico, buscar não somente em sua plataforma tecnológica, mas também em outras ferramentas organizacionais, como a gestão estratégica da informação, o planejamento estratégico de negócios deve estar alinhada às tecnologias de informação e às melhores práticas em inteligência competitiva organizacional, buscando assim novas maneiras de pensar a gestão estratégica de negócio de uma maneira mais ampla.

Palavras-Chave: Gestão de Negócio; Gestão da Informação; Sistema de Gerenciamento da Informação (SIGs); Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs); Ciência da Informação.

ALMEIDA FILHO, O. **Business strategic management and the information technologies**: the case of Bank of Brazil financial manager. Marília: UNESP, 2009. 128f. Dissertation (Master) – Program of Post Graduation in Information Science, Faculty of Philosophy and Sciences, Universidade Estadual Paulista (UNESP).

ABSTRACT

This study investigates and analyzes the flow of information between the Bank of Brazil (Agency Houses of Campo Grande, Mato Grosso do Sul) and their corporate clients to identify strategic alignment between business management and information technology (IT), using the Application Manager service (GEFIN). The issues focus of this study are to examine whether: The banking sector, which employs the concept of strategic planning effectively, using a comprehensive approach to IT with the business strategy? How the subjects users of these technologies use the information to obtain greater efficiency to their business plans? Accordingly, my view of the research process we adopted the strategy on quality. The research method to achieve the proposed objectives was the case study. As instruments of data collection were applied a questionnaire to the customers who use the PJ GEFIN application and interview members of the portfolio PJ (Actual Position, Assistant Business Manager and Accounts). The central idea was to compare and clearly need these to see if indeed the technological tool allows GEFIN smoothly dialogue between the customer and the Bank of Brazil. The survey results made it possible to see that it is imperative to the Bank of Brazil, which make up a sector highly competitive and dynamic, seeking not only in its technology platform, but also in other organizational tools such as strategic information management, strategic planning business should be aligned to information technologies and best practices in competitive intelligence organization, guided by new ways of thinking about strategic management of business more broadly.

Keywords: Business Information Management; Information Management; Information Management Systems (IMSs); Information and Communication Technologies (ICTs); Information Science.

LISTA DE FIGURAS

	P.
Figura 1 - Velha e Nova Economia.....	30
Figura 2 - Dimensões da Sociedade da Informação.....	36
Figura 3 - Elementos de Definição da Estratégia.....	45
Figura 4 - Processo de Administração Estratégica.....	47
Figura 5 - Quadro Comparativo GI e GC.....	53
Figura 6 - Modelo Processual de Administração da Informação.....	53
Figura 7 - Mudança no Tratamento da TI no Âmbito da Empresa.....	58
Figura 8 - Processo de Planejamento Estratégico de TI.....	60
Figura 9 - Investimentos e Despesas em Tecnologia (2005-2008).....	63
Figura 10 - Transações Bancárias na Internet (2000-2008).....	66
Figura 11 - Banco do Brasil Através da História.....	67
Figura 12 - Organograma do Banco do Brasil.....	69
Figura 13 - Redes de Distribuição do Banco do Brasil.....	70
Figura 14 - Estratégia Corporativa do Banco do Brasil.....	71
Figura 15 - Tela Inicial do Portal BB na Internet.....	77
Figura 16 - Tela Inicial do Gerenciador Financeiro.....	81
Figura 17 - Tela Menu Consultas.....	82
Figura 18 - Tela Menu Transferências.....	83
Figura 19 - Tela Menu Cobrança.....	84
Figura 20 - Carteira Negocial PJ – Dependência: 2916 Vivendas (MS)....	90
Figura 21 - Carteira Negocial PJ – Dependência: 2916 Vivendas (MS)....	90
Figura 22 - BB Recomenda Utilizar o GEFIN.....	99
Figura 23 - BB Apresenta as Vantagens do GEFIN.....	100
Figura 24 - Instalação e Manutenção do GEFIN.....	101
Figura 25 - Solução de Dúvidas à Utilização do GEFIN.....	101
Figura 26 - Habilidade para Utilizar o GEFIN.....	102

Figura 27	- Conhecimento das Transações do GEFIN.....	103
Figura 28	- Vantagem em Utilizar o GEFIN.....	103
Figura 29	- Estrutura do GEFIN.....	104
Figura 30	- GEFIN Oferece Cultura de Auto-Atendimento.....	105
Figura 31	- Agilidade, Facilidade e Segurança do GEFIN.....	105
Figura 32	- GEFIN como Ferramenta para os Negócios.....	106

LISTA DE SIGLAS

ACL	- Antecipação de Crédito ao Lojista
ANBID	- Associação Nacional dos Bancos de Investimento
ASNEG	- Assistente de Negócio
ATB	- Acordo de Trabalho
BB	- Banco do Brasil
BSC	- <i>Balanced Scorecard</i>
C&T	- Ciência & Tecnologia
CIAB	- Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras
CPA 10	- Certificação Profissional ANBID – Série 10
CNPq	- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DARF	- Documento de Arrecadação de Receitas Federais
DICAV	- Diretoria de Distribuição e Canais de Varejo
DIMAC	- Diretoria de Marketing e Comunicação
DIREO	- Diretoria de Estratégia e Organização
DOC	- Documento de Ordem de Crédito
FEBRABAN	- Federação Brasileira de Bancos
FGV	- Fundação Getúlio Vargas
GC	- Gestão do Conhecimento
GI	- Gestão da Informação
GDP	- Gestão de Desempenho por Competências
GECON	- Gerente de Contas PJ
GEFIN	- Gerenciador Financeiro
GESAC	- Governo Eletrônico – Serviço de Atendimento ao Cidadão
GPS	- Guia da Previdência Social
IBICT	- Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IPTU	- Imposto Predial e Territorial Urbano
IPVA	- Imposto sobre a Propriedade de Veículo Automotor
LDBB	- Linha Direta BB
LIC	- Livro de Instruções Codificadas

MCT	- Ministério da Ciência e Tecnologia
NTICs	- Novas Tecnologias de Informação e Comunicação
P&D	- Pesquisa & Desenvolvimento
PDI	- Plano Diretor de Informática
PE	- Posto Efetivo
PEE	- Planejamento Estratégico Empresarial
PEN	- Planejamento Estratégico de Negócio
PESI	- Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação
PETI	- Planejamento Estratégico da Tecnologia de Informação
PF	- Pessoa Física
PJ	- Pessoa Jurídica
PROINFO	- Programa Nacional de Informática
SI	- Sistemas de Informação
SISBB	- Sistema de Informações Banco do Brasil
SocInfo	- Programa Sociedade da Informação
TAA	- Terminal de Auto Atendimento
TED	- Transação Eletrônica de Documento
TI	- Tecnologia da Informação
TICs	- Tecnologias de Informação e Comunicação
TIEs	- Tecnologias de Informação Emergentes
TIs	- Tecnologias de Informação
UFRJ	- Universidade Federal do Rio de Janeiro
UNB	- Universidade de Brasília
UNESCO	- Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

***A informação sintoniza o mundo.
Como onda ou partícula, participa
na evolução e da revolução do
homem em direção à sua história.***

(Barreto, 1994, p. 3)

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Orlando de Almeida e Cleonice Diniz de Almeida.

À Maricélia Canisso (Celinha), in memórian.

AGRADECIMENTOS

Ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, da Faculdade de Filosofia e Ciências, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, campus de Marília (PPGCI/FFC/UNESP/Marília), por possibilitar o amadurecimento da Ciência da Informação.

Aos professores do PPGCI, em disseminar seus conhecimentos para que pudesse lançar-me com mais conforto no campo da Ciência da Informação.

À Carol, secretária do PPGCI, por todo carinho e paciência.

Aos membros do Grupo de Pesquisa em Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional da UNESP/Marília.

Aos amigos do mestrado: Rodrigo Rodrigues, Juliana, Simone, Rogério, Marta da Mata e Elizabeth Roxana (chilena) e do doutorado: César Cussin e Aldinar.

Aos professores Bárbara Fadel e Osvaldo De Sordi, pelas valiosas contribuições para o resultado desta pesquisa.

Aos meus irmãos, Wagnel, Léslie, Sandra, Weber e Carol por compreenderem minha ausência, na ânsia de galgar novos vãos

Aos meus sobrinhos, Taise Ane, Wellerson e Débora por fazerem minha vida mais significativa.

À minha tia Elza e meus primos Eder, Thiago, Cida, Belinha e o mais recente no pedaço, Marcelinho, por fazer-me compreender o verdadeiro sentido de família.

Aos eternos amigos: Diógenes, Giva, Edir, Maisinha e Juju, Rejane, Adilson e Tereza, Ivone, Thereza Érika, Nedina Stein, Hélio, Alexandre e Geanys, Sérgio,

Damárci Olivi, Yuri, Yako, Leide, Kelly Garcia, Wander e Edna, Meire Adriana, Lia, Suzy, Jocimar e Vânia.

Ao Hamilton Romero, elemento fundamental na compreensão de minhas interrogações.

Ao Pedro Kemp, companheiro de lutas e sonhos, por me ajudar no início do mestrado.

Aos companheiros do Banco do Brasil: Sayama, Érike, Paulinho, Kelly, Guilherme, Jorginho, Patrícia, Olímpio, Shirlei, João e Gilberto por entenderem minhas ausências durante o mestrado.

Aos colegas de docência do Curso de Biblioteconomia do Instituto de Ensino Superior da Funlec (IESF): Ângela Brito, Rodrigo Pereira, Wanderlice Assis, Eunice Franco e Iuri Rizzi, pelo incentivo na pesquisa.

Em especial, à Prof^a. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim, ícone de produção científica da Ciência da Informação no país, por ter acreditado no meu potencial e conduzido de maneira exemplar a orientação dessa pesquisa.

*Para todas e todos,
Minha gratidão.*

SUMÁRIO

	P.
INTRODUÇÃO.....	16
I – INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E TECNOLOGIA: O CONTEXTO E SUA RELAÇÃO COM A SOCIEDADE.....	21
1.1 A Informação Frente à “Nova Economia”	24
1.2 Transformações Tecnológicas: alguns apontamentos.....	31
1.3 A Chamada “Sociedade da Informação”	34
1.3.1 <i>Economia e Política da Informação: novos cenários.....</i>	<i>37</i>
1.3.2 <i>O Estado Brasileiro e seus Desafios.....</i>	<i>38</i>
1.3.3 <i>Políticas Brasileiras de Informação.....</i>	<i>40</i>
II – GESTÃO ESTRATÉGICA: INFORMAÇÃO, NEGÓCIO E TECNOLOGIA.....	43
2.1 Gestão Estratégica.....	43
2.2 Gestão de Negócio.....	48
2.2.1 <i>Planejamento Estratégico de Negócio.....</i>	<i>48</i>
2.3 Gestão da Informação.....	50
2.4 Gestão da Tecnologia de Informação.....	56
2.4.1 <i>Planejamento Estratégico da Tecnologia de Informação.....</i>	<i>59</i>
III – INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO.....	63
3.1 Estratégia Tecnológica no Setor Bancário.....	63
3.2 Serviços Bancários na Internet.....	65
3.3 Banco do Brasil: contexto histórico.....	66
3.4 Arquitetura Organizacional do Banco do Brasil.....	68
3.4.1 <i>Estratégia Corporativa do Banco do Brasil.....</i>	<i>70</i>
3.4.2 <i>Balanced Scorecard no Banco do Brasil.....</i>	<i>73</i>
IV – GERENCIADOR FINANCEIRO DO BANCO DO BRASIL.....	76
V – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	85
5.1 Método “Estudo de Caso”	87
5.2 Procedimentos de Coleta de Dados.....	88
5.2.1 <i>Universo da Pesquisa.....</i>	<i>89</i>

5.2.2 Amostra da Pesquisa.....	90
5.2.3 Instrumentos de Coleta de Dados.....	91
5.3 Ética em Pesquisa.....	92
VI – ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	94
6.1 Primeiro Momento: Entrevistas.....	94
6.2 Segundo Momento: Questionários.....	99
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	109
REFERÊNCIAS.....	114
APÊNDICES.....	119
APÊNDICE A – Carta.....	119
APÊNDICE B – Instruções para o Preenchimento do Questionário.....	120
APÊNDICE C – Questionário.....	121
APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista.....	123
ANEXOS.....	124
ANEXO A – REGULAMENTO DO AUTO-ATENDIMENTO PESSOA JURÍDICA GERENCIADOR FINANCEIRO.....	124

INTRODUÇÃO

As discussões lançadas em torno da informação como ativo organizacional apresentam-se em bastante ebulição, embora esse debate não seja novo, uma vez que os olhares estratégicos sobre a informação nos ambientes das organizações competitivas e não competitivas, dão-se em estreita ligação com o processo evolutivo da globalização econômica. Entretanto, em linhas cronológicas, pode-se afirmar que a questão da informação nesses ambientes, ganhou maior relevância a partir da segunda metade do Século XX, mais especificamente Pós-Segunda Guerra.

É nesse período que se deu o início da chamada globalização da economia, caracterizada pelo forte crescimento tecnológico, a partir da Década de 1970. Nos anos seguintes houve uma acirrada competitividade das organizações sendo os anos de 1990 um “divisor de águas” na nova (re)configuração da economia mundial, com o surgimento da Internet, fomentando dessa forma o rompimento de barreiras geográficas. É nesse contexto que a informação organizacional ganhou discussões mais aprofundadas.

A presente pesquisa intitulada *Gestão Estratégica de Negócio e as Tecnologias de Informação: o caso do Gerenciador Financeiro do Banco do Brasil*, vinculada à Linha de Pesquisa Gestão, Mediação e Uso da Informação, do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, da Faculdade de Filosofia e Ciências, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, campus de Marília, procurou desvelar a discussão entre a informação organizacional e as tecnologias de informação no âmbito do Banco do Brasil, através do aplicativo Gerenciador Financeiro (GEFIN).

No domínio do setor bancário, observou-se a crescente utilização das tecnologias de informação a partir da segunda metade da Década de 1980. Nessa época, a maioria dos bancos investiu recursos consideráveis para gerar o seu plano diretor de informática (PDI), que trazia no seu escopo uma proposta de arquitetura de informática, considerando desde as necessidades negociais até a infra-estrutura de processamento. A grande contribuição do PDI foi à visão de integração dos sistemas de informação e de valor aos dados corporativos (ALBERTIN, 2001 *apud* MURAKAMI, 2003, p.20).

O conceito de automação bancária baseada em sistemas de informação computacionais ganhou corpo nas instituições financeiras. O mercado passa a determinar a pressão competitiva no setor bancário. Por sua vez, essa pressão influenciou os bancos a investirem muito nos auto-serviços disponibilizando, cada vez mais, transações automatizadas para seus clientes. Assim, os serviços de auto-atendimento e de Internet passaram a ser essenciais e, como consequência, os executivos da área de tecnologia obtiveram uma maior importância no que tange à definição das estratégias de negócios dos bancos. A tecnologia bancária passou a ser um diferencial mercadológico para este segmento no país.

Portanto, não há como negar o impacto que as tecnologias de informação, com destaque às transações oferecidas pela Internet, provocaram novas exigências e demandas por parte dos usuários (clientes), bem como a compreensão desse contexto por parte do setor estratégico bancário.

Na metade da Década de 1990, quando os bancos brasileiros perceberam que teriam uma redução drástica de ganhos financeiros em virtude da estabilização da moeda brasileira (Real), tiveram que redefinir suas estratégias para compensar essa perda.

À época citada coincide com o período de grande evolução da tecnologia bancária, fruto de estratégias e investimentos feitos em tecnologias de informação (TIs), visando a redução de custos e dos ganhos em maior escala. Os clientes tiveram de aprender a processar a maioria das próprias transações financeiras, em máquinas de auto-atendimento ou através da rede Internet. A eficiência dos bancos passou a significar qualidade de auto-atendimento *in loco* ou *online*.

Diversos autores da área de gestão estratégica afirmaram que não basta somente haver um grande investimento em TIs, elas devem estar alinhadas com a estratégia de negócio da organização. Além disso, há a noção de que o alinhamento estratégico das TIs com o negócio deve ser desenvolvido e mantido ao longo do tempo, em um processo dinâmico. Não é possível manter a vantagem competitiva por intermédio apenas da aplicação em TIs, visto que a aplicação e uso são fáceis de copiar como, por exemplo, os serviços de auto-atendimento ou os serviços oferecidos aos clientes via Internet (CARR, 2003).

O papel das TIs nas organizações assumiu importância jamais vista em outras épocas. O resultado financeiro alcançado pelos bancos brasileiros nos

últimos anos comprovou a efetividade do uso das TIs para as estratégias competitivas do setor.

A questão que se colocou como problema deste estudo consistiu em analisar se o Banco do Brasil, que aplica o conceito de planejamento estratégico de forma efetiva, utiliza a ferramenta tecnológica Gerenciador Financeiro em uma perspectiva de articulação entre as tecnologias de informação com a estratégia de negócios?

Nas últimas décadas, o tema administração estratégica veio sendo pesquisado e analisado com bastante profundidade, seja no meio acadêmico ou em outros campos da sociedade. Todavia, mesmo com a vasta literatura o tema não se esgotou no campo do aprendizado organizacional. A produção literária sobre o tema continuou em constante crescimento, em decorrência e influenciada pelas tecnologias de informação.

O papel estratégico das TIs transcendeu ao seu tradicional papel de *back office*¹ evoluindo para o nível estratégico, ou seja, a utilização efetiva das tecnologias de informação requereu o alinhamento da estratégia de TIs com as estratégias de negócios. Atingir esse objetivo não se resume a uma atividade simples, tendo em vista as diferentes variáveis que devem ser consideradas e, sobretudo, a visão de que a tecnologia e os ambientes de negócios são muito dinâmicos.

As organizações competitivas hoje investem grandes recursos em TIs. Dentre todos os setores da economia nacional, o setor financeiro é o que mais investe em TIs, segundo pesquisa divulgada em 2009 pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN).

Aliada à necessidade de ajustar os sistemas bancários aos mecanismos dos diversos planos econômicos e à manutenção de ganhos financeiros, os bancos brasileiros tiveram de desenvolver tecnologia avançada que propiciasse o suporte adequado aos negócios por eles realizados. Os bancos passaram a implantar soluções de automação de atendimento aos clientes. O auto-atendimento passou a ser o diferencial de mercado, assim como o atendimento via Internet. Nesse sentido, os bancos passaram a investir muito mais em tecnologias de informação, visando obter maior competitividade no mercado. Essa competitividade está diretamente

¹ Conhecido também como retaguarda ou unidade de apoio operacional. Segundo King (2000, p.13) “[...] está associado aos departamentos que mantêm nenhum ou muito pouco contato com os clientes”. No caso do alinhamento estratégico, as TIs tem de facilitar e orientar os processos e estratégias de negócios.

relacionada ao processo de desenvolvimento de gestão e sua articulação ou alinhamento com as tecnologias de informação.

Esta pesquisa visou investigar e analisar o processo decisório na área de TIs, no âmbito da gestão estratégica do Banco do Brasil. Entendeu-se relevante a contextualização dos fenômenos relacionados aos fluxos de informação para a tomada de decisão no contexto do alinhamento estratégico, tendo em vista que a revolução das tecnologias de informação veio afetando diretamente as estratégias empresariais. O porte do Banco do Brasil e a transformação tecnológica pelo qual passou nos últimos anos, para sobreviver em um dos mercados mais concorridos atualmente constituem elementos representativos para servir como universo de estudos acadêmicos.

Assim, colocou-se o estímulo à pesquisa e à produção de conhecimento nessa área como questão estratégica para a consolidação da produção de novos conhecimentos, cuja credibilidade possa contribuir para a transformação da realidade social que é a finalidade mais nobre da pesquisa.

Portanto, esta pesquisa justifica-se, principalmente, para contribuir com a evolução da informação estratégica articulada às tecnologias de informação, através da identificação das mudanças ocorridas neste meio.

O objetivo central dessa pesquisa teve como foco: investigar e analisar a gestão estratégica de negócio e sua relação com as tecnologias de informação, através da ferramenta tecnológica aplicada Gerenciador Financeiro (GEFIN), buscando compreender a relação dos fluxos de informação entre o Banco do Brasil e seus clientes Pessoa Jurídica (PJ). Para se chegar a isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) verificar através de estudos desenvolvidos sobre alinhamento estratégico e tecnologias de informação, se há consonância entre as estratégias negociais desenvolvidas pelo Banco do Brasil para com seus clientes pessoas jurídicas; b) analisar a ferramenta tecnológica aplicada Gerenciador Financeiro, a fim de verificar se de fato corresponde às expectativas dos clientes PJ; c) verificar se a equipe da carteira JP, agência Vivendas, do Banco do Brasil dissemina com conhecimentos teórico e prático a utilização do GEFIN para seus clientes e d) identificar e caracterizar os fluxos de informação entre o banco e os clientes pessoas jurídicas, possibilitando novas técnicas e metodologias de coordenação estratégica.

Percebendo-se a extensão do assunto pesquisado, estabeleceu-se como recorte da investigação o método de Estudo de Caso, aplicado ao estudo da ferramenta tecnológica Gerenciador Financeiro frente à utilização dos clientes pessoa jurídica (PJ) da carteira negocial da agência Vivendas do Banco do Brasil, localizada na cidade de Campo Grande, estado do Mato Grosso do Sul. Como instrumentos de pesquisa foram elaborados: um questionário aplicado às empresas que utilizam o GEFIN e uma entrevista realizada com a equipe da carteira negocial pessoa jurídica da referida agência.

Para apresentar e debater os conceitos essenciais para a pesquisa, este estudo apresenta-se organizado da seguinte maneira: o primeiro capítulo trata do contexto da informação, conhecimento e tecnologia e suas relações com a sociedade, cuja abordagem refere-se à nova economia, a informação no contexto da globalização, as transformações tecnológicas na sociedade e o debate acerca da chamada “Sociedade da Informação”. Em um segundo momento, o capítulo seguinte discute a gestão estratégica de negócios e as tecnologias de informação, cujo enfoque se dá na gestão estratégica de informação, na estratégia empresarial e no planejamento estratégico das TIs. Na mesma seqüência, o terceiro capítulo paira sobre a informação e tecnologia no setor bancário brasileiro, trata da estratégia tecnológica e dos serviços bancários na Internet, com recorte ao Banco do Brasil, cujo conteúdo aborda sua estrutura organizacional, sua estratégia corporativa e a ferramenta tecnológica Gerenciador Financeiro. Os procedimentos metodológicos para a consecução desse estudo estão organizados no quarto capítulo, discorrendo sobre o método de Estudo de Caso, os procedimentos de coleta de dados e a ética na pesquisa. No quinto capítulo, apresentam-se os resultados a fim de propiciar a discussão do tema de pesquisa e, por fim, têm-se as considerações finais.

CAPÍTULO I

INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E TECNOLOGIA: O CONTEXTO E SUA RELAÇÃO COM A SOCIEDADE

As diversas discussões em torno da relação entre informação, conhecimento e as tecnologias de informação e comunicação (TICs), notadamente assumidas a partir da sociedade pós-industrial² e, mais recentemente, em particular destaque as contribuições de Peter Drucker (2002), no debate da sociedade pós-capitalista e de Manuel Castells (2003), ao lançar seu olhar para a sociedade em rede, recolocam para reflexão algumas inquietações sobre a natureza, conceitos e, sobretudo, os impactos que incidem sobre a sociedade contemporânea.

Nesse sentido, em um primeiro momento, se fez necessário revisitar Barreto (1994, p.3) ao afirmar que “a informação quando adequadamente assimilada, produz conhecimento, modifica o estoque mental de informações do indivíduo e traz benefícios ao seu desenvolvimento e ao desenvolvimento da sociedade”.

No tocante a relação informação/sociedade, se destacam as novas descobertas ancoradas na chamada “nova economia”, principalmente, no contexto organizacional, devido ao processo evolutivo da globalização econômica. Ao mesmo tempo, alinhada às tecnologias de informação e comunicação (TICs) nos trouxe ao debate, não somente acadêmico, mas também no âmbito do político-econômico, reflexões em torno da mudança da cultura organizacional³, fomentando investigações em torno da gestão estratégica organizacional.

Frente a isso, Choo (2003, p.27) relata que,

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação.

² O conceito de sociedade pós-industrial diz respeito essencialmente às mudanças na estrutura social, às transformações que se produzem na vida econômica e na estrutura profissional, e por fim às novas relações que se estabelecem entre teoria e a prática experimental, entre ciência e tecnologia (DE MASI, 2000, p.33).

³ Conjunto complexo de ideologias, símbolos e valores centrais, que é compartilhado em toda a empresa e capaz de influenciar a forma pela qual ela conduz os seus negócios (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p.36).

Diante do exposto, verificou-se que a organização contemporânea, para obter o *status* de inteligente e moderna, não pode se limitar unicamente em sua plataforma tecnológica (visão positivista)⁴, e sim na percepção de encontrar em seu capital intelectual e em suas informações, interna e externa, compreendendo seus diversos contextos, a fim de poder conjuntamente com as TICs proporcionar o sucesso almejado no ambiente competitivo. Contexto esse, evidenciado em McGee e Prusak (1994, p.4), em que “não é a tecnologia, mas sim o seu uso, que cria valor adicional. O valor da tecnologia da informação depende da informação e do papel desempenhado por ela nas organizações”.

Discutindo a gestão da informação e do conhecimento, Moraes e Fadel (2008, p.27), afirmam que “dificilmente uma organização alcançará a vantagem competitiva, sem utilizar abordagens e métodos de gestão mais voltados às pessoas, muito menos sem propiciar a interação com informação e conhecimento”.

Tal cenário, também, é demonstrado em Figueiredo (1999, p.25):

[...] atualmente, faz parte da sabedoria convencional em administração que a informação é essencial para o sucesso de uma organização. Se uma instituição deve sobreviver e prosperar, ela deve entender tanto de seus trabalhos internos como da natureza do ambiente ao qual ela terá que se adaptar e responder [...] Assim acredita-se que a informação correta, no tempo certo, adequada, útil pode melhorar a tomada de decisão e aperfeiçoar a eficiência, fornecendo um fator competitivo para a organização em relação as suas concorrentes. Nos tempos modernos, a informação adquiriu status de importância como um recurso organizacional.

Frente a isso, Figueiredo (1999) debatendo sobre informação para negócios, buscou desvelar que no atual contexto, o sucesso de uma organização está intrinsecamente relacionado à política que seu núcleo estratégico destina a informação organizacional. Ainda, segundo a autora (1999, p.150), “informação é um recurso essencial, e é reconhecido que a comunidade de negócios requer um crescente complexo de diferentes tipos de dados para apoiar a tomada de decisão”.

Concomitante a essa discussão, Rech (2001, p.17) afirma que,

⁴ A pesquisa sobre a utilização das TICs nas organizações, para gestão da informação, vem sendo criticada por predominarem pontos de vista positivistas e pelo uso intenso de metodologias quantitativas, ou seja, sem deter nos aspectos subjetivos, ou com o foco nas pessoas (MORAES; FADEL, 2008, p.28).

[...] a informação é um processo sob o qual a empresa informa-se sobre ela própria e sobre seu ambiente, além de passar informações dela ao seu ambiente. Ou seja, as organizações se relacionam com seu ambiente por meio de fluxo de informações, onde a informação, num segundo momento, é transformada em conhecimento e incorporada à organização.

Paralelamente a isso, no debate dessa mudança cultural, em que a informação passou a ser evidenciada como um dos elementos do processo de consolidação das organizações no mercado competitivo nos fez entender que a ela é atribuído a representação de valor e poder. Autores como McGee e Prusak (1994); Keen (1996); Brodbeck (2001); Rezende (2002); Davenport e Prusak (2002); Castells (2003); Medeiros e Sauv e (2003); Murakami (2003) e Rezende e Abreu (2003) destacam esse mesmo aspecto, trazendo as TICs como instrumentos e/ou ferramentas indispensáveis para tal processo. Segundo Murakami (2003, p.16), “[...] cresce o poder dos executivos das unidades de tecnologia que passam a deter informações estratégicas da organização. A informação passa a representar poder dentro da organização”.

Ainda, no bojo da informação empresarial, Rezende e Abreu (2003, p.97) nos apresentam que:

A informação nos dias de hoje tem um valor altamente significativo e pode representar grande poder para quem a possui, seja pessoa, seja instituição. Ela possui seu valor, pois está presente em todas as atividades que envolvem pessoas, processos, sistemas, recursos financeiros, tecnologias etc.

Diante disso, as discussões em torno da informação no contexto organizacional, a análise e compreensão desse fen meno dão-se, principalmente, no tronco das Ciências Sociais Aplicadas, em destaque aos cursos de Administração, no tocante as temáticas: gestão de negócios, sistemas de informação e gestão estratégica de tecnologias de informação, como também na Ciência da Informação, tendo como um dos seus objetos de estudo, a gestão da informação e do conhecimento⁵. Por outro lado, verificou-se também esse mesmo movimento nas Ciências Exatas, mais especificamente no que tange às discussões oriundas da Engenharia de Produção e da Ciência da Computação.

⁵ A ‘gestão da informação’ atua diretamente com os fluxos formais da organização; seu foco é o negócio da organização e sua ação é restrita às informações consolidadas em algum tipo de suporte (impresso, eletrônico, digital etc.), ou seja, o que está explicitado (VALENTIM, 2007, p.18). A ‘gestão do conhecimento’ atua diretamente com os fluxos informais da organização; seu foco é o capital intelectual corporativo e sua ação é restrita à cultura e comunicação corporativa, ou seja, o que não está explicitado (VALENTIM, 2007, p. 20).

Portanto, as organizações necessitam de informações oportunas e conhecimentos personalizados, para efetivamente auxiliar seus processos decisórios e a gestão empresarial, principalmente, por estarem em um mercado altamente competitivo, globalizado e turbulento. Isso pode ser evidenciado nas contribuições de Valentim (2000, p.150) ao discorrer em torno da informação como ativo de competitividade organizacional:

[...] a informação poderá contribuir enormemente: a) para a tomada de decisão; b) como fator de produção: quanto maior o nível tecnológico de um produto, maior será a necessidade de informação nas etapas de concepção, ensaios (testes) e produção propriamente dita; c) como insumo na inovação tecnológica (P&D), vale dizer, o processo de P&D deve ser apoiado integralmente por informações durante sua trajetória; d) como fator de gestão, isto é, contribuindo para multiplicar a sinergia entre os indivíduos da organização.

Por conseguinte, levou-nos a ponderar que se vivencia um momento cujo sistema de riqueza firmado no binômio capital/trabalho, estabelecido na era industrial, vem sendo substituído por um novo sistema baseado na informação e no conhecimento. Logo, evidenciou-se que a informação se tornou, cada vez mais, o principal ativo das organizações (FONSECA, 2003, p.19).

1.1 A Informação Frente à “Nova Economia”

Por muito tempo, a mão-de-obra e o capital foram considerados os únicos fatores diretamente ligados ao crescimento econômico. A informação, o conhecimento, a aprendizagem organizacional e, mais recentemente, o capital intelectual (conhecimento formal das pessoas que integram uma organização) eram considerados fatores de importância relativa para a economia. Contudo, na chamada “Sociedade da Informação”, essa compreensão passou a ser regida com a influência das novas tecnologias de informação e comunicação (TICs) e, assim, observou-se uma valorização crescente desse novo conjunto.

Panorama esse, evidenciado na compreensão de Dias e Belluzzo (2003, p.23) ao afirmarem que “conhecimento e informação são componentes decisivos das principais atividades produtivas da sociedade”. Ainda, no bojo das discussões sobre

a questão da importância da informação para a sociedade, Valentim (2000, p.135) explica que:

Além das mudanças paradigmáticas e da evolução das tecnologias da informação, existe a questão da importância que a sociedade atribui à informação. A importância dada pela sociedade é diretamente proporcional ao seu desenvolvimento; quanto mais desenvolvido um país, maior é o nível de produção informacional e, conseqüentemente, maior é o valor que a sociedade outorga à informação.

Assim, Valentim (2000) procura de uma maneira bastante direta trazer ao debate a relação de desenvolvimento alinhada à produção informacional, isto é, evidencia que quanto maior for a produção informacional de uma nação, maior será o grau de seu desenvolvimento e de sua política de inovação.

Contudo, se por um lado é importante a consolidação de uma cultura informacional observado por Castells (2003), por outro se deve ter certa preocupação referente a esse fenômeno, pois há a necessidade de se reunir discussões teóricas e práticas em uma determinada ciência, de modo a fornecer as contribuições derivadas da informação propriamente dita, partido desde a sua concepção epistemológica até aos diversos contextos atuais.

Frente a isso, Le Coadic (1996, p.2) explica que:

Do mesmo modo, o desenvolvimento da produção de informações (informações gerais, científicas e técnicas) e de sistemas de informação tornou necessária uma ciência que tivesse por objeto de estudo a informação, ou seja, a ciência da informação, bem como uma tecnologia e técnicas resultantes das descobertas feitas por essa ciência.

Autores como Tapscott (1995), Kelly (1996), Drucker (2002) e Castells (2003) lançam seus olhares em torno da chamada “nova economia”, apresentando-a sob a ótica da relação entre informação, conhecimento e tecnologias.

Não obstante, discorrendo sob a sociedade e suas transformações, Drucker (2002, p. xiii, grifo nosso) afirma:

Entretanto, ainda é arriscado prever como será o mundo pós-capitalista. Mas acredito que podemos descobrir com algum grau de probabilidade que novas perguntas serão levantadas e onde estarão as grandes questões. As “respostas” à maior parte das perguntas ainda estão ocultas no interior do futuro. A única coisa da qual podemos ter certeza é que o mundo que irá emergir do atual rearranjo de valores, crenças, estruturas econômicas e sociais, de conceitos e sistemas políticos, de visões mundiais, será diferente daquilo que qualquer um imagina ser hoje. Em algumas áreas – em especial na sociedade e em sua estrutura – já ocorreram mudanças básicas. É praticamente certo que a nova sociedade será não-socialista e pós-capitalista. E também é certo que seu principal recurso será o **conhecimento**. Isso também significa que ela deverá ser uma sociedade de organizações.

Corroborando à essa discussão, Tapscott (1995, p.57) acredita que a nova economia pode ser caracterizada como uma economia do conhecimento, uma vez que as idéias, as informações sobre os consumidores e as tecnologias passam a integrar os produtos. Para Tapscott (1995), há uma *digitalização* de todos os processos da economia, através da informação em formato digital, como também a sua *virtualização*, visto que coisas físicas podem se transformar em virtuais alterando o tipo e a natureza de distintas instituições e da própria atividade econômica.

A substituição das grandes corporações por pequenas organizações dinâmicas, de forma que grupos de indivíduos e entidades formam a base da nova economia, nomeada por Tapscott (1995) de *molecularização*. As redes interligadas propiciam a criação de riqueza e o conseqüente processo de *desintermediação*, eliminando as funções do intermediário entre produtores e consumidores.

Segundo Tapscott (1995) na economia digital há um aumento da convergência entre setores econômicos, antes analisados isoladamente, tais como as indústrias de telecomunicações, de computadores e de conteúdo, e um compromisso com a renovação contínua de produtos, sistemas, processos, *marketing* e pessoas através da inovação.

Na mesma linha do debate econômico, a análise proposta por Kelly (1996, p.12) distingue três características da nova economia: a) globalizada; b) privilegia mais as idéias, as informações e as relações do que os produtos tangíveis e c) intensamente interconectada. De acordo com Kelly (1996, p.20), “[...] a dinâmica de nossa sociedade e economia é cada vez mais a lógica das redes. Entender como elas funcionam é a chave para entender a economia”.

Kelly (1996) entende que essas características em conjunto produzem uma economia e uma sociedade enraizadas no conceito de redes, como já afirmava Castells (2003, p.119) ao qualificar a nova economia sob três vertentes:

- **Informacional** “[...] porque a produtividade e competitividade de unidades ou agentes nessa economia [...] dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos”;
- **Global** “[...] porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes [...] estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos”; e
- **Em Rede** “[...] porque, nas novas condições históricas, a produtividade é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de interação entre redes empresariais”.

Segundo Castells (2003, p.141), o que diferencia a “nova economia” (informacional e global) da economia industrial é a capacidade tecnológica de processar informação, gerando novos conhecimentos.

Anterior ao pensamento de Castells, Morin (1999, p.16) apresenta a mesma compreensão sobre essa questão:

A informação se torna importante quando a transformamos em conhecimento – quando a apreendemos, a interpretamos e a situamos dentro do referencial conhecido, quando ela se torna significativa, e nos ajuda a modificar algum aspecto da nossa percepção, da nossa vida.

A mudança da dinâmica da economia local para uma economia global, também é fruto das profundas transformações tecnológicas, tanto em relação aos processos quanto em relação aos produtos, o que tornaram algumas empresas, setores e áreas mais produtivos.

Entretanto, Castells (2003, p.142) ressalta que a economia global é uma realidade distinta da economia mundial. Uma economia mundial é aquela em que a acumulação de capital tem lugar por todo o mundo, ao passo que uma economia global é algo diferente, “[...] é uma economia com capacidade de funcionar como uma unidade em tempo real, em escala planetária”.

No final do Século XX as novas infra-estruturas fornecidas pelas tecnologias de informação e comunicação (TICs), propiciaram à economia mundial tornar-se

verdadeiramente global. As novas tecnologias possibilitaram a circulação rápida do capital entre as várias economias, e as redes de informação passaram a conectar os vários mercados financeiros globalmente interligados.

A informação juntamente com o capital, o trabalho e a matéria-prima, comumente são considerados condições básicas para o desenvolvimento econômico. No entanto, de acordo com Hjörland e Capurro (2007, p.149), “[...] o que torna a informação especialmente significativa na atualidade é sua natureza digital”.

Reconhecer a importância da informação como fator de produção de riquezas, que agrega valor a produtos e processos, e das tecnologias envolvidas na sua aquisição, armazenamento, tratamento e disseminação, que compreendem a computação, a comunicação, a gestão e organização de conteúdos, regem a sociedade em geral e as empresas em particular, dando origem a uma “economia digital” (TAPSCOTT, 1995, p.12).

No campo da Ciência da Informação, a explosão da informação digital aumentou suas fronteiras temáticas e metodológicas de pesquisa, motivando a integração de grupos interdisciplinares que buscam respostas para as complexas relações sociais e problemas de comunicação e utilização de conteúdos.

Segundo Miranda (2003, p.19),

A questão da informatização da sociedade, nos tempos atuais, se coloca de forma ostensiva para as nações desenvolvidas e em desenvolvimento. A automação de dados e a sua aplicação na indústria e nos serviços vêm transformando, irreversivelmente, as relações de produção do mercado internacional, e afetando em escala crescente, o conceito de dependência entre os Estados modernos. A informatização, através de seu conteúdo tecnológico revolucionário, instaurou um processo de reorganização da economia e da estrutura social, de conseqüências ainda não claramente previsíveis.

Por outro lado, a informatização global não se restringe aos processos de transferência de informação e interdependência de dados, mas implica também, uma avaliação dos direitos individuais, dentro das perspectivas sociais, éticas e políticas. Portanto, a infra-estrutura de serviços de informação, envolve todo o tecido social. Esse contexto pode ser explicitado nas idéias de Mattos e Guimarães (2005, p.3), discorrendo em torno da nova economia do conhecimento.

O crescimento econômico e a produtividade dos países desenvolvidos se baseiam cada vez mais no conhecimento e na informação. Na era industrial, o bem estar foi criado quando se substituiu a mão-de-obra por máquinas. Essa “nova economia” baseada no conhecimento – *knowledge-based economy* – é definida como aquela em que a geração e a utilização do conhecimento desempenham um papel predominante na criação do bem-estar social.

Diante do exposto, percebe-se que o início do Século XXI está alicerçado sob a égide de uma nova economia, tendo como fatores de produção a informação, o conhecimento e as TICs, apresentando-se de forma cada vez mais nítidas aos tradicionais fatores da teoria econômica clássica; como pode ser observado em Drucker (2002, p.4) “o conhecimento está rapidamente se transformando no único fator de produção, deixando de lado capital e mão-de-obra”.

Em função do grande acervo de conhecimentos concentrados nos países desenvolvidos, verifica-se uma forte tendência dessas nações estabelecerem uma nova divisão internacional do trabalho, bastante similar àquela estabelecida no final do Século XIX e início do Século XX⁶. No entanto, na nova divisão internacional do trabalho, passa a caber às nações centrais a indústria intensiva em conhecimento científico e tecnológico, restando à periferia as manufaturas tradicionais e as indústrias intensivas em energia e poluentes.

Contudo, a sólida e a rapidez empregada ao desenvolvimento de novas tecnologias de informação e comunicação passa a ser claramente responsável por essa nova economia, contribuindo sobremaneira para a consolidação do que se denomina a chamada “Sociedade da Informação”.

De maneira elucidativa a Figura 1 apresenta de forma esquemática as características da velha e nova economia.

⁶ Nessa divisão internacional do trabalho, cabia às nações centrais a indústria e produção de manufaturados e às nações periféricas, muitas delas sob o estatuto colonial, a agricultura e produção de matérias-primas.

Aspectos Determinantes	Velha Economia	Nova Economia
Características Gerais		
Mercados	Estáveis	Dinâmicos
Âmbito da competitividade	Nacional	Global
Estrutura organizacional	Hierárquica e burocrática	Em rede
Indústrias		
Organização da produção	Produção em massa	Produção flexível
Principais fatores de crescimento	Capital e mão-de-obra	Inovação e conhecimento
Principais fatores tecnológicos	Mecanização	Digitalização
Fatores de vantagens competitivas	Redução de custos via economias de escala	Inovação, qualidade, tempo de acesso a mercados
Importância da pesquisa e da inovação	Baixa e moderada	Alta
Relações com outras empresas	Muito pouco frequentes	Alianças, parcerias
Capital Humano		
Objetivos políticos	Pleno emprego	Salários-rendas mais elevados
Competências	Específicas ao posto de trabalho	Competências genéricas
Requisitos de educação	Titulação ou técnica completa	Formação contínua
Relações de trabalho	Chefe-empregado	Colaborativas
Emprego	Estável	Mercado por rico e oportunidade
Governo		
Relações governo-empresa	Requisitos impositivos	Fomentar as oportunidades de crescimento
Regulamentação	Dominar e controlar	Flexibilidade

Figura 1: Velha e Nova Economia.
 Fonte: MATTOS; GUIMARAES, 2005, p.4.

Diante disso, verifica-se através da nova economia, o papel fundamental que a informação passa a desempenhar em um mercado extremamente dinâmico, tendo como principais fatores de desenvolvimento a inovação e o conhecimento (capital/informação). Corroborando a esse panorama, Castells (2003, p.119) explica que “[...] a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimento”. Ainda segundo o autor (1999, p.120) “surge uma economia em rede profundamente interdependente que se torna cada vez mais capaz de aplicar seu progresso em tecnologia, conhecimentos e administração”.

Portanto, a tríade informação, conhecimento e tecnologia são elementos preponderantes para o amadurecimento da nova economia, determinando em grande parte a inclinação produtiva da sociedade e sua organização econômica.

1.2 Transformações Tecnológicas: alguns apontamentos

A rápida transformação da sociedade contemporânea tem trazido à discussão, a dinâmica das interações entre cinco grandes vertentes (político, econômico, social, cultural e tecnológico). Dinâmica essa, marcada por paradoxos, contradições, desafios, ameaças e oportunidades. Características da sociedade contemporânea do final do Século XX. No entanto, essa transformação tem afetado as estruturas de poder, o comportamento das organizações, os valores e crenças da sociedade, a visão de mundo e a forma de viver dos seres humanos.

Na verdade, o atual estágio da sociedade contemporânea apresenta-se sob uma nova faceta advinda das próprias modificações tecnológicas. “O impacto das tecnologias de informação e comunicação (TICs) já é uma realidade em todos os campos da vida social, seja no trabalho, no lazer e nas relações sociais” (MORIGI; PAVAN, 2004, p.1). Observa-se que três tendências têm acelerado essas transformações: a globalização crescente da economia, a explosão das comunicações e a matriz tecnológica.

Na esfera organizacional essas tendências influem diretamente o modo de processos de negócio, uma vez que de alguma forma as distâncias temporais e espaciais ficaram menores e menos significativas, obrigando essas organizações a tornarem-se mais ativas. Sobre a diminuição das distâncias temporais, Moraes (1997, p.26) afirma que “as altas tecnologias fundaram um regime de temporalidade única, assentado na veiculação intermitente de informações”. Nessa ótica, na rapidez com que as transformações estão ocorrendo, as organizações deverão estar aptas a adotarem novas práticas de trabalho e desenvolverem novas habilidades, combinando-as com as tecnologias de informação emergentes (TIEs).

Discorrendo, sobre a avaliação do impacto de tecnologias de informação emergentes nas empresas, Medeiros e Sauv  (2003, p.10) explicam:

Para empresas Desenvolvedoras, ou Produtoras de TIEs:
Tecnologias de Informação Emergentes são aplicações de inovações científicas que têm, ou podem ter a capacidade de transformar ou criar um novo segmento de mercado ou um novo mercado.

Para empresas usuárias de TIEs:
Tecnologias Emergentes são aquelas que já passaram pela fase de desenvolvimento e estão em fase inicial de introdução no mercado.

Entretanto, vale ressaltar em não confundir TIEs como novas TIs, pois ambas apresentam características distintas. Novas TIs são as que estão sendo utilizadas pelas organizações competitivas, instituições etc., possuem amadurecimento sobre seus sucessos e/ou fracassos, além do suporte em *hardware*, *software* e pessoal definido. São tecnologias mais maduras e conhecido histórico de funcionamento, mas que apesar disso podem ser novas para uma determinada organização. Por outro lado, uma tecnologia de informação emergente (TIE) é nova para todo o conjunto.

A partir da década de 1970, a nova dinâmica tecnológica mundial associada ao paradigma baseado na microeletrônica, substituiu o processo de produção em massa com tecnologias intensas em material e energia, pelas tecnologias intensivas em informação e produção computadorizada e customizada.

Com as primeiras redes digitais de conteúdos, ainda na década de 1980, verifica-se a transformação da informação em um valor de mercado (informação/capital), fomentando as políticas estratégicas, com vistas às políticas econômicas e científicas dos países em desenvolvimento.

O processo de informatização desses países inseridos no chamado terceiro mundo, implantado no Brasil principalmente pelo setor financeiro, mais especificamente as instituições bancárias, destaca-se que não se trata somente de uma questão tecnológica, mas sim de um processo de renovação acelerada, sobretudo alterando as relações de poder do Estado moderno, e sem o qual as nações não conseguem sobreviver.

Na apresentação da obra de Antonio Miranda (2003, p.9), a professora Elmira Simeão, da Universidade de Brasília (UNB) discute sobre a questão acima e apresenta a seguinte compreensão:

Apesar da situação adversa da América Latina, os avanços brasileiros na telemática, conseguidos às custas de uma dívida social preocupante, devem ser compreendidos como mensagem (McLuhan) de socialização e condicionamento político. A informatização impõe uma nova ordem social que privilegia os meios tecnológicos de registro. Mas não basta a ótica dos futurologistas, é preciso a consciência de que o processamento e a análise de dados também podem perigosamente viabilizar, conforme alerta o autor, uma processualística repressiva e arbitrária, colocando em risco a democracia plena com efeitos danosos sobre o cidadão comum.

Ao longo dos anos 1980 e 1990, a economia mundial experimentou um acentuado processo de reestruturação tecnológica e internacionalização dos mercados, a chamada globalização econômica. Segundo Santos (2001, p.61),

As transformações pelas quais a sociedade vem passando, principalmente nas últimas três décadas, em razão do impacto da chamada Nova Economia da Informação, têm estabelecido um cenário extremamente competitivo, que todas as organizações, privadas ou não, tem de enfrentar. Essa nova realidade, marcada pela automação dos processos produtivos, pelo acirramento da competição global e pela difusão de padrões tecnológicos também globais, depende, cada vez mais, das tecnologias da informação (TI) como recurso estratégico para a obtenção de vantagem competitiva.

Nesse contexto, a informação passa a ser um recurso primordial para as organizações. Por meio dela pode-se gerar as condições necessárias para o alcance de objetivos e o aumento da competitividade.

Ao mesmo tempo, o sistema de ciência e tecnologia (C&T) sofreu mudanças significativas, deixando de lado aquela visão baseada na pesquisa básica, lançando seu olhar a um modelo mais voltado para a competitividade do sistema industrial e para a solução de questões sociais. Sob essa ótica, discorrendo em torno da C&T e seus desafios para o Século XXI, Mattos e Guimarães (2005, p.ix-x) explicam que:

A segunda metade do século XX está associada às grandes conquistas científicas e tecnológicas contemporâneas. O homem foi ao espaço, integrou continentes por meio das telecomunicações, multiplicou a velocidade do trabalho graças ao computador e agora aprende a manipular os genes e a transformar microorganismos em verdadeiras fábricas de substâncias que lhe interessam. A dinâmica da C&T acelerou-se exponencialmente, tornando-a o recurso determinante da competitividade, em nível microeconômico, dos sistemas de produção de bens e serviços locais. É também, sob a forma de retroalimentação, causa e consequência da onda de globalização econômica na qual o mundo vive. Em nível macroeconômico, a C&T é fator determinante para o estabelecimento de um ambiente de investimento favorável e, portanto, da competitividade de blocos econômicos, países e regiões individuais no mundo globalizado.

No cenário de intensas mudanças, o conhecimento científico e tecnológico passa a ser fundamental para as estratégias competitivas perante as novas trajetórias tecnológicas. A competição global é marcada por mudanças nos mercados, nos sistemas empresariais e na capacidade de gerar e absorver as inovações tecnológicas. A economia baseada no conhecimento demanda a aquisição de novos saberes e capacitação dos agentes de empresas para atender e transformar esse conhecimento em vantagem competitiva.

A revolução tecnológica do final do Século XX transformou o mercado de trabalho, a partir da geração de novos conhecimentos e dos desafios para a utilização dos recursos tecnológicos, cujos impactos na forma de ocupação e qualificação foi significativo, exigindo novas formas de pensar e agir da força de trabalho.

Portanto, grandes são os desafios e as incertezas nesse contexto. As tecnologias de informação e comunicação (TICs) não garantem a transferência de elementos cruciais do conhecimento referentes às pesquisas científicas para desenvolvimento de produtos, processos de produção e gestão, que possibilitam às organizações e aos agentes econômicos a capacidade de adaptação às constantes mudanças.

1.3 A Chamada “Sociedade da Informação”

Apesar de constatar na literatura uma diversidade em nomenclaturas para designar o atual estágio da sociedade, tais como: sociedade do conhecimento; do espetáculo; em rede; pós-capitalista; pós-industrial; pós-moderna entre outras, para a presente pesquisa será adotada a denominação de Sociedade da Informação, por compreender a informação como fator ou processo de posição determinante na estrutura da sociedade contemporânea.

Segundo Mattelart (2002, p.8):

Essa noção de sociedade da informação se formaliza na seqüência das máquinas inteligentes criadas ao longo da Segunda Guerra Mundial. Ela entra nas referências acadêmicas, políticas e econômicas a partir do final dos anos 1960. Durante a década seguinte, a fábrica que produz o imaginário em torno da nova “era da informação” já funciona a pleno vapor. Os neologismos lançados na época para designar a nova sociedade só mostrarão seu verdadeiro sentido geopolítico às vésperas do terceiro milênio com o que se convencionou chamar de “revolução da informação” e com a emergência da Internet como nova rede de acesso público.

Não obstante, a chamada Sociedade da Informação traz novas responsabilidades para todos os atores sociais nela inseridos. Essas responsabilidades denotam o dever desses atores para a provisão de um fluxo constante de informações que possibilitem a geração de novos conhecimentos e tomada de decisão nas várias instâncias da sociedade, inclusive no Estado.

Contudo, no contexto do debate da chamada “Sociedade da Informação”, em um primeiro momento, se faz necessário discutir os aspectos político, econômico e social, observado pelo professor Michel Thiollent, da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), ao prefaciar a obra *Informação e conhecimento: aproximando áreas do saber*, organizada pelas pesquisadoras Furnival e Costa (2005, p.11) em que “de um lado, nunca foi gerada e difundida tamanha quantidade de informação e, por outro lado, os níveis de ignorância e a desinformação continuam preocupantes”.

Corroborando a essa discussão, Valentim (2008, p.13) defende:

A relação sistemática entre política e economia, gera ou não benefícios sociais. A Sociedade da Informação, portanto, é resultado dessa relação. Cabe aos profissionais que estudam os fenômenos dessa sociedade, indicar às organizações, a necessidade de investimento em recursos humanos capacitados e infra-estrutura, de modo que a Sociedade da Informação seja de fato uma realidade e não apenas um plano ou programa de ação governamental.

Vista sob esta ótica funcional a informação pode ser entendida como um recurso redutor de incertezas e, no que concerne ao desenvolvimento, ela pode viabilizar a elaboração, implantação e avaliação de políticas públicas com maior grau de eficácia e eficiência, a partir da análise da complexidade social em suas demandas e contradições.

Assim, para os diferentes atores da sociedade, a informação assume finalidades específicas. No âmbito do mercado econômico, o acesso à informação visa à geração de vantagem competitiva sobre a concorrência, descoberta de novos nichos de consumidores; pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços,

bem como o monitoramento do ambiente externo, a fim de identificar ameaças e/ou novas oportunidades de negócios para as empresas que o compõem. Por isso, cada vez mais, grandes corporações vêm realizando investimentos vultosos em sistemas de informação, objetivando interagir de forma mais rápida e dinâmica em áreas de produção, distribuição e comercialização de produtos estrategicamente espalhadas pelo planeta.

De acordo com Tarapanoff (2001, p.36),

A sociedade da informação é o resultado desses novos referenciais sociais, econômicos, tecnológicos e culturais, os quais também provocam um conjunto significado de mudanças de enfoque no âmbito das sociedades e de suas organizações, em que:

- A informação constitui a principal matéria-prima, um insumo comparável à energia que alimenta um sistema;
- O conhecimento é utilizado na agregação de valor a produtos e serviços;
- A tecnologia constitui um elemento vital para as mudanças, em especial o emprego da tecnologia sobre acervos de informação;
- A rapidez, a efetividade e a qualidade constituem fatores decisivos de competitividade.

Portanto, a Sociedade da Informação caracteriza-se na relação entre a informação, o conhecimento e as tecnologias de informação e comunicação (TICs), contexto esse resultante da tríade: indivíduo-organização-sociedade (VALENTIM, 2008, p.16-17), como pode ser observado na Figura 2:

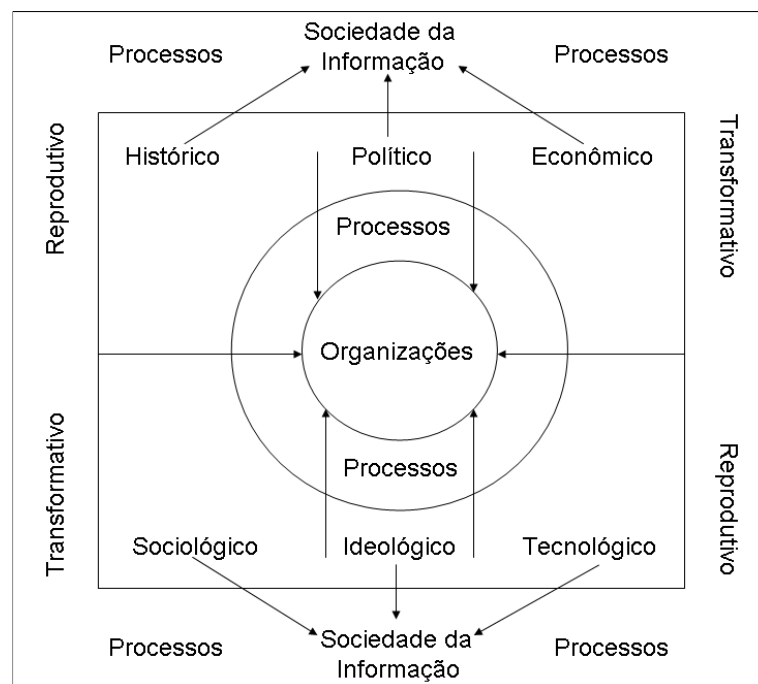


Figura 2: Dimensões da Sociedade da Informação.

Fonte: VALENTIM, 2008, p.17.

Partindo dessa perspectiva de mudança em que o paradigma pós-industrial imprime uma nova dinâmica à sociedade, ao Estado e aos agentes econômicos, países de diferentes realidades tecnológicas, políticas, sociais e culturais têm procurado se adaptar a este contexto.

1.3.1 Economia e Política da Informação: novos cenários

O debate sobre a política de informação surge como tema e domínio relativamente independente, em nível nacional e internacional, no cenário do pós-guerra associada às políticas de ciência e tecnologia. Segundo Gonzáles de Gomes (2002, p.28),

A relação entre política e informação, no escopo e abrangência do paradigma moderno de soberania, ficaria assim estabelecida por uma dupla referência ao Estado e a uma “constituição comunicacional” de realização flexibilizada e desigual. É, porém, a partir da década de 50, que essa relação começaria a ser explicitada em termos de programas de governo e de políticas públicas.

A relação da informação com a política seria então estabelecida por sua inclusão na esfera de intervenção do Estado, agora não só como dimensão de racionalidade administrativa, mas como fator estratégico do desenvolvimento científico-tecnológico. No caso brasileiro, esse contexto apresenta-se de maneira bastante explícita via o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), responsável para servir o país com informação científica e tecnológica de qualidade, encontrando-se estrategicamente localizado na estrutura do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT).

As vinculações políticas da informação e suas inscrições documentais e tecnológicas poderiam remeter-se, de fato, à própria constituição do modelo moderno de soberania, conforme o qual o Estado age como agente privilegiado de geração, recepção e agregação das informações, gerando um “duplo” representacional de seus domínios de intervenção territorial, social e simbólica.

Tendo essa competência sobre codificar e acumular excedentes de conhecimento e informação, o capital informacional junto ao capital econômico compõe o que se denomina de “metacapital” do Estado, que assegura seu poder

sobre todos os outros campos de atividade e suas formações de capital social, bem como todos os outros capitais.

O papel central do conhecimento e sua expressão maximizada, a ciência, que como princípio de credenciamento e habilitação dos novos empreendimentos produtivos e civilizatórios, demanda ao mesmo tempo a interiorização – pelos “muitos” – de motivações e modelos de ação racional *meio-fim*, assim como uma pluralidade de saberes especializados e hierarquizados.

Em seu conjunto, a modernização cultural exige assim a multiplicação das instituições pedagógicas e informacionais (escolas, universidades, bibliotecas, arquivos, museus).

De fato, tanto os pressupostos da racionalidade funcional produtivista quanto às premissas de legitimação e interação deliberativa de uma “constituição comunicacional e informacional” nunca alcançariam uma plena realização, ainda mais nos países pós-coloniais sujeitos a uma modernização subalterna e conservadora.

1.3.2 O Estado Brasileiro e seus Desafios

Antes de qualquer coisa, o Estado precisa compreender a informação como um recurso de gestão e desenvolvimento para o país. Nessa ótica, assim como se concebem políticas direcionadas para os setores de habitação, saúde, educação, segurança pública e geração de emprego e renda cabem aos governos, em suas escalas federal, estadual e municipal, desenvolver políticas de informação.

Tais políticas, de natureza particular, referem-se às diretrizes e ações estratégicas capazes de orientar o uso eficaz desse recurso no campo da cultura, da política e da economia brasileira na Sociedade da Informação de acordo com os novos paradigmas: a descentralização de processos, otimização de custos, participação social direta nas decisões políticas e gestão dos serviços públicos, bem como o livre acesso do cidadão à informação pública.

Assim, somente a partir do ano de 2000, a informação passa a ser reconhecida oficialmente como um recurso estratégico e propulsor do desenvolvimento pelo governo brasileiro por meio do Programa Sociedade da

Informação (SocInfo), compreendido por Ronaldo Mota Sardenberg, então Ministro de Estado da Ciência e Tecnologia, durante a apresentação do Livro Verde, organizado por Tadao Takahashi (2000).

O Programa Sociedade da Informação, que resulta de trabalho iniciado em 1996 pelo Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia. Sua finalidade substantiva é lançar os alicerces de um projeto estratégico, de amplitude nacional, para integrar e coordenar o desenvolvimento e a utilização de serviços avançados de computação, comunicação e informação e de suas aplicações na sociedade. Essa iniciativa permitirá alavancar a pesquisa e a educação, bem como assegurar, que a economia brasileira tenha condições de competir no mercado mundial (TAKAHASHI, 2000, p.v).

Esse programa teve suas diretrizes expressas no chamado Livro Verde, tal iniciativa visava a promover o uso das novas tecnologias de informação e comunicação na esfera social, estatal e privada. Conforme evidencia o Livro Verde, o Programa Sociedade da Informação (SocInfo) consiste em um conjunto de ações governamentais ousadas e marcadas por muitos desafios.

Tais ações são necessárias em um mundo, cada vez mais, globalizado e competitivo, de forma que os países em desenvolvimento que se posicionarem de modo negligente a esta realidade e, ainda, em conformação podem incorrer em atraso e isolamento tecnológico e econômico, provavelmente de difícil reversão, se contrastados com os países desenvolvidos que já puseram em curso seus projetos de construção de sociedades baseadas no uso intensivo de informação.

No atual momento em que se discute e revê o papel do Estado, torna-se oportuna a reflexão sobre as responsabilidades informacionais do poder público para com a sociedade e, embora, autores como Castells (2003) afirme que o Estado é pequeno demais para enfrentar os desafios de uma Sociedade da Informação, cabe ressaltar que a capacidade adaptativa das instituições e seus reordenamentos estruturais manifestam-se em espaços temporais imprevisíveis e imensuráveis, principalmente, se for considerada a conjuntura ainda recente dos acontecimentos desencadeados a partir do Século XX, aos quais os Estados nacionais vêm se ajustando em maior ou menor ritmo e escala de tempo.

Assim, não convém acreditar em um determinismo negativo que subjuga o poder de reação do Estado em seu conjunto de instituições, em face das mudanças paradigmáticas que bem representam a Sociedade da Informação.

No Brasil, o Governo Federal, por meio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), tem mostrado sua capacidade de reação ao paradigma tecnoinformacional.

De acordo com o Programa Sociedade da Informação (2000), pretende-se por intermédio de serviços de computação, comunicação e informação, estruturarem as bases para uma ação de alcance nacional, voltada à sociedade civil, à pesquisa, à educação e ao setor econômico, com o propósito de construir uma Sociedade da Informação nacional. O fator-chave desse programa está concentrado em uma complexa plataforma tecnológica, pela qual se espera elevar o número de cidadãos conectados à Internet, possibilitando desse modo, o amplo acesso à informação, inclusive àquela produzida pelo próprio Estado e disponibilizada em *web sites* governamentais.

1.3.3 Políticas Brasileiras de Informação

No novo paradigma econômico uma dinâmica se instala diante da sociedade, estado e agentes econômicos. Nações de diferentes capacidades tecnológicas, políticas e sociais se vêem na condição de se adaptar a esse contexto.

Mattelart (2002, p.162) destaca que, em 2000, a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) mostrou claramente a sua preocupação com os impactos negativos dos ciberespaços e propôs aos países recomendações sobre a utilização do multilinguismo e o acesso universal ao ciberespaço “[...] sem os quais o processo de globalização econômica seria culturalmente empobrecedor, desigual e injusto”.

Em relação à sociedade em rede, Aun (2003) indaga sobre as iniciativas necessárias para a preservação dos territórios, sociedades, culturas, economias, identidades. Nesse contexto, Bourguinat (1998 *apud* AUN, 2003, p.56) enfatiza a manutenção dessas identidades, contudo destaca que para isso seria necessário que os Estados: “[...] aceitassem o dever de um inventário. Inventariar quem somos e o que podemos vir a ser neste contexto mundializado também denominado Sociedade da Informação”.

Determinar os objetivos em relação à Sociedade da Informação e, conseqüentemente, sua linha de ação implica em discutir o real papel do estado.

Pereira (1999) mostra que quando predominava as forças pré-capitalistas de produção, época em que o mercado não exercia a coordenação econômica, as esferas públicas e privadas, ainda, não se distinguiram. Quando ocorre a separação entre Estado e sociedade civil cabe ao Estado se consolidar diante de uma sociedade oligárquica.

[...] mais recentemente, a partir dos anos 70 deste século, o Estado, já consolidado em relação à sociedade, entra em crise fiscal, ao mesmo tempo em que sua estratégia de intervenção no econômico e no social é colocada em questão. Diante da crise que se acentua com a globalização, torna-se prioritário reformar ou reconstruir o Estado, ao mesmo tempo em que se amplia o papel do mercado na coordenação do sistema econômico (PEREIRA, 1999, p.1).

Nesse contexto, Aun (2003, p.57) afirma ser urgente que o Estado retome seu papel de coordenador e de implementador de políticas públicas, determinando a direção e os impactos da globalização em cada país.

No Brasil a discussão sobre a Sociedade da Informação inicia-se no Governo Fernando Henrique, identificando o modelo de globalização como irreversível. A visão do governo brasileiro é refletida no prefácio escrito pelo então Presidente, no livro Sociedade em Redes de Castells:

[...] uma sociedade globalizada e centrada no uso e aplicação da informação e na qual a divisa do trabalho se efetua, não tanto segundo jurisdições, mas, sobretudo segundo um padrão complexo de redes interligadas. É nessa sociedade que vivemos e ela a que devemos conhecer se quisermos que nossa ação seja ao mesmo tempo relevante e responsável (CASTELLS, 2003, p.37).

As discussões do governo brasileiro sobre a Sociedade da Informação aprofundaram-se com a implantação do Programa Brasileiro para a Sociedade da Informação, pelo Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), que culminou na elaboração de metas para a implantação do Livro Verde, concluído em 2000. Além do Livro Verde, estavam previstos os processos de consulta pública referente às suas propostas e a confecção de um documento final e oficial, o Livro Branco. Entretanto, apenas a primeira etapa foi concluída, pois apesar da consulta aberta à sociedade, as respostas não foram analisadas, nem direcionaram a construção do Livro Branco.

O Livro Verde parte do pressuposto que a infra-estrutura para acesso a rede Internet contribui para o aumento da competitividade das indústrias, diminuição das

desigualdades regionais, disseminação de informação científica e tecnológica, efetivação da educação, criação de bibliotecas temáticas digitais, fomento de conteúdos de identidade cultural, habilitação de competências e de participação social, estabelecimento de ambientes de comércio eletrônico e transações seguras, universalização de serviços para a cidadania, promoção de treinamentos e formação tecnológica para popularizar a cultura digital.

Portanto, o programa brasileiro tem a rede Internet como pilar, e embora a infra-estrutura tecnológica seja importante para promover o acesso da população, as redes por si só não resolvem o problema da exclusão social. Apesar do enfoque no alcance das novas tecnologias, a Sociedade da Informação para se concretizar requer uma integração de fatores sociais, informacionais, culturais e políticos.

Como se pode observar, o cenário brasileiro é marcado por políticas tímidas na área informacional e as linhas de ações determinadas no Livro Verde, ainda, não foram implementadas. Dentre os projetos existentes naquele determinado momento, destacam-se os Telecentros, o Governo Eletrônico – Serviço de Atendimento ao Cidadão (GESAC) do Ministério das Comunicações e o Programa Nacional de Informática (PROINFO), do Ministério da Educação. O foco dos dois primeiros programas é o de promover o acesso a Internet para comunidades excluídas digitalmente, enquanto, o último tem como objetivo o incremento pedagógico no ensino público, fundamental e médio.

Entretanto, percebe-se que embora pertinentes essas iniciativas se constituam em atuações limitadas, já que a disponibilização de computadores ligados à Internet não promovem o aumento da escolaridade não conseguindo, portanto, reverter a questão do analfabetismo funcional.

CAPÍTULO II

GESTÃO ESTRATÉGICA: INFORMAÇÃO, NEGÓCIO E TECNOLOGIA

2.1 Gestão Estratégica

A fim de contribuir, de maneira pertinente para o construto da gestão estratégica, em um primeiro momento, se faz necessário apresentar o entendimento em torno do conceito de estratégia. Como esse conceito nem sempre se mantém uniforme, buscou-se através da visão de alguns autores, definições que venham a adequar ao propósito desse estudo.

O termo estratégia remonta sua origem do grego *strategía* e passa a ser difundido nas grandes batalhas e guerras, evidenciado por Mañas (2001, p.43) “como uma grande tática, era centrada na força. O alto comando decidia todos os passos que deveriam ser seguidos nas frentes de batalhas”. Ainda sobre essa questão, Cavalcanti (2001, p.7) explica que “as origens da estratégia remontam a Carl von Clausewitz, que, ensinando soldados em meados do século XIX, afirmou ser o uso de batalhas uma estratégia para o objetivo da guerra”.

Rezende e Abreu (2003, p.155, grifo dos autores) discorrendo sobre estratégia empresarial e sistemas de informação, explicam o conceito:

A palavra *estratégia* está vinculada a objetivos macros, ações mais globais, de maior tempo e maior amplitude e pode ser decomposta em diversas *táticas*, com metas e objetivos definidos, com ações menores, direcionadas, de menor tempo e menor amplitude, a fim de atender às respectivas estratégias. Como analogia, pode-se relacionar *estratégia* com a palavra *guerra* e *táticas* com *batalhas*.

A partir do Século XX, várias definições de estratégia surgem, tendo o seu significado migrado do enfoque na força para os meios e objetivos que privilegiam os fatores psicológicos dos envolvidos (MANÃS, 2001, p.43).

As primeiras discussões sobre estratégia se deram no bojo militar e, por conseguinte, na metade do Século XX suas aplicações migraram para as áreas, governamental e empresarial, evidenciado em Casagrande (2005, p.43), como “o conceito de estratégia aplicado aos negócios aparece no final da década de 50”.

Segundo Hitt; Ireland e Hoskisson (2002, p.144), “estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva”. Entretanto, para Cavalcanti (2001, p.7) “desenvolver a capacidade estratégica significa saber analisar as competências essenciais e aptidões ou estilos estratégicos e ser capaz de transformar investimentos e tecnologias num recurso único de valor sustentável”.

Logo, o termo estratégia passa a significar a arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos. Por outro lado, Brodbeck (2001, p.12) explica que os processos de estudos referentes ao planejamento estratégico “[...] tiveram início com as idéias de Simon (1965) que identificou o termo estratégia como um conjunto de ações e decisões que deve definir o rumo da organização durante determinado período de tempo”.

Portanto, a idéia mais próxima do termo estratégia está relacionada com “a arte de planejar”. Planejar é escolher um curso de ação e decidir com antecedência *o que, como, quando, em que seqüência e por quem* deve ser feito uma determinada ação. Daí sua importância, porquanto facilita o processo de tomada de decisão, orienta atitudes e atividades para os objetivos da instituição, reduz o risco de despesas inúteis e facilita o controle do futuro e do dia-a-dia. Segundo Oliveira (1995, p.36), “[...] o planejamento organizacional é um instrumento de fundamental importância, pois visa antecipar-se às relações da realidade por intermédio do planejamento da mudança (evolução dos sistemas)”.

Por outro lado, se os problemas (desvantagens) e as oportunidades (vantagens) não forem identificados inicialmente, o planejamento será afetado de alguma maneira. O planejamento estratégico⁷ deve subsidiar os planos de curto, médio e longo prazo, além disso, as ações futuras são conseqüências das decisões tomadas durante o processo de planejamento.

Com o intuito de apresentar a diferença conceitual entre a formulação da estratégia empresarial e o planejamento estratégico, De Sordi e Contador (2005, p.124, grifo dos autores) explicam que,

⁷ Para a presente pesquisa, será utilizada estratégia competitiva.

Se, até a década de 1980, falava-se em planejamento estratégico da empresa, essa idéia foi abandonada nos textos mais importantes dos anos de 1990, quando se percebeu, com maior clareza, que a estratégia da empresa (ou dos negócios da empresa) dependia de muitas externalidades, as quais, por estarem fora do controle da empresa, não podiam ser **planejadas**. Passou-se, pois, a usar, para ambientes competitivos, a expressão **formulação da estratégia**, ou outras equivalentes.

No entanto, vale lembrar que essa discussão se aplica somente em ambientes organizacionais competitivos⁸, não se aplicando em ambientes não-competitivos (governamentais), em que se permanece adequadamente a utilização do planejamento estratégico.

Segundo McGee e Prusak (1994, p.53), em um ambiente competitivo a definição de estratégia está ancorada sob a égide de três elementos distintos, como se pode observar na Figura 3:

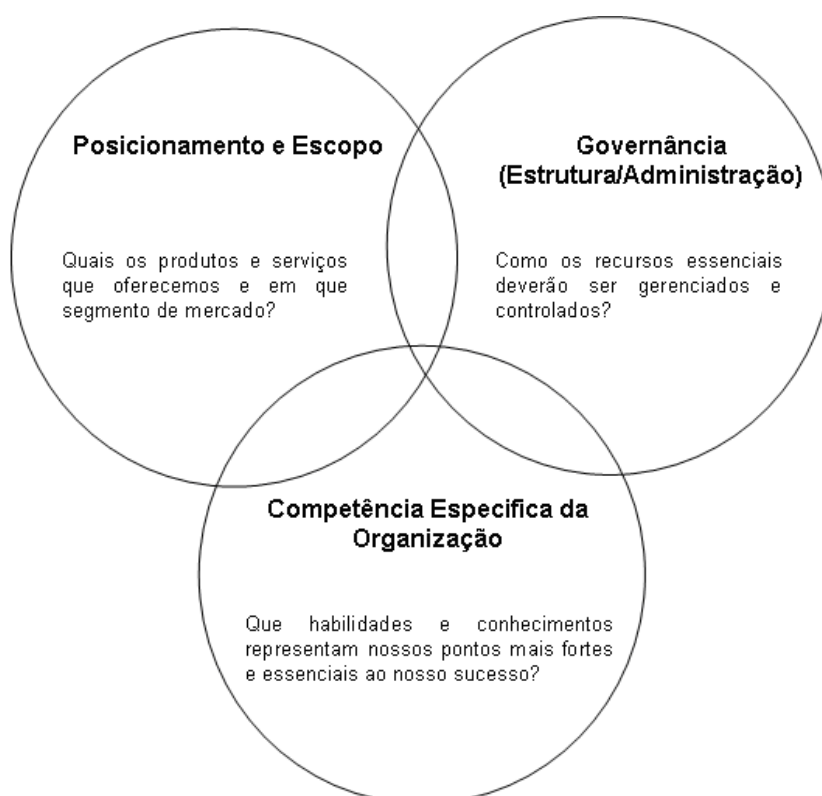


Figura 3: Elementos de Definição da Estratégia.

Fonte: McGEE; PRUSAK, 1994, p.54.

O posicionamento e escopo referem-se à definição de produtos e serviços que possam se diferenciar no mercado, tanto através de economias em escala ou

⁸ A palavra organização será entendida como empresa, daí a necessidade de em muitos pontos fazer menção a ambiente competitivo.

segmento de mercado. Já a governança é um termo que está ganhando aceitação nos círculos de pesquisa para exprimir os aspectos da estrutura/administração de uma organização e, por fim, as competências específicas da organização definem claramente o conhecimento e as habilidades das organizações como um elemento essencial para a definição da estratégia (McGEE; PRUSAK, 1994, p.55-57).

Esses elementos, por sua vez, recebem o apoio de uma base constantemente em progresso, tanto de pesquisas quanto de experiência prática. Cada um deles possui uma aliança constituída de conceitos e terminologia, a fim de orientar o sentido da estratégia. Ainda no âmbito da estratégia competitiva, Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p.26, grifo dos autores) afirmam que,

A **intenção estratégica** é a alavancagem dos recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma empresa, visando ao cumprimento de suas metas no ambiente competitivo. Relacionada com a vitória nas batalhas competitivas e com a conquista da liderança globalizada, ela implica uma parcela significativa dos recursos, capacidades e competências essenciais e, quando estabelecida adequadamente, é capaz de gerar um desempenho em formas jamais imaginadas como possíveis.

Frente a isso, leva-nos a compreensão de que a intenção estratégica possui um enfoque interno, ou seja, “[...] quando todos os empregados e níveis da empresa estão empenhados na busca de um critério específico (e significativo) de desempenho.” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p.26).

Portanto, a intenção estratégica diz respeito à identificação dos recursos, capacidades e competências essenciais que podem servir de base para as ações estratégicas das organizações. Como resultado da análise dos ambientes, interno e externo da organização, obtém-se as informações necessárias para dar forma à intenção estratégica, bem como o desenvolvimento da missão estratégica⁹ da organização, como pode ser confirmado na Figura 4.

⁹ Missão estratégica é a declaração do propósito e do alcance únicos da empresa em termos de produto e de mercado e possibilita as descrições gerais dos produtos que uma empresa deseja fabricar e os mercados a que atenderá usando suas competências essenciais internas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p.27).

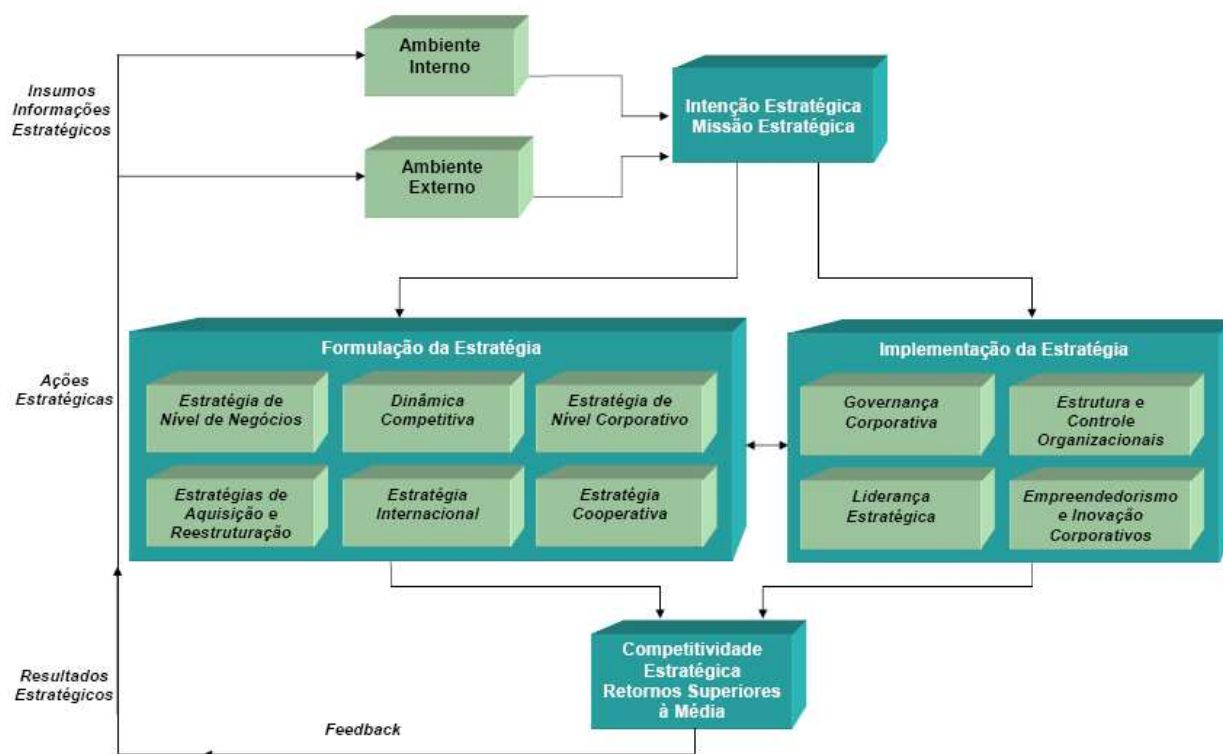


Figura 4: Processo de Administração Estratégica.

Fonte: HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p.6.

A gestão estratégica, representada pela Figura 4, é um processo dinâmico, no qual tem de haver a junção de compromissos, decisões e ações necessárias para que uma organização possa conseguir a competitividade estratégica (vantagem competitiva)¹⁰ e receba retornos superiores à média. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p.6), “para maior eficácia na formulação e implementação da estratégia, é necessário dispor de informações estratégicas pertinentes (*inputs*) obtidas a partir da realização de análises dos ambientes interno e externo”.

Portanto, o processo de gestão estratégica é pensado a partir da combinação das condições de um mercado constantemente modificado com a estrutura competitiva dos recursos, capacidades e competências de uma organização (base dos insumos estratégicos) em pertinente evolução.

¹⁰ Uma vantagem competitiva é alcançada quando a empresa é bem-sucedida na implementação de uma estratégia que gere valor, que outras empresas não conseguem produzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p.5).

2.2 Gestão de Negócio

No ambiente empresarial há pelo menos dois processos de gerir os negócios de uma organização: processo operacional (tradicional e controlado) e o processo estratégico (inovador e ousado). Na gestão operacional, as organizações procuram executar suas estratégias de negócios melhorando a produtividade com redução de custos. Por outro lado, na gestão estratégica há a idéia de definir e alinhar os processos de negócios com as tecnologias (MEDEIROS; SAUVÉ, 2003, p.17-18).

No entanto, segundo os autores Mcgee e Prusak (1994), Cavalcanti (2001), Brodbeck (2001), Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), Medeiros e Sauv  (2003), e Rezende e Abreu (2003) para que o processo de gestão estratégica de negócio se consolide em um ambiente competitivo, é imperativo que ações sejam definidas, modificadas e adaptadas dinamicamente considerando:

- As mudanças dos processos face às alterações dos ambientes;
- As mudanças dos processos frente aos avanços da tecnologia;
- As estruturas de valores, cultura e pessoal da organização.

Diante do exposto, verifica-se a crescente complexidade do ambiente organizacional, caracterizada por mudanças abruptas e constantes na estrutura, na tecnologia e nos relacionamentos das organizações, dificultando a elaboração da estratégia empresarial. Contudo, a melhor forma de gestão parece ser aquela que concilia a busca pela melhoria da produtividade, com redução de custos (gestão operacional), com a flexibilidade e habilidade para reagir às mudanças e inovações atuais e futuras (gestão estratégica) (MEDEIROS; SAUVÉ, 2003, p.19).

2.2.1 Planejamento Estratégico de Negócio

Como ferramenta de trabalho, o Planejamento Estratégico de Negócio (PEN) ou Planejamento Estratégico Empresarial (PEE) contribui como agente facilitador para as organizações enfrentarem o acirrado e turbulento contexto empresarial. Para conceituá-lo, recorreremos a Rezende (2002a, p.18-19),

O Planejamento Estratégico Empresarial (PEE) é um processo dinâmico e interativo para determinação dos objetivos, políticas e estratégias (atuais e futuras) das funções empresariais e dos procedimentos de uma organização. Elaborado por meio de técnicas administrativas de análise do ambiente (interno e externo), das ameaças e oportunidades, dos seus pontos fortes e fracos, que possibilita os gestores estabelecerem um rumo para a organização, buscando um certo nível de otimização no relacionamento entre empresa, ambiente e mercado.

No entanto, para que o planejamento estratégico de negócio possa verdadeiramente contribuir aos anseios das organizações, as tecnologias de informação (TIs) não podem ser deixadas de lado, como pode ser evidenciado, em outro momento, nas contribuições de Rezende (2002b, p.32), “[...] para planejar ações futuras e decisões presentes nas organizações, a TIs é inexoravelmente necessária”.

Sem um planejamento focado na visão estratégica alinhada às TIs, compromete-se sensivelmente o bom desempenho da organização, verificado em Medeiros e Sauv e (2003, p.19), ao discorrerem sobre a gestão estratégica de negócios:

A falta de visão estratégica, muitas vezes, provoca a visão de obstáculo. A distância, o tempo, os custos e a própria estrutura da empresa são obstáculos que podem parecer difíceis de se transpor. A TI fornece ferramentas e meios para transpor esses obstáculos e ainda transformá-los em vantagem competitiva para a empresa.

A estratégia empresarial pode ser entendida como um padrão ou um plano que integra de forma coesa as políticas, os objetivos e as a es de uma organiza o. Por fim, proporciona uma maneira de integrar as perspectivas do futuro ao processo decisório, através de um plano de a o.

A fim de prosperar em um ambiente, cada vez mais, complexo e competitivo, as organiza es buscam novas metodologias formais para sua gestão estratégica de negócio, tais como: gestão de projetos, gestão do conhecimento e inteligência organizacional e competitiva, entre outras. Mesmo organiza es não competitivas, voltam-se a descoberta desses modelos, métodos e técnicas a fim de otimizar suas opera es.

A inteligência organizacional, como modelo de gestão dos processos organizacionais, se constitui de um recurso de alta qualidade e contribui sobremaneira para a tomada de decisão. Sobre essa questão, Rezende e Abreu (2003, p.59) afirmam que,

Os dados, as informações e os conhecimentos permitem que os gestores tomem as decisões, que são atos mentais. As decisões permitem que os gestores possam executar as ações, que são atos físicos. Todas essas atividades geram novos dados, informações e conhecimentos num ciclo retroalimentado, a fim de contribuir com a inteligência empresarial das organizações.

A inteligência nas organizações deve ser um ciclo contínuo de atividades que incluam o sensoriamento do ambiente, o desenvolvimento das percepções e a criação de significados por intermédio de interpretação, utilizando as experiências passadas e escolhendo ações baseadas nas interpretações desenvolvidas.

2.3 Gestão da Informação

É sabido que a informação se consolida e passa a ser reconhecida como elemento de fundamental importância para a sociedade, em todos os seus segmentos. No ambiente organizacional, essa compreensão frente à informação não se difere, sendo considerada insumo básico para o processo decisório e subsídio essencial para se obter vantagem competitiva.

Valentim (2008, p.12), discorrendo sobre informação e conhecimento em organizações complexas, apresenta o seguinte entendimento:

A informação é insumo para qualquer fazer, seja no âmbito acadêmico, seja no âmbito industrial. O desenvolvimento requer, necessita de conteúdos informacionais que, uma vez, processados e disponibilizados aos que deles precisam, proporcionem o desenvolvimento eficiente.

A informação nos ambientes organizacionais influi em todas as atividades e tarefas, modificando e dinamizando os processos existentes. De Sordi (2008, p.88) ressalta:

O próprio processo informacional das organizações foi repensado na década de 1990 com o movimento da reengenharia e do redesenho de processos. Tal processo passou a ser entendido além das fronteiras estreitas da área de processamento de dados, que consistia em três atividades básicas: coletar, armazenar e distribuir informação. Incorporou-se uma visão macro do processo informacional.

Assim, os processos informacionais precisam ser mais bem gerenciados, havendo a necessidade por parte dos gestores, da compreensão desde o

macroambiente até os microambientes de informação/conhecimento que compõem a organização e interagem com o conjunto da sociedade (VALENTIM, 2007, p.10).

Diante disso, a informação é vista como estratégia e influencia no desempenho das organizações, por isso mesmo há a necessidade de uma boa gestão, uma vez que a informação passa a ser valorizada nesse contexto. Essa valorização da informação ocorre na relação entre ela e a necessidade do indivíduo que a usa, como afirma Choo (2003, p.101-102):

Quanto mais a informação obtida for capaz de conectar-se com as necessidades viscerais e conscientes, mais o indivíduo sentirá que a informação é pertinente, significativa ou útil. Assim, a informação será considerada valiosa se satisfizer o estado visceral de intranqüilidade que originou a necessidade de informação.

Sob a ótica da necessidade do indivíduo, a informação se valoriza de acordo com a eficácia em que se apresenta e supri a referida necessidade. Ressalta-se, que o valor da informação é diretamente proporcional ao conhecimento que usuário tem sobre determinada questão, ou seja, se o usuário não tem condições cognitivas de se apropriar da informação e compreendê-la, ela certamente não terá valor algum para ele.

Rezende e Abreu (2003, p.98) afirmam que “pelo menos três passos são fundamentais para a valorização da informação, ou seja, conhecer, selecionar e usar as informações”. Dizem ainda, que “para organizar as informações, deve-se avaliar e dar atenção às questões de uso de tecnologia”.

Notadamente, as TICs permitiram que o ciclo da gestão da informação ocorresse de maneira mais eficaz, com considerável diminuição de tempo nas rotinas de processamento das informações. Transcendendo aos pilares tecnológicos, de forma que a organização tenha êxito em suas ações, é preciso evidenciar que somente armazenar a informação e deixá-la a disposição de seus membros não propiciará vantagem competitiva à empresa.

A tecnologia da informação vem contribuindo para a mudança dos cenários organizacionais, mais notadamente no que se refere ao aumento da capacidade de processamento, da estrutura e dos fluxos e processos de informação, uma vez que as organizações se conscientizam que os computadores, as redes e outras tecnologias da informação e comunicação podem capacitá-las a se destacar nos mercados, cada vez mais, competitivos (MORAES; FADEL, 2007, p.99).

Dessa forma, para fazer jus aos investimentos em TIs, as organizações devem adequar-se ao novo paradigma organizacional, cujo foco esta na

aprendizagem organizacional, na flexibilidade para a mudança, na inovação e na velocidade (REZENDE; ABREU, 2003, p.107).

Segundo Zwicker, Castellani e Reinhard (1998 *apud* MORAES; FADEL, 2008, p.34), o uso de uma tecnologia para a gestão da informação não depende apenas das características da tecnologia; depende, também, de fatores como a natureza da atividade realizada e de valores, crenças e comportamento presentes na cultura organizacional¹¹. Também com essa compreensão De Sordi e Meireles (2009, p.109) explicam:

As organizações que, efetivamente, gerenciam e utilizam a informação estrategicamente têm como prática a autorização, motivação e capacitação de seus colaboradores no sentido de atuarem como trabalhadores do conhecimento, ou seja, como agentes que agregam valor às informações.

O debate em torno da gestão da informação pode ser evidenciado na compreensão de diversos autores. Para Davenport e Prusak (1998, p.173) a gestão da informação é vista como “atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam informação e conhecimento”. Moraes e Fadel (2007, p.107) por sua vez acreditam que a gestão da informação,

[...] se configura como um campo de estudos já consolidado nos Estados Unidos e na Europa, cujos conteúdos teóricos e operacionais têm se transformado em ferramenta imprescindível para qualquer organização que necessite produzir, localizar, coletar, tratar, armazenar, distribuir e estimular a geração e o uso da informação.

Segundo Valentim (2007, 2008) há uma estreita relação entre a gestão da informação (GI) e a gestão do conhecimento (GC), ou seja, são modelos de gestão entendidos como complementares, conforme apresentado na Figura 5:

¹¹ Schein (1992, p.12 *apud* WOIDA, 2008, p.84, tradução da autora) define cultura organizacional como “O conjunto de pressupostos básicos que o grupo aprendeu na resolução de problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, nesse sentido, são incorporados pelos membros como a maneira correta de perceber, pensar, e sentir em relação àqueles problemas”.

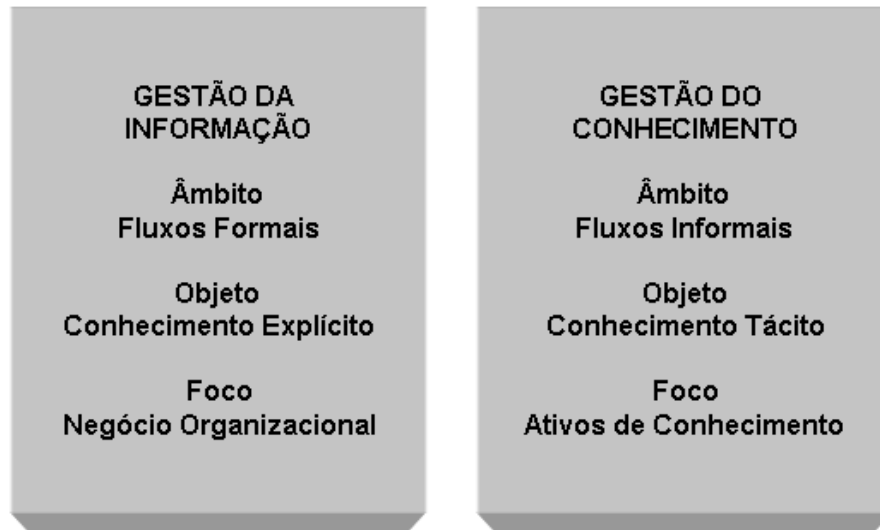


Figura 5: Quadro Comparativo GI e GC.
Fonte Adaptada: VALENTIM, 2007, p.21.

A gestão da informação tem por objetivos “identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais” (TARAPANOFF, 2001, p.44). O modelo processual de administração da informação proposto por Choo (2003, p.404), apresentado na Figura 6, baseia-se em seis processos:

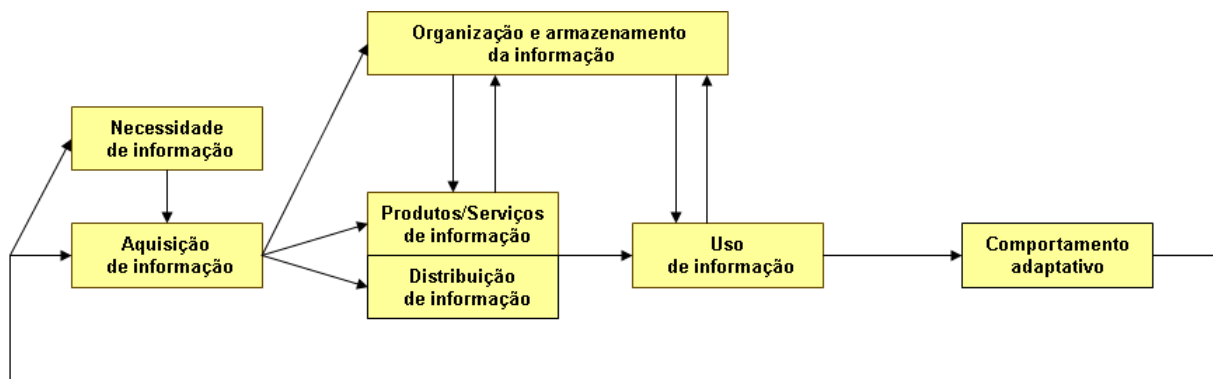


Figura 6: Modelo Processual de Administração da Informação.
Fonte: CHOO, 2003, p.404.

1. Identificação das Necessidades de Informação

Para identificar as necessidades de informação, primeiramente, deve-se buscar entender todo o contexto em que cada indivíduo está inserido, assim como o contexto da própria organização, de forma a identificar quais são as informações que os rodeiam. Choo (2003, p.405-406) observa que cada usuário tem características

próprias e, portanto, uma maneira única de lidar com determinado problema. O próprio problema é mutável à medida que o indivíduo utiliza a informação e adquire nova percepção sobre ele.

2. Aquisição da Informação

Depois de feita a análise ambiental da organização, parte-se para a etapa de aquisição da informação. Contudo, há a necessidade de uma atenção especial para essa etapa, pelo fato de a organização ter muitas necessidades informacionais, é importante estabelecer um equilíbrio entre a quantidade de informações e a qualidade da informação. Paradoxalmente, a variedade de informações ajuda o indivíduo a enxergar novas possibilidades, novas idéias, ao passo que a redução da variedade permite ao indivíduo o aprofundamento da questão, contribuindo para a eficiência do processo. Dessa forma, evidencia-se a importância de se ter uma equipe capacitada para o uso das tecnologias de informação e comunicação, bem como conhecimentos especializados em informação para integrar esses dois fatores (CHOO, 2003, p.407-408).

3. Organização e Armazenagem da Informação

No ambiente organizacional, a prioridade está na formação da memória organizacional, de forma que se possa preservá-la e utilizá-la para futuros usos e aplicações. Ao tomar determinada decisão e armazená-la em um banco de dados ou em um sistema de informação, a decisão estará disponível para ser consultada em outro momento, caso se repita a mesma situação ou uma situação similar. Vale lembrar que os indivíduos ao trocarem de emprego ou saírem da organização, levam consigo todo o seu arcabouço de conhecimento (*know how* e *know why*), por isso mesmo, é fundamental que a organização possua um sistema que possa manter tal conhecimento.

4. Desenvolvimento de Produtos e Serviços de Informação

Os produtos e serviços de informação precisam, conforme explica Choo (2003, p.412-413), além de identificar potenciais problemas e disseminá-los ao

tomador de decisão, devem mostrar as possibilidades de solução para esses problemas. Choo ao se reportar a Taylor (1986) menciona que a gestão da informação precisa agregar valor aos produtos e serviços informacionais, através da qualidade em relação à: facilidade de uso da informação; redução de ruído através da exclusão de informações indesejáveis e trabalho de indexação; seleção de informações confiáveis e cobertura completa do assunto; adaptabilidade que atendam às necessidades específicas dos usuários; economia de tempo e de custo, entre outros.

5. Distribuição da Informação

A etapa de disseminação da informação envolve a maneira como a informação será repassada aos usuários, de acordo com as necessidades e preferências específicas, em tempo hábil, através de formatos corretos e delimitação de canais de compartilhamento que permitam a eles tomar decisões e construir conhecimento.

6. Uso da Informação

O uso da informação refere-se à aplicação e resultado obtido pelo usuário da informação, sendo que o uso depende dos processos desenvolvidos no âmbito da gestão da informação. Contudo, é uma etapa muito dependente do usuário, pois ele a usa proporcionalmente à sua capacidade cognitiva, suas experiências prévias, e sua intuição, seu *feeling*, ou seja, varia e depende da interpretação que o usuário faz das informações destinadas a ele.

Esse processo culmina em uma ação adaptativa (identificação e a correção de eventuais falhas), visto que o *feedback* dos usuários do sistema permite ao gestor de informação identificar os acertos, as falhas, as novas necessidades informacionais e ajustar o processo.

2.4 Gestão da Tecnologia de Informação

As tecnologias de informação (TIs)¹² vivem em contínua ebulição, visto que constantemente surgem importantes inovações.

Houve época em que o maior desafio para as organizações era gerenciar as TIs, foram décadas em que a área tecnológica formava uma espécie de enclave isolado do resto da organização, escondido atrás de equipamentos de grande porte e sistemas transacionais. Mais recentemente, o desafio passou a ser o gerenciamento do uso das TIs em uma perspectiva alinhada/coordenada aos negócios.

A história das tecnologias de informação é constituída por constantes mudanças. A velocidade das transformações é óbvia no mundo dos negócios, nas organizações e na própria sociedade. A Sociedade da Informação baseada no trinômio – informação, conhecimento e tecnologia – se consolida numa impressionante rapidez; a “rede” como evolução da sociedade tradicional deixa de ser um clichê, transformando-se em algo concreto, conseqüência do avanço crescente das telecomunicações e da Internet na coordenação de operações geograficamente dispersas.

Há pouco que se possa prever sobre as tecnologias de informação que nos pareça implausível. Além disso, internacionalmente as TIs se transformaram em

¹² De maneira bastante singular, tecnologia de informação (TI) é definida como a soma dos computadores com as telecomunicações e os recursos de informação. Peter Keen (1996, p.273-274), considerado um dos 10 principais consultores no campo da tecnologia de informação, segundo a revista *Information Week*, nos apresenta a seguinte compreensão: No início da década de 1980, o termo “computador” cobria todo o espectro do processamento de informações. Hoje, “tecnologia da informação”, tornou-se a designação mais utilizada para uma gama crescente de equipamentos, aplicações, serviços e tecnologias básicas que se enquadram em três categorias principais: computadores, telecomunicações e dados de multimídia, com literalmente centenas de subcategorias. Cada vez mais, os três elementos se tornam interdependentes [...] Milhares de peças podem ser combinadas de muitas maneiras para criar a infra-estrutura de tecnologia da informação das empresas. Funcionalmente, há quatro tipos de componentes: (1) ferramentas que acessam serviços; os exemplos mais óbvios são telefones e computadores pessoais, (2) os links de telecomunicações que permitem a essas ferramentas a acessar os serviços, (3) o hardware e software que processam transações e (4) os depósitos de informações. O grau de integração entre eles define o grau de integração da plataforma como um todo. Quando computadores diferentes usam ferramentas que não podem ser interligadas, os sistemas são incompatíveis. A visão funcional da tecnologia da informação se torna cada dia mais útil sob o ponto de vista empresarial, principalmente quando comparada à filosofia anterior na qual os elementos eram classificados segundo sua base tecnológica.

força propulsora de mudanças na ordem político-econômica e sociocultural. A nova economia internacional se ergue apoiada nesse contexto.

A partir da segunda metade do Século XX, mais especificamente a Década de 1970, o foco principal da área de sistemas de informação (SI) era a atividade de processamento de dados. Essa visão orientava para o armazenamento de dados e não para a disponibilização e usos da informação de forma corporativa. Nas décadas seguintes, algumas metodologias de planejamento estratégico voltadas às tecnologias de informação (TIs) começam a emergir e o autogerenciamento das organizações passa a ser realizado com esse enfoque.

Sobre essa questão, De Sordi e Contador (2005, p.125) relatam que,

Até meados da década de 1980, os sistemas de informação eram entendidos como sinônimos de processamento de dados e tratados como suporte às atividades corriqueiras das organizações. A percepção dos SI como ativo estratégico surgiu na segunda metade da década de 1990, quando apareceram as primeiras metodologias para o desenvolvimento de PESI¹³.

Discorrendo sobre a evolução do processo gerencial das tecnologias de informação, Keen (1996, p.xxv) identifica quatro períodos bastante distintos dessa evolução nas décadas:

- 1960 - processamento de dados;
- 1970 - sistemas de informações;
- 1980 - inovação e vantagem competitiva;
- 1990 - integração e reestruturação do negócio.

Bastante semelhante à compreensão de Keen (1996), Medeiros e Sauv e (2003) através da Figura 7 apresentam a expansão dos papéis que a TI tem exercido no ambiente organizacional.

¹³ Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação.

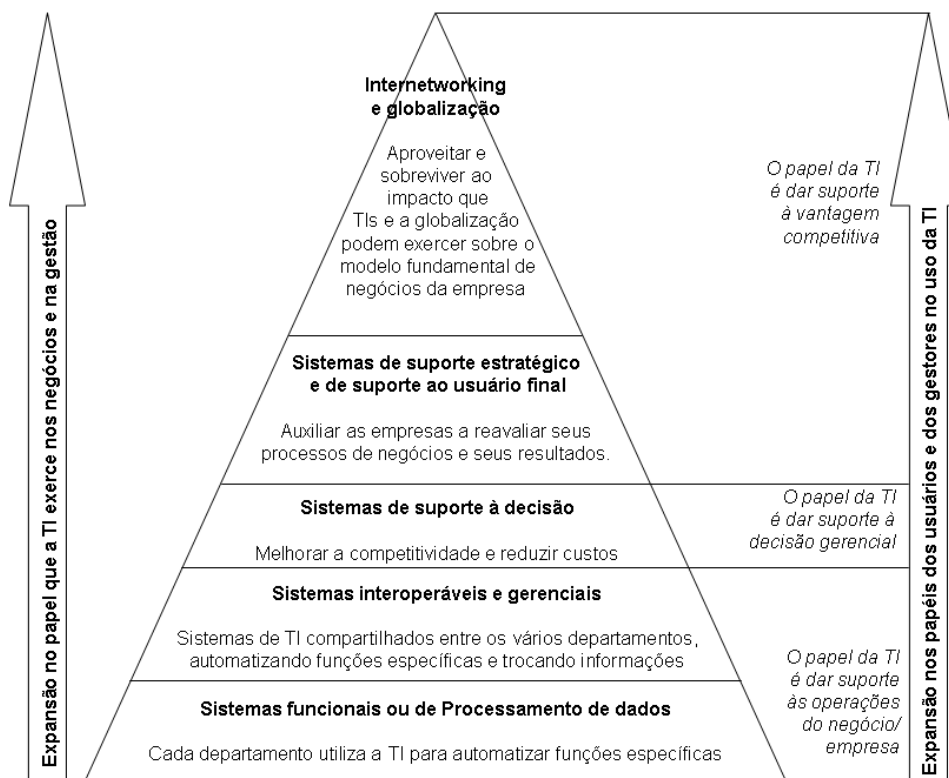


Figura 7: Mudança no Tratamento da TI no Âmbito da Empresa.

Fonte: MEDEIROS; SAUVÉ, 2003, p.26.

Analisando a pirâmide, representada pela Figura 7, sob o ponto de vista cronológico, percebe-se que a base da pirâmide alude aos tempos de corrida para automatização das empresas (1970). Conforme avançamos na pirâmide, visualiza-se a passagem pela informatização das empresas (1980). Depois, nos anos de 1990 vêm os sistemas especialistas, que prometiam ajudar em todos os problemas gerenciais. Atualmente, as empresas têm procurado ao máximo globalizar seus produtos e serviços.

As mudanças descritas anteriormente que estão acontecendo no ambiente externo da empresa (globalização, competição, concorrência entre outros) passaram a requerer do setor de TI mudanças rápidas para permitir a identificação de novas oportunidades. Nesse sentido, esse setor é sem dúvida alguma, uma das áreas que mais sofre com as mudanças organizacionais. Contudo, há a necessidade da organização focar ações estratégicas para o setor de TI.

2.4.1 Planejamento Estratégico da Tecnologia de Informação

O atual ambiente organizacional competitivo é caracterizado pelo potencial uso das tecnologias de informação (TIs), com vistas para alavancagem da vantagem competitiva. O desenvolvimento das telecomunicações baseadas, principalmente, na Internet, fez com que as aplicações de TI redefiniram diversos processos de negócio nas organizações. Entretanto, a publicação do polêmico artigo *It doesn't matter* (TI já não importa) de Nicolas G. Carr, em maio de 2003, pela *Harvard Business Review*, fez com que a comunidade acadêmica e industrial rediscutisse o papel estratégico das TIs nos negócios. Segundo Carr (2003, p.42, tradução nossa) “à medida que crescem o poder e a presença da tecnologia da informação, sua importância estratégica diminui. Logo, sua abordagem do investimento e da gestão de TI vai ter de mudar radicalmente”. Comentando o referido artigo, De Sordi e Contador (2005, p.123-124) explicam que

Nesse estudo, a TI é apresentada como um recurso que está passando por um processo de transformação na forma de aquisição pelas organizações, devido à disponibilidade abundante, aos preços padronizados e a eficácia para contratação e uso.

Portanto, para a se obter a tão almejada vantagem competitiva através da utilização das TIs, não basta unicamente adquiri-las, tem de ir além, ou seja, requer uma coerência de propósitos entre as estratégias de negócio e as TIs. E isso só será viabilizado através do Planejamento Estratégico da Tecnologia de Informação (PETI)

De acordo com Rezende (2002a, p.19),

O Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação (PETI) é um processo dinâmico e interativo para estruturar estratégia, tática e operacionalmente as informações organizacionais, a TI (e seus recursos: hardware, software, sistemas de telecomunicação, gestão de dados e informação), os sistemas de informação e do conhecimento, as pessoas envolvidas e a infra-estrutura necessária para o atendimento de todas as decisões, ações e respectivos processos da organização.

O planejamento estratégico de tecnologias de informação (PETI) é o recurso usado para auxiliar o planejamento estratégico empresarial (PEE), na identificação de oportunidades de sistemas de informação para apoiar os negócios empresariais, no desenvolvimento de arquiteturas de informação baseados nas necessidades dos

usuários, e no desenvolvimento de planos de ação de sistemas de informação de longo prazo (PREMKUMAR; KING, 1992 *apud* REZENDE, 2002b, p.44).

Nesse contexto, o processo do PETI deve estar segundo Medeiros e Sauv  (2003, p.70) “focado em alcançar os objetivos da empresa ou do negócio da empresa”, podendo ser dividido em quatro fases:

- Conhecer todos os processos de negócio da empresa, tanto os que utilizam a TI, como os que não utilizam TI;
- Analisar e identificar os processos mais críticos; verificar se estes processos podem ser aperfeiçoados ou melhorados pelo uso de recursos de TI;
- Identificar e eliminar atitudes, procedimentos e práticas de TI obsoletas e/ou desnecessárias; e
- Identificar onde, quando e como as TIEs podem realmente ajudar a alcançar os objetivos empresariais.

Por sua vez, Boar (2002) ao se referir a metodologia de estratégia da tecnologia de informa o, apresenta o processo de planejamento estratégico da TI (Figura 8).

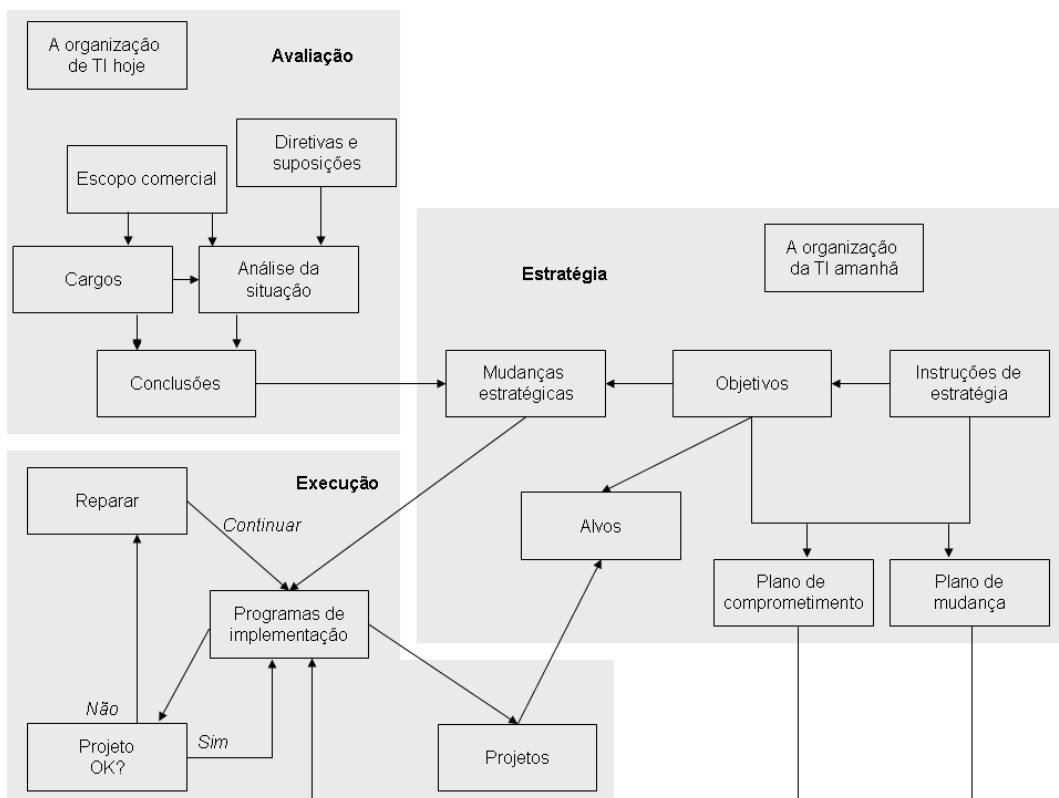


Figura 8: Processo de Planejamento Estratégico de TI.

Fonte: BOAR, 2002, p.35.

- **Avaliação**

Processo que desenvolve um conhecimento lógico e profundo da situação comercial dos ambientes interno e externo da organização. Identifica os principais aspectos necessitados de cuidados estratégicos. As conclusões são geradas pelas subetapas principais (posicionamento e análise da situação). O posicionamento gera o entendimento referente à posição ou o estado da TI em todas as áreas estratégicas relevantes (arquitetura de TI, satisfação do cliente, competências básicas etc.). A análise da situação utiliza diversos métodos analíticos, a fim de interpretar as informações da organização e seu ambiente. Em linhas gerais, a avaliação identifica e esclarece exatamente como a organização da TI se encontra.

- **Estratégia**

Identifica as instruções para a organização, detalha a especificidade dos objetivos a serem almejados (descrições do que se quer alcançar) e apresenta um plano de mudanças (ações a serem empreendidas) para se perceber os estados e objetivos futuros. Os planos de comprometimento e de gerenciamento de mudança são desenvolvidos para dar suporte à realização dos objetivos, focando a atenção da organização a eles e, também, para antecipar e reduzir a resistência às mudanças. Sintetizando, a estratégia tem por finalidade maior especificar o que deve ser feito.

- **Execução**

Coloca o plano em ação, traduz a intenção em realidade. Os programas de implementação (patrocinados em vários projetos) transformam as estratégias em ações operacionais. Esses projetos alcançam objetivos gerais e intermediários (alvos). A etapa de monitoramento e controle ajusta e sintoniza os projetos e oferece *feedback* de reparação a partir do projeto. Nota-se que o sucesso da execução vincula-se aos planos de comprometimento e de gerenciamento de mudança, garantindo a persistência em resposta à atenção da alta administração.

Portanto, de nada adiantará o PETI se os executivos de negócios e os profissionais de informática não encontrarem uma linguagem comum que viabilize a

cooperação entre TI e negócio, isto é, o aval e o suporte político da alta administração, que deve ser a principal interessada em todo esse processo.

Com a evolução das novas tecnologias de informação e comunicação (TICs) como a Internet, comércio eletrônico e sistemas de informações integrados, os planejamentos estratégicos de negócios (PEN) e das tecnologias de informação (PETI) têm sido consistentemente identificados pelos executivos (de TI a negócios), como atividades essenciais para o bom gerenciamento organizacional (BRODBECK, 2001, p.18). Nesse sentido, Rezende (2002a, p.16) explica que

Para tanto, é necessário que as organizações tenham seus planejamentos estratégicos empresarial e da TI integrados, coerentes e com sinergia, onde as estratégias empresariais e as estratégias da TI estejam plenamente alinhadas.

Dessa forma, esses planejamentos devem ser elaborados de forma a propiciar os elementos necessários para suportar os negócios (ou interesses) da organização, atingir os objetivos e atender às necessidades de informação da alta administração.

Para Fernandes Filho (2003, p.23), “à medida que negócios e tecnologias de informação ficam cada vez mais inter-relacionados, o alinhamento estratégico dessas duas áreas torna-se um assunto corporativo extremamente importante”.

Portanto, esse movimento de alinhamento da gestão estratégica do negócio em relação às tecnologias de informação deve ser integrado, ou seja, para a gestão das TIs é necessário o gerenciamento dos recursos tecnológicos já alinhados à missão organizacional, permitindo uma maior compreensão da importância da tecnologia sob o ponto de vista estratégico.

CAPÍTULO III

INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO

3.1 Estratégia Tecnológica no Setor Bancário

Nas últimas décadas, se verificou novos olhares em torno da administração estratégica, seja no meio acadêmico ou em outros campos de contribuição. A produção literária sobre o tema cresce numa velocidade similar a da velocidade de mudança das organizações nos últimos tempos, em decorrência de novas tecnologias, sobretudo da tecnologia de informação (MURAKAMI, 2003).

As organizações hoje investem grandes recursos em TI. Dentre todos os setores econômicos, o financeiro é o que se apresenta com maior destaque. Baseada na pesquisa 'O setor bancário em números'¹⁴ realizada pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN)¹⁵, a Figura 9 apresenta os investimentos em tecnologia pelo setor financeiro brasileiro ao longo dos últimos quatro anos.

Valores em R\$ milhões								
Especificação	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%
Hardware					2.181	15%	2.686	17%
Telecomunicações					769	5%	628	4%
Softwares de terceiros					2.267	15%	2.977	18%
Software In House					330	2%	147	1%
Infraestrutura					191	1%	7	0%
Outras despesas					27	0%	4	0%
Total Investimentos (Imobilizado)	4.553	35%	5.306	37%	5.766	39%	6.449	40%
Evolução anual			2006-05	17%	2007-06	9%	2008-07	12%
Hardware					2.505	17%	2.511	16%
Telecomunicações					2.484	17%	2.490	15%
Software In House					1.944	13%	2.180	13%
Infraestrutura					1.586	11%	1.833	11%
Outras despesas					585	4%	731	5%
Total Despesas Correntes	8.338	65%	8.979	63%	9.104	61%	9.746	60%
Evolução anual das Despesas Correntes			2006-05	8%	2007-06	1%	2008-07	7%
Total Despesas de TI (Imobilizado + Desp. Correntes)	12.891	100%	14.285	100%	14.869	100%	16.195	100%
Evolução anual			2006-05	11%	2007-06	4%	2008-07	9%

Figura 9: Investimentos e Despesas em Tecnologia (2005-2008).

Fonte: CIAB/FEBRABAN, 2009, p.14.

Disponível em: <<http://www.ciab.org.br/ciab2009/pts/default.asp>>.

¹⁴ Apresentada no XIX Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras (CIAB), realizado entre os dias 17 e 19 de junho de 2009. Disponível em: <<http://www.ciab.org.br/ciab2009/index.html>>. Acesso em: 14 ago. 2009.

¹⁵ Principal entidade representativa do setor bancário brasileiro. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br>>.

Em 2008, os bancos brasileiros investiram R\$ 6,5 bilhões, representando um incremento de 12% sobre o ano anterior, entretanto, as despesas correntes também sofreram um aumento de 7%. Interessante notar que, ano a ano, os investimentos em TI vêm crescendo, representando 40% do total de despesas.

Ainda sobre a questão da tecnologia nos serviços bancários, Neo et al. (2008, p.10) afirmam que:

Atualmente, a tecnologia vem exercendo um forte impacto nos negócios em geral. Por essa razão é fundamental analisá-la dentro de enfoque estratégico das instituições financeiras, pois é uma ferramenta indispensável para garantir competitividade dentro de um mercado altamente dinâmico e competitivo, exigindo das empresas constante adaptação às evoluções tecnológicas.

Não obstante, a representação de maciço investimento tecnológico no setor financeiro, não garante a almejada vantagem competitiva sustentada, conforme relata Carr (2003, p.43, tradução nossa) “só ganha uma vantagem sobre os rivais aquele que tem ou faz algo que os outros não têm ou não fazem”. Isso fica explícito ao se tratar do setor bancário brasileiro, visto que praticamente os principais bancos apresentam o mesmo nível de desenvolvimento em relação ao uso e aplicação das “ferramentas tecnológicas” de negócios, conforme explica Fialho (2004, p.30) “atualmente, todos os grandes bancos oferecem um conjunto completo de opções de serviços bancários virtuais acessíveis aos clientes 24h por dia”.

Como novas regras para a gestão de TI, Carr (2003, p.49, tradução nossa) diz que “o segredo do sucesso, para a maioria das empresas, já não é buscar uma vantagem agressivamente, mas administrar custos e riscos meticulosamente”, ou seja, a estratégia se encontra na maneira de utilização dessas tecnologias de informação.

Os bancos brasileiros não fogem a regra do setor financeiro internacional, caracterizada pela detenção de novas tecnologias de informação. Entretanto, apresentam-se ainda de forma bastante “conservadora”, quando se trata de questões para além das tecnologias de informação. Todavia, se faz necessário que os mesmos repensem suas ações e fomentem um novo (re)arranjo no setor, apoiadas no “uso inteligente da tecnologia de informação, voltada para resultados, o atendimento ao cliente como arma competitiva e a busca da qualidade, entendida como a satisfação ou o sucesso do cliente” (SHIOZAWA *apud* FIALHO, 2004, p.32).

3.2 Serviços Bancários na Internet

Nos últimos anos as instituições financeiras investiram bilhões em novas tecnologias de informação e comunicação, a fim de buscar soluções que integrassem o sistema financeiro com o varejo. Para tanto, disponibilizam uma série de serviços e produtos alternativos e facilitadores para o segmento auto-atendimento bancário.

A fim de poder fomentar uma melhor discussão em torno da temática “serviços bancários na Internet” se faz necessário tecer alguns comentários sobre os serviços e sua relação com o marketing, as características dos serviços bancários, facilitadores proporcionados pelas novas tecnologias de informação e comunicação, bem como a resistência dos clientes quanto a utilização dessas tecnologias.

Segundo Kotler (1998, p.142),

Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

As discussões iniciais em tona do marketing tratavam-se apenas de produtos físicos, porém, as discussões atuais passaram a focar o crescimento do marketing de serviços em diversos setores. Kotler (1998, p.411) apresenta a divisão desses setores em governamental, privado sem fins lucrativos e comercial.

Portanto, leva-nos a uma percepção que o setor de serviços é de uma diversidade notável, sendo seu mercado moldado por forças políticas governamentais, mudanças sociais, tendências de negócios e avanços nas tecnologias de informação e comunicação.

Ao se tratar do marketing bancário, os canais de distribuição (canais de marketing) são conjuntos de organizações interdependentes necessárias para disponibilizar um produto ou serviço, tornando-os acessíveis. Conforme Kotler (1998, p.471), no setor bancário as agências são desde há muito os canais de marketing, por meio dos quais os clientes realizam suas transações.

No que tange a discussão dos serviços bancários na Internet, observa-se que os mesmos produtos encontrados nas agências bancárias e demais canais de distribuição estão disponibilizados nos portais das instituições, com adaptações em face das particularidades e facilidades da Internet.

De acordo com dados da CIAB/FEBRABAN (2009), verifica-se um crescimento referente às transações bancárias na Internet, conforme apresentado na Figura 10.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Internet Banking	729	1484	2109	2631	3907	5849	6163	6937	7934
Internet Banking PJ	359	664	970	1174	1862	2682	2885	3479	3929
Internet Banking PF	370	820	1139	1457	2045	3167	3278	3458	4005

Figura 10: Transações Bancárias na Internet (2000-2008).

Fonte: CIAB/FEBRABAN, 2009, p.14.

Disponível em: <<http://www.ciab.org.br/ciab2009/pts/default.asp>>

Com custo inferior aos demais canais, a Internet demanda dos bancos grandes esforços e campanhas publicitárias, a fim de tentar migrar para ela maior quantidade possível das transações de seus clientes.

3.3 Banco do Brasil: contexto histórico

O Banco do Brasil é uma sociedade anônima de economia mista, criada em 1808, sendo o Governo Federal o detentor de seu controle acionário. Seu capital social está baseado em ações comercializadas em bolsa de valores desde 1996.

Para Costa (2004, p.83),

[...] o Banco do Brasil atua como instrumento de política econômica e social e a maior parte de suas ações sempre pertenceram ao governo, sofreu forte influência política e teve que aprender a conciliar seu duplo papel de ser um executor de políticas públicas - durante muitos anos desempenhando o papel de autoridade monetária - e um Banco comercial competitivo.

Sobre essa questão, há três funções que merecem destaque no desenvolvimento das atividades do BB: agente financeiro da União; banco comercial e banco de investimento e desenvolvimento.

Para ajudar essa compreensão, se faz necessário recuar no tempo e recuperar algumas informações que marcaram a trajetória do Banco do Brasil desde a sua fundação.

1808 I Ciclo	1852 II Ciclo	1906 III Ciclo	1978 IV Ciclo	1995 V Ciclo
Banco oficial da Coroa Portuguesa	Banco privado	Autarquia de crédito	Sem a conta-investimento	Banco de mercado
<p>Criado por Dom João VI para servir aos interesses da Coroa.</p> <p>Sustenta a elite portuguesa.</p> <p>Relação funcionário-empresa: paternalismo e troca de favorecimentos.</p>	<p>Refundado como particular, pelo Barão de Mauá (1813-1889).</p> <p>Instituição financeira de crédito, apoiada no comércio e na indústria.</p> <p>Funcionário concursado, alavancador de negócios, "elite intelectual".</p>	<p>Até 1964, atua como Banco Central, estabelece políticas monetárias e emite moeda, via conta-investimento.</p> <p>Criação das primeiras agências no exterior.</p> <p>Forte apoio ao setor rural.</p> <p>Funcionário-empresa: "grande família", servidor bem remunerado.</p> <p>Empresa fechada e elitista, sólida, séria e confiável.</p> <p>Ênfase na organização e controle dos subordinados.</p>	<p>Outra fonte de recursos: o público-cliente.</p> <p>1978 – política econômica recessiva, forte restrição ao crédito.</p> <p>Participação do BB no mercado de 32 para 8%.</p> <p>Banco do mercado x banco social.</p> <p>Funcionário: perdas salariais, desesperança e desmotivação.</p> <p>Necessidade de adotar um modelo mais participativo, flexível e democrático.</p> <p>Visão da empresa com um sistema aberto – preocupação com o cliente.</p> <p>1986 – fim da conta-investimento.</p>	<p>Novos valores: empreendedorismo, alavancar resultados.</p> <p>Programa de demissão voluntária.</p> <p>Criação de suas "classes" de servidores: aos antigos e os novos, apelidados de genéricos.</p> <p>Profissionalização: incentivo ao auto-desenvolvimento e conquista de empregabilidade.</p> <p>Visão de negócios: preparação dos funcionários para ambiente negocial competitivo e dinâmico.</p> <p>Valorização do cliente: capacitação para conhecer e atender bem o cliente, fidelizá-lo e vender mais.</p>

Figura 11: Banco do Brasil Através da História.

Fonte: BANCO..., 2009, p.61.

Há de se destacar dois períodos recentes na linha cronológica do Banco do Brasil, configurando-se novos ciclos. O IV Ciclo data no ano de 2000, em que se destaca a expansão do BB na Internet e uma nova configuração de sua estrutura organizacional baseada nos pilares atacado, varejo e governo. O mais recente Ciclo inicia-se a partir de 2006, período esse em que o BB atinge o mais alto padrão de governança corporativa e, também, recebe autorização para compra de participação de outros bancos e instituições financeiras.

Atualmente o Banco do Brasil reconquistou a posição de maior instituição financeira do país, atendendo todos os segmentos do setor financeiro, conforme dados observado em seu portal na Internet, "com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos e 3,1 mil cidades e 22 países"¹⁶.

¹⁶ Disponível em:

<<http://www.bb.com.br/portallbb/page3,136,3527,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=691&codigoMenu=1065>>
Acesso em: 17 ago. 2009.

3.4 Arquitetura Organizacional do Banco do Brasil

A administração do Banco do Brasil é exercida por uma Diretoria Executiva, órgão colegiado composto pelo Conselho Diretor, formado pela presidência e as nove vice-presidências, tem como função gerir as questões estratégicas e o relacionamento institucional do conglomerado; e pelas Diretorias, formadas pelos vinte e sete diretores.

A segmentação estrutural do Banco do Brasil apresentada na Figura 12 é composta pelas unidades organizacionais, níveis estratégico, tático e operacional. Cada unidade congrega um conjunto de responsabilidades, autoridades, recursos, decisões e atividades, formando uma unidade de comando (LIC 460. 1. 2.1709-1)¹⁷.

O conjunto de unidades organizacionais, com seus veículos hierárquicos e funcionais forma a organização.

Nível Estratégico: representa o primeiro nível de responsabilidade das unidades organizacionais do conglomerado. Agrupa as unidades responsáveis pela gestão dos processos de negócio e de apoio aos negócios e à gestão. Engloba as diretorias, unidades e gerências autônomas.

- Diretoria: o titular participa das deliberações dos comitês estratégicos e possui responsabilidade estatutária;
- Unidade: o titular participa das deliberações dos comitês estratégicos e não possui responsabilidade estatutária;
- Gerência Autônoma: vinculadas diretamente ao presidente ou a um vice-presidente, por definição estratégica, com o objetivo de permitir a administração, supervisão e coordenação direta do presidente ou do vice-presidente nas atividades por elas desempenhadas.

Nível Tático: representa o agrupamento de unidades organizacionais responsáveis pelo gerenciamento das redes de distribuição, em nível regional. Engloba as superintendências de negócios, varejo e governo e as comerciais;

Nível Operacional: representa o agrupamento de unidades organizacionais responsáveis pela execução das atividades operacionais representativas dos

¹⁷ Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil.

diversos processos do conglomerado. As unidades deste nível organizacional são estratificadas em redes de distribuição.

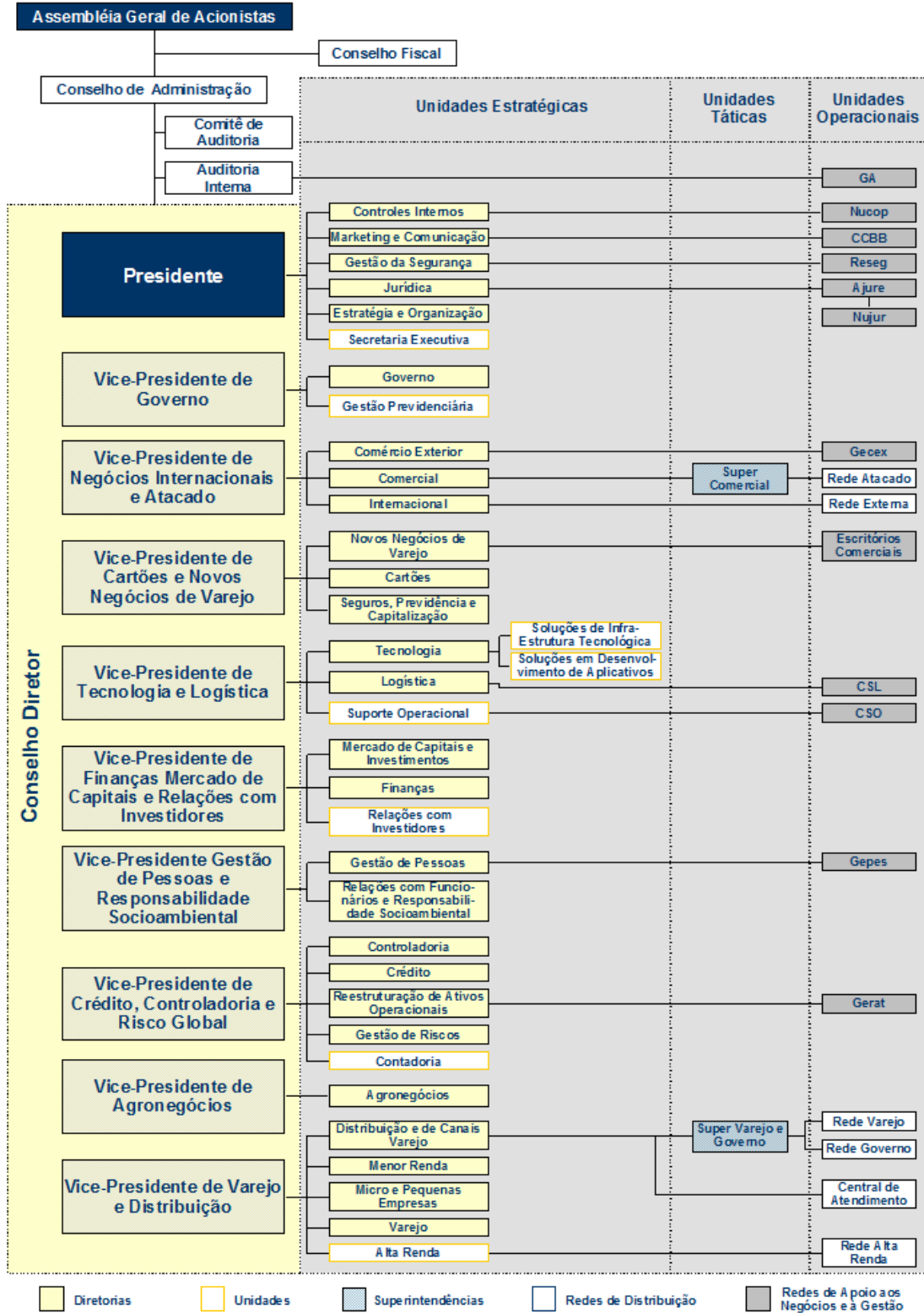


Figura 12: Organograma do Banco do Brasil.
 Fonte: Diretoria de Estratégia e Organização (DIREO), 2009.

Por sua vez, essas redes são canais de distribuição do Banco do Brasil no país, responsáveis pela operacionalização das estratégias de negócios do conglomerado. Segundo o Livro de Instruções Codificadas do BB (LIC 460.1.2.1709-1), “canal é todo o meio no qual o Banco pode interagir com seus clientes, seja face a face ou de maneira remota”. Essas redes de distribuição dividem-se em três situações, conforme apresentado na Figura 13. A rede externa representa os canais de distribuição, responsáveis pela operacionalização das estratégias de negócios do conglomerado no exterior.

Rede de distribuição atacado	Rede de distribuição governo	Rede de distribuição varejo
Agências corporate Agências empresarias	Agências setor público Agências governo Agências poder judiciário	Rede de agências varejo (agência, posto de atendimento bancário, trailer) Rede de atendimento remoto (central de atendimento, chat/vídeo-atendimento) Rede de atendimento automatizado (quiosque, auto-banco, sala de auto-atendimento eletrônico) Rede virtual de atendimento (auto-atendimento na Internet, auto-atendimento celular wap, fone fax) Rede de canais complementares (correspondente bancário, franquia)

Figura 13: Redes de Distribuição do Banco do Brasil.
Fonte: Diretoria de Estratégia e Organização (DIREO), 2009.

3.4.1 Estratégia Corporativa do Banco do Brasil

O Banco do Brasil tem como missão “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer

o compromisso entre os funcionários e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do país”¹⁸. O Banco do Brasil adota o modelo de gestão em que as ações estratégicas são hierarquizadas em dois tipos de arquitetura: de governança e estratégicas.

A arquitetura de governança é composta por ações documentadas, porquanto representam as “leis” a serem cumpridas e regulam os aspectos comportamentais da organização, a serem observados na condução de todo o conjunto de negócios e atividades empresariais. Como exemplo, pode-se citar os Dispositivos Legais, Regulamentos, Estatuto, Atas das Assembléias de Acionistas e Políticas Gerais.

A arquitetura estratégica é composta por ações documentadas, porquanto definem os rumos dos negócios e regulam os aspectos referentes aos conteúdos que a organização quer abordar em sua atuação, com espaço e tempo delimitado e obedecem à lógica da gestão e do ambiente no qual o BB está inserido.

A Figura 14 apresenta a documentação gerada no âmbito da estratégia corporativa – Orientação Geral de Negócios, Plano Diretor, Orçamento Geral e Acordo de Trabalho.

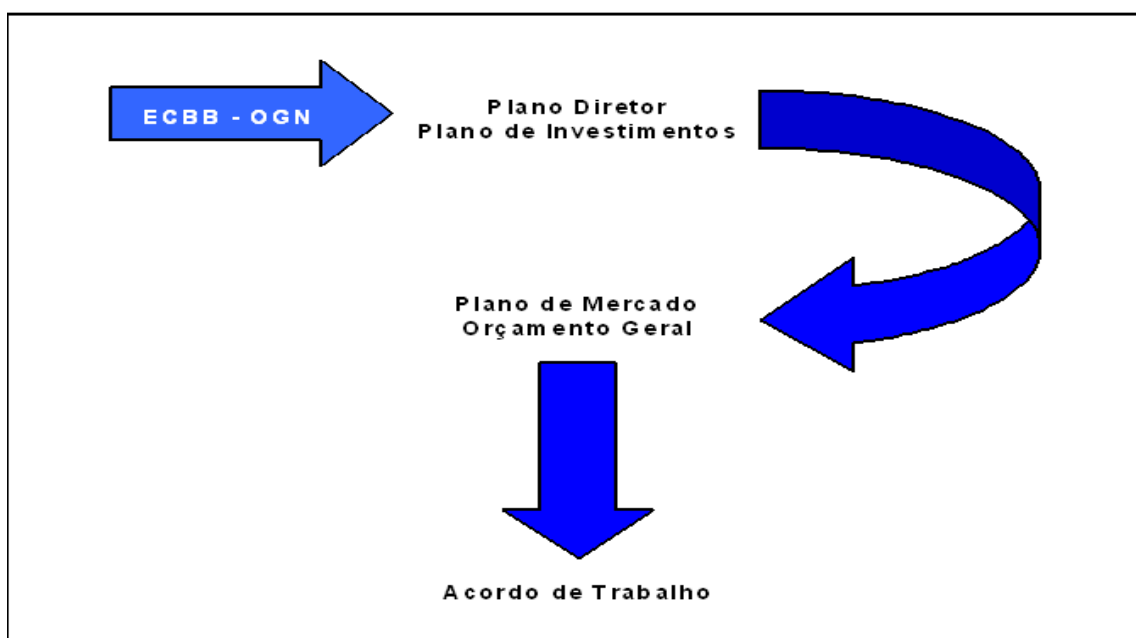


Figura 14: Estratégia Corporativa do Banco do Brasil.
Fonte: Diretoria de Distribuição e Canais de Varejo (DICA), 2009.

¹⁸ Disponível em:
<<http://www.bb.com.br/portallbb/page22,102,2681,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=1508&codigoMenu=1208>>. Acesso em: 17 ago. 2009.

A estratégia corporativa que consolida a direção estratégica, o plano de negócios e os objetivos de longo prazo, por sua vez, é definida em função da análise de cenários: econômico, sócio-demográfico, político, internacional etc. Tem periodicidade de cinco anos e é aprovado pelo Conselho de Administração.

O Plano Diretor consolida as metas de curto prazo decorrentes dos objetivos de longo prazo da estratégia corporativa. Tem periodicidade anual, com avaliações trimestrais apresentadas ao Conselho de Administração.

O Plano de Investimento é o documento de longo prazo que consolida os projetos de investimento prioritários para o Banco.

O Orçamento Geral traz a quantificação dos planos da Empresa e permite a simulação dos resultados econômicos decorrentes da atuação desejada. Também é aprovado pelo Conselho de Administração, e possui periodicidade anual.

O Plano de Mercados consolida os objetivos, indicadores e metas específicas para cada um dos mercados atendidos e os direcionadores estratégicos das áreas potencializadoras de negócios, tais como tecnologia, logística, gestão de pessoas e marketing.

O Acordo de Trabalho é o instrumento utilizado para comunicar, induzir, acompanhar e avaliar o desempenho das dependências do Banco, e contempla indicadores e metas que refletem os objetivos definidos no Plano Diretor, que por sua vez traduzem a estratégia corporativa. Exemplificando:

- A Estratégia Corporativa define que é preciso ter: *funcionários especializados, capacitados e motivados.*
- No Plano Diretor este objetivo está traduzido em metas quantitativas: *no BB, 90% dos funcionários deverão realizar, no mínimo, 30 horas de treinamento em 2009.*
- No Acordo de Trabalho a mesma meta é atribuída à dependência, que consolida a quantidade de horas de treinamento realizada pelos funcionários localizados em seu respectivo prefixo (dependência).

3.4.2 *Balanced Scorecard no Banco do Brasil*

Nos últimos anos, os métodos de avaliação de desempenho empresarial, apoiados apenas nos indicadores contábeis e financeiros estão se tornando obsoletos, pois só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade de longo prazo.

Por isso, tem se falado muito sobre os conceitos e práticas do *Balanced Scorecard* (BSC), método gerencial concebido inicialmente como um instrumento capaz de mensurar o desempenho de uma organização com foco não apenas em indicadores financeiros.

O BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), não se limita a mensurar desempenho, mas a partir de uma visão integrada e balanceada da organização, também comunica e auxilia na implementação da estratégia em todos os níveis da empresa, buscando alinhamento dos objetivos, iniciativas e indicadores à estratégia e formando um fluxo de causa e efeito.

No Banco do Brasil, o BSC foi utilizado inicialmente em 1998, na avaliação de desempenho individual dos funcionários. Em 1999, começou a ser utilizada em avaliações corporativas e, em 2000, passou a integrar os documentos estratégicos, como o Plano Diretor, o Plano de Mercados e o Acordo de Trabalho.

No BSC os indicadores e objetivos são dispostos em perspectivas, que refletem os focos de interesse da empresa, e no acordo de trabalho do Banco do Brasil são traduzidas da seguinte forma:

Perspectiva Financeira: conjunto de objetivos e indicadores relacionados aos temas financeiros que atendem predominantemente os interesses dos acionistas e a sustentabilidade dos negócios.

- **Resultado Econômico:** tem como objetivo utilizar indicadores chaves que visam ao alcance dos objetivos relativos à performance de resultados (rentabilidade, eficiência e risco). São exemplos de indicadores: resultado da unidade, incremento de receitas, redução de despesas, cobertura de despesas administrativas e eficiência da unidade.
- **Estratégia e Operações:** tem como objetivo realçar o foco da organização em algum aspecto econômico-financeiro considerado relevante para o

período avaliativo e que contribui para o alcance dos indicadores chaves definidos para viabilizar o resultado corporativo. São exemplos de indicadores: captação, crédito, receita de serviços, contratos e quantidade de transações.

Perspectiva Clientes: conjunto de objetivos e indicadores de desempenho relacionados a clientes que contribui para potencializar resultados financeiros e a sustentabilidade dos negócios. Tem como premissas à identificação dos segmentos que a empresa se propõe a atender e respectiva proposta de valor a cada um desses segmentos. Incluem temas relacionados à participação de mercado, expansão, rentabilidade, fidelização, retenção e satisfação de clientes.

Perspectiva Processos Internos: conjunto de objetivos e indicadores de inovação e mudança de produtos e processos operacionais da empresa que possibilita a viabilização dos resultados corporativos. Incorpora também *compliance*¹⁹ e gerenciamento de risco, inclusive sócio-ambiental.

Perspectiva Comportamento Organizacional: conjunto de objetivos e indicadores relacionados à qualificação profissional, à qualidade de vida e ao respeito à individualidade e a satisfação dos funcionários, o qual potencializa o resultado das demais perspectivas. Tem como premissa que a forma de relacionamento da empresa com os funcionários produz reflexos na sua competitividade. Incorporam temas como investimento em capacitação, remuneração, reconhecimento e motivação.

Perspectiva Sociedade: conjunto de objetivos e indicadores que dizem respeito à condução ética dos negócios e ao compromisso com o desenvolvimento social das comunidades em que o BB se insere, bem como ao esforço em

¹⁹ O termo 'compliance' tem origem no verbo 'to comply', que significa agir de acordo com uma regra, um pedido ou um comando. Os funcionários dos Compliance Office (Departamentos de Compliance) têm, portanto, a função de monitorar e assegurar que a instituição esteja cumprindo as regras aplicáveis a cada negócio. Através das atividades de Compliance, qualquer possível desvio em relação à política de investimento dos produtos é identificado e evitado. Assim, os investidores têm a segurança de que suas aplicações serão geridas segundo as diretrizes estabelecidas. Disponível em: <<http://www44.bb.com.br/appbb/portal/on/dtvm/cnhm/Compliance.jsp>>. Acesso em: 17 ago. 2009.

conscientizar e envolver os públicos de relacionamento em questões voltadas à responsabilidade sócio-ambiental. Imagem institucional, ética empresarial, investimentos comunitários, repasse de recursos para ações sociais, funcionamento de instâncias de interação para debater Responsabilidade Sócio-ambiental com os componentes da cadeia de negócio (comitês e fóruns) são temas que podem pertencer a esta perspectiva.

Portanto, o BSC apresenta-se como um importante instrumento de gestão para todos os tipos de organização, cujo objetivo é se antecipar aos concorrentes, oferecendo maior qualidade de serviços aos clientes e melhorando os aspectos internos da organização.

CAPÍTULO IV

GERENCIADOR FINANCEIRO DO BANCO DO BRASIL

A disseminação do conceito de auto-atendimento no Banco do Brasil iniciou-se em 1996, com a migração, para esses terminais, de grande parte dos serviços até então executados exclusivamente nas dependências das agências, mais especificamente nos guichês de caixa.

Três anos depois, no início do Século XXI, os clientes passaram a dispor também do BB *Office Banking*, que constituía a Linha Direta BB (LDBB) e permitia ao cliente pessoa jurídica (PJ) efetuar diversas transações *online*, além de realizar transferências de arquivos, tudo diretamente do próprio domicílio.

No início de 2002, esse recurso foi melhorado e passou a denominar-se de Gerenciador Financeiro (GEFIN). De acordo com o LIC (23.4.1.1-7) que trata da rede de atendimento virtual e remoto, “O Gerenciador Financeiro é o canal de auto-atendimento eletrônico que oferece a prestação dos serviços e transações bancárias diretamente do microcomputador do cliente, alinhando comodidade e segurança”.

Em junho de 2005, buscando adequar os canais de atendimento às reais necessidades dos clientes PJ, e em consonância com a estrutura de atendimento por pilares negociais, o Banco do Brasil direcionou o atendimento de forma segmentada, para atender de maneira diferenciada os clientes de micro e pequenas empresas, empresariais e corporativas.

Desenvolvido e aperfeiçoado para propiciar facilidade de atendimento aos clientes PJ, o sistema GEFIN, mesmo tendo identidade própria, guarda profunda semelhança com o auto-atendimento pessoa física (PF), conforme apresentado na Figura 15.

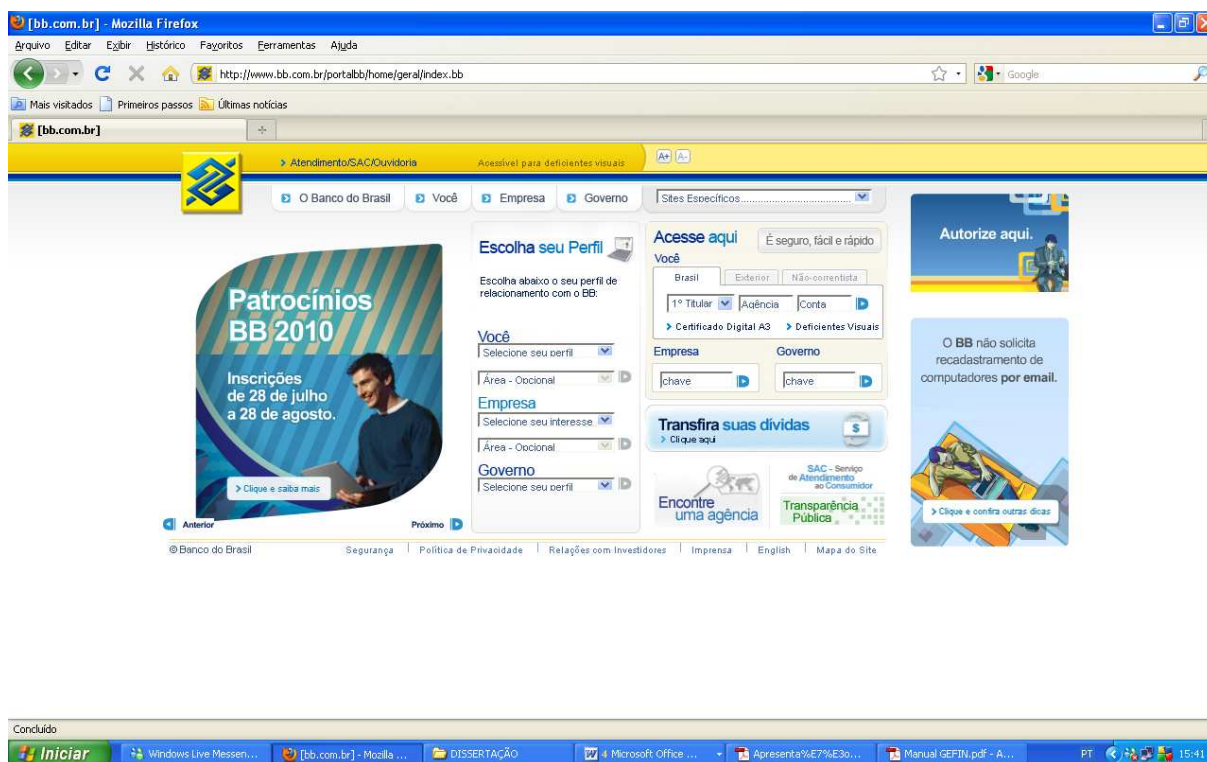


Figura 15: Tela Inicial do Portal BB na Internet.

Fonte: Diretoria de Marketing e Comunicação (DIMAC), 2009.

Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portallbb/home/geral/index.bb>>.

Essa semelhança não se restringe aos aspectos de *layout*. Muitas das operações oferecidas no auto-atendimento PF estão disponíveis também no GEFIN. Como as pessoas jurídicas (PJ) atuam por meio de seus representantes e, provavelmente, já utilizam essas facilidades como pessoas físicas, tal fato pode contribuir para o rompimento de eventuais resistências quanto ao uso do GEFIN.

Mas se há semelhanças, também há diferenças. A movimentação financeira das PJ dá-se por seus representantes PF. Assim, várias pessoas, com diversos níveis de autoridade, podem transitar por uma conta de pessoa jurídica. E como acontece no Banco do Brasil, as empresas definem níveis de acesso aos serviços, bem como diferentes poderes de representação.

Alem disso, vários produtos e serviços, como cobrança, cheques custodiados e descontados, pagamento eletrônico de salários e empréstimos de capital de giro, por exemplo, são oferecidos apenas no GEFIN. Segundo o LIC (23.4.1.1-7) o gerenciador financeiro do Banco do Brasil apresenta os seguintes objetivos:

- a) Estabelecer a prestação de serviços bancários ao domicílio do cliente;
- b) Disseminar a política de auto-atendimento;

- c) Consolidar a imagem do Banco do Brasil como empresa moderna e parceira do segmento de pessoa jurídica;
- d) Proporcionar diferencial mercadológico através da adoção de soluções inovadoras a seu público-alvo (clientes PJ)²⁰.

Ao disseminar o uso do gerenciador financeiro, o foco da atuação do BB passa a ser o atendimento das necessidades do cliente. Porém, ao buscar a comodidade do cliente, oferecendo o conforto de realizar no próprio domicílio, sem filas ou esperas, operações como consultas diversas, pagamentos, transferências, serviços de cobrança, entre outros, o Banco do Brasil está liberando mão-de-obra e descongestionando o atendimento. Por disponibilizar diferentes soluções no próprio ambiente da empresa, o cliente reserva sua visita ao BB para situações que exijam o contato pessoal com o gerente de relacionamento, no caso, o Gerente de Contas PJ (GECON), que poderá oferecer atendimento de qualidade e agir proativamente, buscando a realização de novos negócios e a fidelização do cliente.

Em síntese, a migração dos serviços para o GEFIN proporciona redução de custos e de consumo de estrutura da agência, aumenta a segurança no atendimento – o cliente utiliza sua própria senha para a realização de suas transações – e gera maior satisfação do cliente, pelas facilidades que o aplicativo GEFIN oferece.

Segundo o LIC (23.4.1.1-7) o gerenciador financeiro apresenta as seguintes vantagens para o Banco do Brasil:

- a) Fidelização do cliente PJ, pela criação de vínculos operacionais estáveis;
- b) Constitui-se em canal direto de relacionamento, venda de produtos e serviços, bem como realização de outros negócios;
- c) Possibilita ao BB conhecer o cliente, suas necessidades e expectativas, contribuindo para o aprimoramento contínuo da qualidade do atendimento;
- d) Constitui-se em instrumento de alta performance na redução de custos oriundos do consumo de estrutura, apresentando-se eficaz na liberação de pessoal nas agências para vendas ativas e melhoria do atendimento;

²⁰ O Gerenciador Financeiro pode ser oferecido para clientes Pessoa Física apenas para realização de transmissão de arquivos dos seguintes convênios: arrecadação e repasse de tributos; cobrança; cadastramento massificado de conta corrente; pagamentos; captura eletrônica de cheques (BB cheque) e recebimentos, pagamentos e convênios. Não estão disponíveis para PF transações on-line, como por exemplo, consulta de extratos e movimentação financeira, que deverão ser realizadas no Auto Atendimento PF. LIC (23.4.1.1-7)

- e) Contribui para conquistas de vínculo permanente com o cliente, com a conseqüente centralização de suas operações no BB (fidelização), criando condições favoráveis à ampliação de parcerias;
- f) Amplia a capacidade de atendimento do BB à conveniência do cliente, com superação de barreiras estruturais, tais como distância, horário e duração de expediente bancário;
- g) Proporciona maior visibilidade à marca do BB, consolidando-a na associação com atributos como conveniência, comodidade, dinamismo, qualidade e agilidade no atendimento.

O GEFIN foi desenvolvido especialmente para atendimento aos clientes PJ, com produtos e serviços específicos do segmento, se constituindo em verdadeira extensão do Banco do Brasil no mercado voltado às pessoas jurídicas.

Por meio dele, os clientes PJ têm acesso ágil e fácil a transações bancárias, sem precisar deslocar-se até a agência de seu relacionamento, poupando tempo e reduzindo custos operacionais. Essa facilidade está disponível 24 horas por dia e a partir de qualquer computador cadastrado pelo cliente e validado no BB, conectado à Internet, estende-se a todas as soluções de pagamento e recebimento, com cobrança, depósito de cheques, pagamento de salários e fornecedores, débito automático, entre outras.

De instalação simples, com versões atualizadas automaticamente e de utilização intuitiva, o aplicativo oferece, ainda, central de atendimento 24 horas pelos telefones: 3003-0500 (capitais e regiões metropolitanas) e 0800-729-0500 (demais localidades).

Segundo o LIC (23.4.1.1-7) o gerenciador financeiro apresenta as seguintes vantagens para o cliente:

- a) Segurança das transações, com a reprodução integral em meio eletrônico das condições para movimentação financeira instituídas pelo cliente (poderes e instrumentos de mandatos);
- b) Controle dos níveis de autoridade existente na empresa e o gerenciamento do acesso de usuários e transações;
- c) Central de atendimento 24h todos os dias da semana;
- d) Acesso facilitado aos produtos e serviços do Banco;
- e) Agilidade na realização de transações bancárias;

f) Redução de custos operacionais²¹.

De acordo com o LIC (23.4.2.3-8) que trata sobre os procedimentos de agência para a implementação do gerenciador financeiro, esse processo envolve basicamente as seguintes etapas:

- a) Oferecimento ao cliente: demandar aos funcionários que respondem pelo relacionamento ou atuam no contato com o cliente o conhecimento de todos os facilitadores e serviços oferecidos no GEFIN.
- b) Atualização de poderes/instrumentos de mandatos²²: em função da utilização automática das informações dos poderes registrados no cadastro do cliente pelo GEFIN, é de fundamental importância que os registros espelhem a realidade e que estejam sempre atualizados.
- c) Formalização: o acesso ao GEFIN depende da chave e senha de acesso e a realização de transação que envolve o uso de conta exigira senha de auto-atendimento (8 dígitos). Imprimir o termo de adesão ao regulamento do GEFIN (Anexo A); colher e conferir a(s) assinatura(s) do(s) dirigente(s) ou seu(s) representante(s) e arquivar o termo de adesão na pasta cadastral do cliente; selecionar um administrador de segurança dentre os dirigentes e todos os outorgados da PJ cadastrados em pelo menos um dos poderes utilizados no GEFIN; após a confirmação da transação, é apresentada a chave de acesso (Chave J) e a senha inicial de acesso²³ ao GEFIN, que será fornecida ao administrador de segurança selecionado.
- d) Cadastramento da senha da conta: as senhas de conta são cadastradas pelo próprio usuário, através do terminal de auto-atendimento (TAA) para portadores de cartão empresarial ou do próprio GEFIN. O desbloqueio da senha será realizado na agência detentora da conta corrente do cliente.

A pessoa jurídica representa uma entidade abstrata que pratica atos por meio de seu representante, com poderes de proprietário ou outorgados por contrato social (ou algum outro instrumento de mandato).

²¹ Em relação aos custos para o cliente PJ, como forma de incentivo à utilização do auto-atendimento, a cobrança da tarifa por conexão está suspensa, as transações realizadas são isentas de tarifas, com exceção da emissão de Documento de Ordem de Crédito (DOC) e Transação Eletrônica de Documento (TED), que são cobrados com preço reduzido.

²² As transações do GEFIN que envolve consultas e movimentações de conta do cliente estão vinculadas aos poderes e instrumentos de mandato registrados no banco.

²³ A senha inicial de acesso destina-se ao primeiro acesso a ser realizado pelo administrador de segurança, quando deve ser alterada, imediatamente, no próprio GEFIN.

Dessa forma, enquanto o acesso à conta da pessoa física dá-se por meio da indicação do código da agência e do número da conta, no GEFIN essa operação é feita por meio da **Chave J**. A conta do cliente terá uma chave para o titular, e tantas outras que forem necessárias por ele indicadas. O titular pode criar quantas chaves forem necessárias às pessoas que irão interagir com o Banco do Brasil. A segurança é garantida pela indicação dos níveis de acesso para os detentores da chave.

Para ampliar o sistema de segurança na operacionalização do GEFIN, o Banco do Brasil implementou o conceito de duas senhas: de acesso e de conta.

A senha de acesso, gerada simultaneamente com a chave do usuário (Chave J)²⁴, é utilizada para acessar o aplicativo. A senha da conta é necessária para confirmar transações de movimentação em conta corrente e para a realização de consultas, conforme apresentado na Figura 16:

Figura 16: Tela Inicial do Gerenciador Financeiro.

Fonte: Diretoria de Marketing e Comunicação (DIMAC), 2009.

Disponível em: <<https://officed.bb.com.br/servlet/demonstraoffice?tipoCliente=4>>.

²⁴ Código alfanumérico de oito caracteres atribuído pelo Banco, que identifica a pessoa que acessa o Gerenciador Financeiro, devendo ser utilizada em conjunto com a Senha de Acesso ao Gerenciador Financeiro. LIC (23.4.10001.1-3)

O menu de consulta permite a realização de consultas diversas, como saldos e extratos de conta corrente, poupança, cheques e investimentos, emissão de comprovantes de pagamentos e transferências e consultas aos cheques custodiados no Banco do Brasil.

The screenshot shows the 'Micro e Pequenas Empresas' section of the Banco do Brasil website. The top navigation bar includes 'Gerenciador Financeiro', a dropdown menu for 'ORGÃO/DEPARTAMENTO SEM NDI', 'SAC/Ouvidoria', 'Rede de Atendimento', and 'Sair'. Below this is a secondary navigation bar with 'Sua conta', 'Página inicial', 'Novidades', 'Formulários', and 'Ajuda'. The main menu features tabs for 'Consultas', 'Transferências', 'Pagamentos', 'Cobrança', 'Investimentos', 'Empréstimos', 'Internacional', and 'Outras opções'. The 'Consultas' tab is active, displaying a grid of service categories:

- Saldos:** Conta corrente, BB Conta investimento, Poupança.
- Extratos:** Agenda financeira, Lançamentos futuros, Conta corrente, BB Conta investimento, Pagamentos/Transferências, FCO - Financiamento.
- DOC eletrônico / TED:** consulta remetente, consulta favorecido.
- Investimentos:** Investimentos Fundos/CDB, Investimentos Fundos - mensal, Poupança, Poupex, CDB/RDB/BBReaplic.
- Recebimentos:** Créditos por ordem de terceiros, Depósitos identificados, Comércio eletrônico - débito em conta, Valores bloqueados.
- Cheques:** Extrato de cheques, Cheques devolvidos, Cópia de cheque.
- Custódia:** Todos, Custodiados, Descontados, Remetidos à compe, Cheque (Dados da banda magnética), Extrato de custódia, Adesão, Solicitação de 2ª via, Visualização.
- Comprovantes:** Emissão de comprovantes, Emissão de comprovantes - Arquivos.
- Cooperativas de crédito:** Movimentação dos cooperados.
- Outras opções:** CPF/CNPJ cadastrados, Extrato IPVA/Taxas Detran, Extrato consolidado, Extrato para gestão de caixa, IRPJ - Demonstrativo, Contas cadastradas p/ transferências, BB, Outros bancos.

A 'Fechar >>' button is located at the bottom right of the menu area.

Figura 17: Tela Menu Consultas.

Fonte: Diretoria de Marketing e Comunicação (DIMAC), 2009.

Disponível em: <<https://officed.bb.com.br/servlet/demonstraoffice?tipoCliente=4>>.

O menu transferências permite efetuar transferências entre contas, Documento de Ordem de Crédito (DOC), Transação Eletrônica de Documento (TED), depósito identificado, realizar e cancelar agendamentos, cadastrar contas favorecidas de crédito, emitir comprovantes e alterar limites para transferências.

Gerenciador Financeiro
Micro e Pequenas Empresas

ORGÃO/DEPARTAMENTO SEM NOM. SAC/Ouvidoria Rede de Atendimento Sair

Sua conta | Página inicial | Novidades | Formulários | Ajuda

Consultas Transferências Pagamentos Cobrança Investimentos Empréstimos Internacional Outras opções

Conta corrente C/C
Entre contas correntes BB
Conta corrente para poupança
Poupança para conta corrente
DOC Eletrônico
TED Transf. Eletrônica Disponível
Conta Única do Tesouro
Doação ao programa Fome Zero
Ordem de pagamento
CPF/CNPJ - Cadastro/Cancelamento

Conta investimento C/I
Entre contas BB
C/C para conta investimento
Conta investimento para C/C
Entre contas investimento
Para outros bancos
C/C para conta investimento
Conta investimento para C/C
Entre contas investimento
C/I para Corretora/Banco Investimentos
Corretora/Banco Investimentos para C/I

Contas favorecidas de crédito
Emissão de termo de liberação
BB
Cadastramento
Consulta cadastradas
Cancelamento
Cancelamento em lote
Outros bancos
Cadastramento
Consulta cadastradas
Cancelamento
Cancelamento em lote

Depósito identificado
Entre contas correntes BB
Poupança para conta corrente BB
CPR - BB Leilão

Outras opções
Correspondente bancário - Alívio de numerário
Cancelamento de agendamentos
Alteração de limite
Emissão de comprovantes

Cooperativas de Crédito
DOC de cooperados
TED de cooperados

Fechar >>

Figura 18: Tela Menu transferências.

Fonte: Diretoria de Marketing e Comunicação (DIMAC), 2009.

Disponível em: <<https://officed.bb.com.br/servlet/demonstraoffice?tipoCliente=4>>.

No menu pagamentos o cliente poderá efetuar pagamentos de títulos em geral, de contas de água, luz, telefone, Documento de Arrecadação de Receitas Federais (DARF), Guia da Previdência Social (GPS), Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), Imposto sobre a Propriedade de Veículo Automotor (IPVA), entre outras. É possível, também, efetuar e cancelar agendamentos (para os casos em que o débito ainda não tenha sido efetuado na conta corrente), emitir comprovantes de pagamentos e registrar pagamentos de salário através de convênio de pagamento eletrônico de salários.

Pelo menu cobrança, o cliente tem acesso a todas as carteiras de cobrança mantidas no Banco do Brasil para consultar liquidações, alterações de existência, débito em conta, baixas, data de encaminhamento a cartório, valor do crédito e valor líquido de cada título recebido, podendo até detalhá-los. Para as modalidades de cobrança registrada, o cliente pode ainda efetuar instruções de alterações nos títulos,

como alteração de endereço do sacado, vencimentos, multas, cobrança de juros, baixa, protesto, sustação, etc.



Figura 19: Tela Menu Cobrança.

Fonte: Diretoria de Marketing e Comunicação (DIMAC), 2009.

Disponível em: <<https://officed.bb.com.br/servlet/demonstraoffice?tipoCliente=4>>.

O menu investimentos permite a realização de aplicação e resgate em fundos de investimento e o menu empréstimo permite o acompanhamento das vendas com cartão através do extrato e da agenda Visanet, liberação de parcelas do BB Giro Rápido, liberação de antecipação de crédito ao lojista (ACL), consulta a operações de desconto de cheques e operacionalização de empréstimos de consignação em folha.

O menu internacional possibilita de pedidos de abertura de crédito importação e consulta de remessas de exportação, transferências de valores para contas correntes no BB e em outros bancos localizados em países diversos, consultas a cartas de crédito exportação, entre outras transações.

CAPÍTULO V

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A condução metodológica da pesquisa designa de maneira ampla a definição e coordenação de um pensamento, cujo esforço e intenção direcionam-se a produção de um novo conhecimento. De acordo com Hessen (2000, p.69) a essência do conhecimento está na “relação entre sujeito e objeto”.

Discorrendo acerca da construção do conhecimento científico, em uma perspectiva pós-moderna, Valentim (2005), ancorada na Teoria do Conhecimento proposto por Hessen (2000) nos apresenta cinco grandes “correntes” sobre a origem do conhecimento, a fim de elucidar a relação sujeito-objeto com vistas à construção do mesmo:

Para o **objetivismo**, o objeto determina o sujeito e influencia na construção de conhecimento do sujeito. O **subjetivismo**, contrário ao objetivismo, defende que a construção de conhecimento se dá no próprio sujeito (consciência em geral), pois é o próprio que produz e dá forma ao objeto. O **realismo** sustenta a tese de que o objeto existe independentemente do sujeito. [...] O **idealismo**, contrário ao realismo, defende que não existem objetos reais, independentes da consciência do homem, mas sim como um produto do pensamento do homem. O **fenomenalismo** estabelece uma relação entre o realismo e o idealismo, pois considera que os objetos existem por meio da nossa consciência, mais do que isso, é moldado pela própria consciência do sujeito (VALENTIM, 2005, p. 8-9, grifo nosso).

Não obstante, a contribuição ao domínio do conhecimento deve ser a partir do compromisso entre o rigor metodológico e o grau de controle adotado pelo pesquisador e o estado de realismo empírico do estudo, importante para o avanço do conhecimento.

As discussões teóricas que ajudaram a construir e consolidar a metodologia de pesquisa utilizada no presente estudo estão embasadas na junção das obras de Marconi e Lakatos (1999), Gil (2002), Fachin (2003) e Yin (2005), este último discorrendo em torno do planejamento e método de estudo de caso, bem como nas obras de Figueiredo (1999) e Gonzáles de Gómez (2000) no campo da Ciência da Informação.

Ao discorrer em torno do conceito de pesquisa desvelada em uma perspectiva científica, Gil (2002, p.17) explica que “a pesquisa é desenvolvida

mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos”.

Os métodos, quantitativos, qualitativos, comparativos, assim como as técnicas de coleta e análise da informação definem a direção e a modalidade das ações de pesquisa, estando já ancorados num domínio epistemológico e político que acolhe e legitima as condições de produção do objeto de pesquisa. Recorrendo a um empréstimo de Gonzáles de Gómez (2000, não paginado), “uma metodologia de pesquisa terá como primeira tarefa, a tematização dessas condições de produção do objeto de conhecimento”.

Segundo Yin (2005, p.19),

Cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens próprias, dependendo basicamente de três condições: a) o tipo de questão da pesquisa, b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos; c) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

Desse modo, a escolha do método depende do objeto da pesquisa assim como dos conhecimentos construídos até o momento, das aptidões e das preferências do pesquisador. Nesse sentido, como visão de processo de investigação científica adotou-se o enfoque qualitativo. Porém, não há como ignorar os dados quantitativos que darão objetividade ao referente estudo.

Sobre a diferença entre o enfoque quantitativo e qualitativo, Figueiredo (1999, p.35) explica:

A diferença principal entre a abordagem quantitativa e a qualitativa, é que a primeira busca uma explicação objetiva baseada em descrição e manipulação estatística, enquanto a qualitativa procura entender um acontecimento ou comportamento da perspectiva do autor.

Portanto, as metodologias qualitativas são constituídas por um conjunto de técnicas interpretativas que têm por meta retrair, decodificar ou traduzir fenômenos sociais naturais, com vistas à obtenção de elementos relevantes para descrever ou explicar esses fenômenos.

5.1 Método “Estudo de Caso”

A utilização do estudo de caso como método de pesquisa é apenas uma das muitas maneiras de se conduzir uma pesquisa. Geralmente, esse método é utilizado como estratégia de pesquisa quando questões do tipo **como** e **por que** são colocadas, visto que o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos, bem como quando o foco da pesquisa se concentra em fenômenos atuais (YIN, 2005, p.19).

Discorrendo em torno do estudo de caso como um dos métodos específicos das Ciências Sociais, Fachin (2003, p.42) afirma que,

Esse método é caracterizado por ser um estudo intensivo. No método do estudo de caso, leva-se em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. Todos os aspectos do caso são investigados [...] O direcionamento desse método é dado na obtenção de uma descrição e compreensão completas das relações dos fatores em cada caso, sem contar o número de casos envolvidos.

Por outro lado, Yin (2005, p.19) alerta que “usar os estudos de caso para fins de pesquisa permanece sendo um dos mais desafiadores de todos os esforços das ciências sociais”. Talvez isso aconteça pela pouca preocupação no rigor da pesquisa de estudo de caso. Ainda, segundo Yin (2005, p.20),

[...] o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos.

Como a presente pesquisa se propôs encontrar respostas às questões norteadoras dos problemas levantados e visa a uma compreensão da realidade do objeto de pesquisa, isto é, uma análise da gestão estratégica de negócio e as tecnologias da informação, baseada na utilização da ferramenta tecnológica denominada ‘gerenciador financeiro’, desenvolvida pelo Banco do Brasil, justifica-se, portanto, a adoção do estudo de caso como método de pesquisa.

Sendo assim, o local do estudo será na cidade de Campo Grande, estado de Mato Grosso do Sul, mas especificamente na agência Vivendas.

Portanto, a escolha do estudo de caso como método científico, além de estar em sintonia com a presente pesquisa, possibilita uma orientação geral ao responsável pela pesquisa, de forma a facilitar o seu planejamento e condução.

5.2 Procedimentos de Coleta de Dados

Os procedimentos de coleta de dados, inicialmente se dão a partir da definição do método de pesquisa que se pretende utilizar, visto que somente a partir dessa definição é que se dará a construção e utilização dos instrumentos para obter os dados e posteriormente, analisá-los para os objetivos da pesquisa.

Segundo Fachin (2003, p.123),

A pesquisa surge quando se tem consciência de um problema e nos sentimos pressionados a encontrar sua solução. A indução realizada para alcançar essa solução constitui a pesquisa propriamente dita. Para tal, necessitamos da aplicação de procedimentos metodológicos com a intenção de desenvolver, modificar e ampliar conhecimentos que possam ser testados, por meio de investigações, e transmitidos. A pesquisa de cunho científico estabelece parâmetros necessários entre causa e efeito e suas constatações.

Frente às considerações apresentadas por Fachin (2003), para esta pesquisa o início dos procedimentos de coleta de dados se deu através de um estudo exploratório, tendo como aporte o levantamento bibliográfico e a revisão de literatura, caracterizando-se como uma pesquisa bibliográfica propriamente dita.

Para se realizar uma pesquisa científica é preciso que se promova o confronto entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele.

Corroborando com essa discussão Marconi e Lakatos (1999, p.19) explicam que,

Toda pesquisa deve basear-se em uma teoria, que serve como ponto de partida para a investigação bem sucedida de um problema. A teoria, sendo instrumento de ciência, é utilizada para conceituar os tipos de dados a serem analisados. Para ser válida, deve apoiar-se em fatos observados e aprovados, resultantes da pesquisa.

O conhecimento em torno do que já foi escrito sobre o tema que se pretende pesquisar é, portanto, o primeiro passo a ser dado quando da realização

de uma pesquisa e a biblioteca (física ou virtual) passa a ser o mais importante instrumento de trabalho do pesquisador.

Posteriormente a isso, se realizou a busca por documentos internos do Banco do Brasil que trata especificamente sobre o gerenciador financeiro, bem como o acesso de normativos no Livro de Instruções Codificadas (LIC) disponibilizados pelo Sistema de Informações Banco do Brasil (SISBB), sendo utilizada neste momento a pesquisa documental.

Verifica-se que a pesquisa documental segue os mesmos passos da pesquisa bibliográfica. No entanto, cabe considerar que enquanto na pesquisa bibliográfica são constituídos, sobretudo de materiais impressos localizados em bibliotecas, bancos e bases de dados, bem como na própria Internet, a pesquisa documental constitui-se uma fonte rica de dados e informações produzidos internamente a uma determinada organização.

5.2.1 Universo da Pesquisa

De posse dessas variáveis para a consolidação do construto teórico da pesquisa, deu-se a passagem para o momento seguinte, isto é, a apresentação da população e, conseqüentemente, definição da amostra, a fim de poder definir os instrumentos de coleta de dados. Para Marconi e Lakatos (1999, p.43-44),

O universo ou população de uma pesquisa depende do assunto a ser investigado, e a amostra, porção ou parcela do universo, que realmente será submetida à investigação, é obtida ou determinada por uma técnica específica de amostragem.

A dependência de prefixo 2916, agência Vivendas, localizada na cidade de Campo Grande, Estado de Mato Grosso do Sul, apresenta em sua carteira PJ 1.313 clientes, distribuídos em 9 (nove) tipos de carteiras, conforme a Figura 20:

Tipo de Carteira	Grupo	Clientes
Empresas	02	276
Microempresas	01	129
Usuários	01	222
Governo	01	85
Entidades	01	234
Não rentabilizantes	01	104
Cadastro	01	250
Outras Agências	01	13
Conta Integração	01	0
Total	10	1.313

Figura 20: Carteira PJ - Dependência: 2916 Vivendas (MS).

Fonte: Sistema de Informações Banco do Brasil (SISBB) - Dez./2008.

Como a presente pesquisa procura identificar o fluxo de informação entre os clientes PJ e a agência Vivendas do Banco do Brasil, a fim de analisar a gestão estratégica de negócio alinhada com as tecnologias da informação, se definiu como população desse estudo os 195 clientes da carteira comercial que utilizam o gerenciador financeiro, como pode ser observado na Figura 21.

Carteira Negocial	Grupo	GEFIN (Sim)	GEFIN (Não)
Empresas	01	73	34
	02	80	89
Microempresas	01	42	87
Total	03	195	210

Figura 21: Carteira Negocial PJ - Dependência: 2916 Vivendas (MS).

Fonte: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil, Dez./2008.

5.2.2 Amostra da Pesquisa

Para compor a amostra do estudo, foram selecionadas de forma aleatória 40 clientes da carteira comercial (formada pela junção das carteiras empresas e microempresas), o que representa 20% da população alvo existente (195 clientes

que utilizam o GEFIN) para aplicação do questionário, cujo conteúdo é constituído de questões fechadas e um espaço para observações. A distribuição do questionário observou os seguintes segmentos: 15 clientes do grupo 01 da carteira empresa (37% da amostra); 16 clientes do grupo 02 também da carteira empresa (41% da amostra) e 9 clientes do grupo 1 da carteira microempresa (22% da amostra).

5.2.3 Instrumentos de Coleta de Dados

Buscando atender aos requisitos de validade e de fidedignidade do instrumento de medida, o questionário (Apêndice C) foi submetido a uma validação junto aos profissionais que atuam na carteira PJ da agência Vivendas. As observações foram consideradas para a elaboração final da elaboração do instrumento em questão, visando a apresentação, facilitar o manuseio e tornar a leitura agradável.

No que se refere à adequação e fidedignidade, o questionário foi submetido a um pré-teste junto a dois clientes PJ, sendo um da carteira comercial empresa e o outro de uma microempresa para que depois de respondidos opinassem sobre a relevância da pesquisa, bem como sobre o grau de dificuldade para serem respondidos.

Através de um roteiro, foram realizadas entrevistas em profundidade (Apêndice D), com os gestores da carteira PJ Gerentes de Contas (GECON), Assistentes de Negócios (ASNEG) e Posto Efetivo (PE) da agência acima mencionada, a fim de colaborar para a construção da análise da gestão estratégica de negócio desempenhada pelo Banco do Brasil.

A idéia central foi comparar de forma clara e precisa as informações oriundas desses clientes, por meio da análise dos questionários respondidos, com as falas de seus respectivos gestores, obtidas através da técnica de entrevista, a fim de verificar se realmente a ferramenta tecnológica GEFIN possibilita de forma harmoniosa o diálogo entre clientes pessoa jurídica e o Banco do Brasil.

5.3 Ética em Pesquisa

O método científico garante a capacidade de produção e aplicação de conhecimentos, bem como da utilização de modo sistematizado, cujos resultados têm proporcionado uma permanente e intencional transformação nas ações estratégicas (BRASIL, 1996).

Assim, um aspecto que merece ser destacado quando da realização de uma pesquisa científica é o que se refere à ética. Ética refere-se ao estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana, suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal.

A ética na pesquisa relaciona-se basicamente com dois componentes: as atitudes do pesquisador durante o desenvolvimento da pesquisa e os sujeitos da pesquisa. Em relação ao primeiro componente, sabe-se que o processo de pesquisa científica se apóia no rigor e na precisão e, portanto, não pode apresentar alguns tipos de erro, sendo alguns típicos do conhecimento científico e outros considerados como intencionais. Dentre os que se verificam como inerentes ao desenvolvimento do conhecimento científico estão os erros honestos (não intencionais) e as ambigüidades de interpretação.

Ocorre que se verificam erros que, diferentemente dos típicos do conhecimento científico, revestem-se de intencionalidade. Dentre eles estão os que decorrem da incompetência do pesquisador, do seu despreparo para a realização da tarefa, bem como aqueles que podem ser considerados como comportamento fraudulento, destacando-se:

- a) má conduta em relação aos colegas → destruição de informações relevantes, retaliação contra pessoas envolvidas na investigação ou em outras pesquisas;
- b) fabricação e falsificação de dados → violação da pesquisa via manipulação para a obtenção de dados ou resultados; uso inadequado da estatística, dentre outros;
- c) impropriedade de autoria (plágio);
- d) apropriação indevida de idéias de outrem; e
- e) violação de regras institucionais.

As questões éticas referentes aos sujeitos da pesquisa são particularmente relevantes pelo fato de algumas pesquisas envolverem, direta ou indiretamente, seres humanos.

Segundo Lepargneur (1996) a conduta ética se alicerça em três princípios fundamentais, quais sejam, justiça, beneficência e autonomia e isso implica:

- tratamento do ser humano em sua dignidade, respeito à sua autonomia e defesa de sua vulnerabilidade;
- ponderação dos riscos e benefícios, com compromisso com o máximo de benefícios e o mínimo de danos e riscos;
- garantia de que danos previsíveis sejam evitados.

Em pesquisas realizadas através da aplicação de questionários ou entrevistas, deve-se assegurar ao sujeito da pesquisa o direito de recusar-se a responder as perguntas que ocasionem constrangimento de qualquer natureza ou mesmo a continuar participando da pesquisa em qualquer momento do seu desenvolvimento.

CAPÍTULO VI

ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O processo de análise de dados, segundo Yin (2005, p.137) “consiste em examinar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, combinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”.

Diante disso, o presente capítulo dedica-se a esse processo, combinado em dois momentos. O primeiro compreendido em 4 (quatro) entrevistas realizadas com a equipe responsável pelos clientes PJ da agência Vivendas, e o segundo momento, através dos dados obtidos com a aplicação do questionário junto aos 40 clientes PJ, distribuídos nas carteiras empresa e microempresa e que utilizam o Gerenciador Financeiro.

Vale ressaltar que a coleta de dados se deu em um período de aproximadamente 60 (sessenta) dias, compreendido entre os meses de abril e maio de 2009. Esses dados foram tabulados no mês posterior ao período de coleta, isto é, no mês de junho do presente ano.

Para melhor clareza e objetividade das informações, os dados foram analisados separadamente. Posteriormente, buscou-se o confronto destas informações, no sentido de conduzir a apresentação dos resultados.

6.1 Primeiro Momento: Entrevistas

Yin (2005, p.116) discorrendo em torno do processo de condução do método estudo de caso, afirma que “uma das mais importantes fontes de informações para o estudo de caso são as entrevistas”, pois permitem tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de observações e questionários.

Configurada como o primeiro momento da coleta de dados para a presente pesquisa, realizou-se 4 (quatro) entrevistas com os integrantes da equipe PJ da agência Vivendas, na cidade de Campo Grande, Estado de Mato Grosso do Sul.

Essas entrevistas foram gravadas em aparelho de áudio, com autorização prévia dos entrevistados e conduzidas por um roteiro de questões, a fim de nortear a interação entre entrevistador e entrevistado, bem como de modo a manter o foco no objeto da pesquisa.

Os integrantes da carteira PJ, em sua grande maioria, são funcionários novos tanto no Banco do Brasil como também na própria carteira PJ, não chegando a ultrapassar 6 (seis) anos de atividades. O entrevistado que possui mais experiência afirmou que *“Faz cinco anos e meio aproximadamente, né... que estou no Banco do Brasil. Mas desde quando entrei no banco trabalho na carteira PJ. Todo o tempo, né...”* (Entrevista D).

A equipe é formada por 4 (quatro) funcionários, distribuídos da seguinte forma: um Gerente de Contas (GECOM), dois Assistentes de Negócios (ASNEGs) e um Posto Efetivo (PE); todos possuem curso superior, em nível de pós-graduação *lato sensu*, outros que não possuem especialização estão cursando um atualmente. A maioria realizou cursos na área comercial, principalmente, voltados à Certificação em Investimento – CPA 10²⁵.

Embora a equipe seja reduzida, mencionaram que as atividades são consideradas adequadas para o número de pessoas. Notadamente, o atendimento por telefone apresenta-se em maior quantidade, conforme a Entrevista B *“Eu creio o que tem de pior é o atendimento telefônico, ele é excessivo, ele não permite desenvolver melhor atividades que demandam mais tempo e concentração”*.

Quando questionados sobre o Curso Auto-Instrucional Gerenciador Financeiro para Micro e Pequenas Empresas, 75% da equipe dizem possuir o curso, embora não o considere suficiente para responder todas as demandas do aplicativo:

“Tenho, porém não o considero suficiente” (Entrevista A).

“Olha, quando eu fiz o curso, isso foi quando eu entrei no banco, em 2004... depois de lá pra cá ele teve bastante alteração, o curso no geral ele te dá uma visão geral, ele não aprofunda tudo” (Entrevista C).

No processo inicial de abertura de conta-corrente, não há sintonia nas falas dos entrevistados, quando da apresentação do aplicativo Gerenciador Financeiro:

²⁵Segundo a Associação Nacional dos Bancos de Investimento (ANBID), a Certificação Profissional ANBID – Série 10 (CPA 10) se destina a certificar profissionais que desempenham atividades de comercialização e distribuição de produtos de investimento diretamente junto ao público investidor em agências bancárias. Disponível em: <<http://certificacao.anbid.com.br/cpa10.asp>>. Acesso em: 21 ago. 2009.

“O Gerenciador Financeiro normalmente é oferecido no momento em que o cliente vem já com a conta aberta, pra assinatura da abertura da conta. No primeiro contato não é dito nada com relação a isso... É nesse segundo passo que o cliente vem já assinar o termo pra utilização do gerenciador financeiro e a gente já orienta com relação a isso” (Entrevista A).

“Recomendamos desde já como produto que o banco oferece para facilitar a vida do cliente... e já mostramos como o cliente pode instalá-lo, desde o primeiro... desde a abertura da conta, e já damos todos os... a chave e a senha para que ele desde já comece a utilizar” (Entrevista B).

“Sempre. Porque tem muita coisa, que o cara vem perder tempo na fila e ele poderia resolver lá em 10 segundos” (Entrevista C).

Todos dizem já ter prestado assessoria aos clientes quanto às dúvidas referente à utilização do Gerenciador Financeiro. *“Já, bastante. A gente tem até, agora mandado muitas das dúvidas dos clientes já direcionado para o 3003 0500, que realmente é muito a demanda. Tem muita carteira assim que não precisaria tá ligando pra gente, deveria ligar diretamente para o 3003 0500 que com certeza eles podem dar suporte melhor do que a gente” (Entrevista B).*

Ao se referir da estrutura do Gerenciador Financeiro para a usabilidade por parte dos clientes há consenso na facilidade de navegação do aplicativo, *“Eu acho que o cliente ainda tem um pouco de preguiça na verdade de procurar. Mas eu acho que, na minha visão eu acho muito fácil, eu acho muito tranqüilo. Mas eu vejo dos clientes ainda uma certa dificuldade, mas isso eu acho que não é em relação ao layout, acho que é a própria cultura das pessoas, elas não querem se auto-atenderem....” (Entrevista D).*

Em relação à agilidade, facilidade e segurança do sistema, também há sintonia nas declarações.

“Com certeza! Com certeza! Eu acho que hoje um cliente que não atue com o Gerenciador Financeiro, acho que atrasa bastante a própria movimentação financeira dele e a nossa também, que aí, é um cliente que vai ligar aqui para pedir saldo, o cliente vai ficar trinta minutos esperando de repente na linha pra ver o saldo, eu acho que indubitavelmente ajuda muito” (Entrevista A).

“Oferece. Desde quando criaram a ferramenta de cadastramento do computador ai ficou seguro. A facilidade e a agilidade já tinha antes, porque você tá sentado na sua mesa lá, tem que fazer um TED para um fornecedor, antigamente

você tinha que pegar um cheque, ou sacar com o cartão, ficar ali na fila e transferir. Não tinha outra maneira de fazer o TED, porque o valor lá, não funciona nos terminais, tipo dez, quinze, cinqüenta mil. Com o gerenciador, tendo a conta cadastrada faz na hora, não perde tempo pra fazer um TED' (Entrevista C).

Por fim, apresentaram argumentos para romper a resistência, por parte dos clientes PJ, na utilização do Gerenciador Financeiro:

"Acho que o mais importante é o sistema de senha que se utiliza de duas senhas: uma inicial e uma outra da transação; a segunda que os computadores, eles normalmente tem de ser cadastrados para poder fazer as transações, esse é outro dado de segurança e a terceira é que o BB como instituição financeira e que tem uma respeitabilidade, claro que se houver qualquer lesão pro cliente nesse sentido, o banco vai ressarcir, tá. A gente tá ciente de todos os riscos que de repente pode acontecer no sistema em internet, mas o banco, ele se responsabiliza sim pelas informações né, e pela segurança do cliente dentro do site do gerenciador financeiro" (Entrevista B).

"Isso aí, a gente fala muito dessa solução, de cadastramento de computador. Porque o diferencial foi isso daí. Porque no Gerenciador Financeiro ele usa comunicação com a Internet, mas não é no site do banco, ele é um programa instalado na máquina dele. Se o cliente só usa o notebook, se ele usa só essa máquina para contatar conta, se ele só cadastrou essa máquina, eu posso ter a senha dele, a chave de acesso, o numero da conta, todos os dados, e vou lá na minha casa, entro no meu computador e tento acessar a conta dele, eu não consigo, eu só consigo na computador dele, no notebook dele, naquele que ele cadastrou no banco" (Entrevista D).

Diante do exposto, nota-se que a equipe responsável pela carteira pessoa jurídica, da agência Vivendas, embora tenha pouco tempo de atuação no Banco e, conseqüentemente de carteira, é uma equipe com formação superior em sua totalidade, bem como cursam uma especialização na área negocial. Esse contexto faz um contraponto em relação a pouca experiência no setor de carteira negocial.

Um outro fato que merece ser destacado é a presença desses funcionários no curso em investimento CPA 10, possibilitando que eles detenham experiências na gestão e administração de fundos de investimento, financiamento de projetos, custódia, entre outros serviços relacionados ao mercado de capitais.

Tal fato corrobora para que o Banco do Brasil, representado por sua carteira negocial, possa atender com maior êxito as necessidades de seus clientes pessoa jurídica. No entanto, vale ressaltar a fundamental importância para que sejam alinhadas as experiências adquiridas pelos funcionários ao longo do tempo de Banco, com as novas visões de funcionários mais jovens que atuam no Banco, possibilitando uma equipe versátil e detentora de conhecimentos para atender as demandas da carteira negocial.

É importante, também, que seja repensada a quantidade de funcionários na carteira negocial, a fim de possibilitar um atendimento adequado aos clientes, uma vez que se observa grande procura por telefone, visando à solução de dúvidas quanto à utilização do Gerenciador Financeiro, bem como possibilitar que a equipe possa desempenhar com maior comodidade as atividades inerentes à carteira negocial.

A fim de possibilitar um *feedback* aos clientes referente ao GEFIN, se faz necessário que toda a equipe PJ faça o Curso Auto-Instrucional Gerenciador Financeiro para Micro e Pequenas Empresas, de forma que seja constantemente atualizada, visando a formação de novos disseminadores do aplicativo.

Ainda sobre o Gerenciador Financeiro, defende-se que deve haver um conjunto de ações, de forma que no início da negociação da abertura de conta corrente PJ, sejam apresentadas às vantagens em servir-se do GEFIN. Assim, a utilização deste recurso seria mais efetiva, uma vez que o “carro chefe” da carteira negocial são os recebimentos (depósito de cheques)²⁶.

No cenário pesquisado, a agência Vivendas, observa-se que a carteira negocial PJ possuía em dezembro de 2008, 1.113 clientes, distribuídos em 9 (nove) carteiras. Entretanto, nas carteiras empresa e micro empresas, que correspondem à área negocial dos clientes PJ, verificava-se que dos 405 clientes que compunham as referidas carteiras, somente 195 possuíam o Gerenciador Financeiro. Esse fator demonstra a necessidade de haver uma ação específica do Banco para a melhoria do referido recurso.

²⁶ Os depósitos de cheque ou BB cheque é o aplicativo que permite ao cliente gerar, transmitir e receber arquivos de dados contendo informações sobre os cheques a serem remetidos ao Banco para depósito em conta corrente ou em conta de custódia. Para tanto, é necessário que se utilize o Gerenciador Financeiro. Disponível em: <<http://www14.bancobrasil.com.br/office/plugins/chq/index.html>>. Acesso em 27 ago. 2009.

6.2 Segundo Momento: Questionários

Caracterizado como o segundo momento de coleta de dados para a presente pesquisa, a aplicação do questionário se deu respeitando alguns pontos relevantes para o sucesso de sua aplicação.

Depois de selecionados os sujeitos no cadastro de clientes pessoa jurídica, para compor a amostra do estudo, inicialmente foi feito um contato, via telefone, com os administradores das empresas sujeitos da pesquisa, a fim de apresentar a importância da mesma, bem como sua colaboração para responder tal instrumento. Posteriormente, o instrumento foi encaminhado via correio eletrônico para o responsável pela utilização do Gerenciador Financeiro.

Percebendo nas discussões apresentadas por Marconi e Lakatos (1999), Gil (2002) e Fachin (2003), em que há uma pequena percentagem na devolução do questionário, uma outra estratégia foi montada a fim de viabilizar a confiabilidade da amostra estabelecida. Para tanto, depois do tempo estipulado para a devolução do questionário por parte dos sujeitos pesquisados, foi realizado no âmbito da agência Vivendas, a aplicação dos questionários faltantes, respeitando-se a proporção estabelecida na amostra. Dessa forma, conseguiu-se com êxito a aplicação do questionário em 40 clientes PJ, o que representa 20% da população pesquisada, proporcionando as interpretações seguintes:

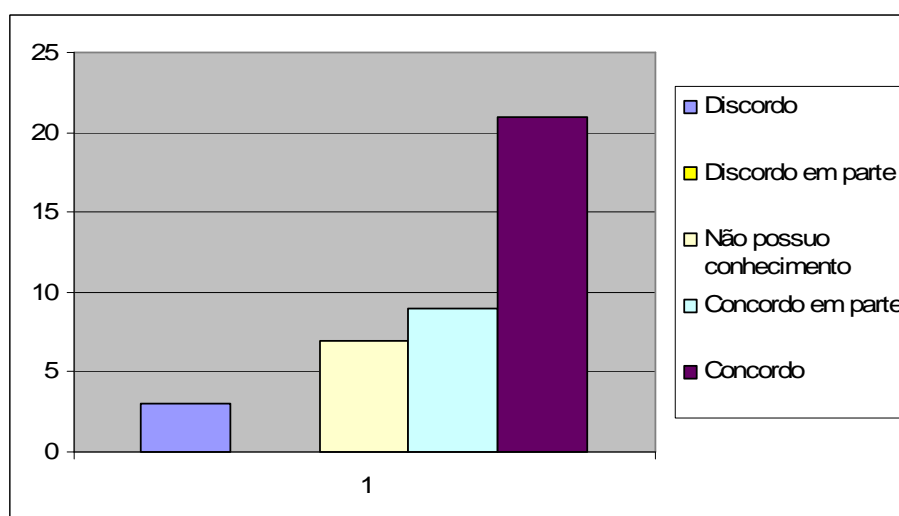


Figura 22: BB Recomenda Utilizar o GEFIN.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado nos questionários aplicados.

Conforme a figura anterior, mais de 70% dos respondentes afirmaram que durante o processo de abertura da conta corrente pessoa jurídica na agência Vivendas do Banco do Brasil, é apresentado o aplicativo Gerenciador Financeiro. Entretanto, vale destacar que 21 respondentes (52%) da amostra, disseram concordar plenamente e os outros 9 (22%) afirmaram concordar em parte com essa discussão. Esse fato é, também, evidenciado nas entrevistas realizadas com os integrantes da Carteira PJ, conforme apresentado na sessão anterior.

Por outro lado, uma considerável parcela dos respondentes mencionaram que não possuem conhecimento sobre tal discussão, representando 18% (7 respondentes), e para 8% da amostra o Gerenciador Financeiro não foi apresentado no início da abertura da conta corrente.

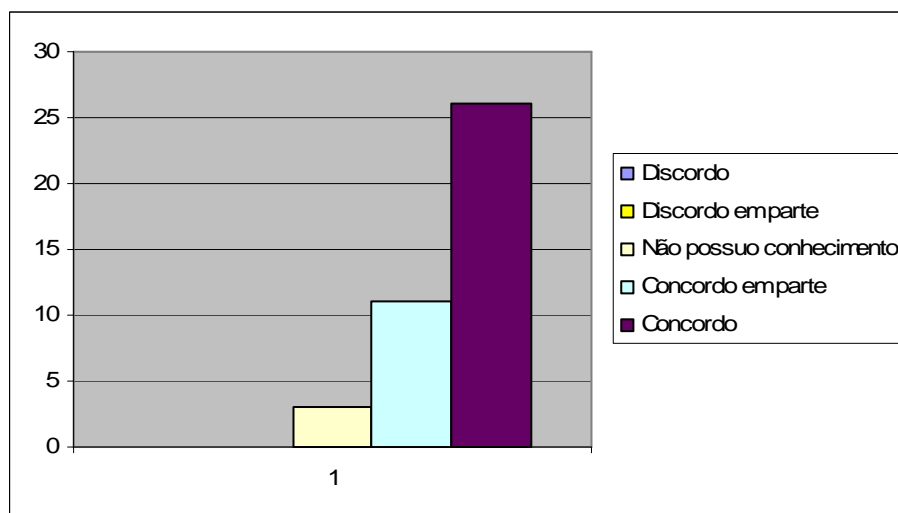


Figura 23: BB Apresenta as Vantagens do GEFIN.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado nos questionários aplicados.

Quando questionados sobre o conhecimento das vantagens do Gerenciador Financeiro, um conjunto de 37 respondentes (36%) afirmou que detém esse conhecimento através do relacionamento com a carteira pessoa jurídica; destes, 26 respondentes (25% do conjunto) afirmaram concordar plenamente que o Banco do Brasil, através dos integrantes da carteira PJ, dissemina as vantagens do GEFIN, os 11% restantes concordaram em parte sobre tal assunto.

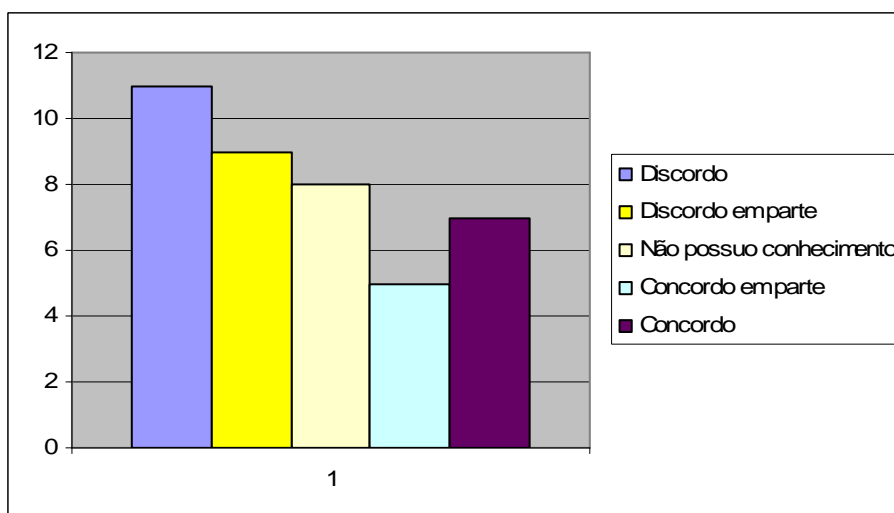


Figura 24: Instalação e Manutenção do GEFIN.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado nos questionários aplicados.

Referente aos procedimentos de instalação e manutenção do Gerenciador Financeiro, 18% da amostra (7 respondentes) conheceu por completo; 13% (5 respondentes) conheceram esses procedimentos em parte. Por outro lado, praticamente 50% da amostra não se familiarizaram com os processos de instalação e manutenção do GEFIN, pois 27% não detiveram nenhum conhecimento e 22% não conheceram em parte.

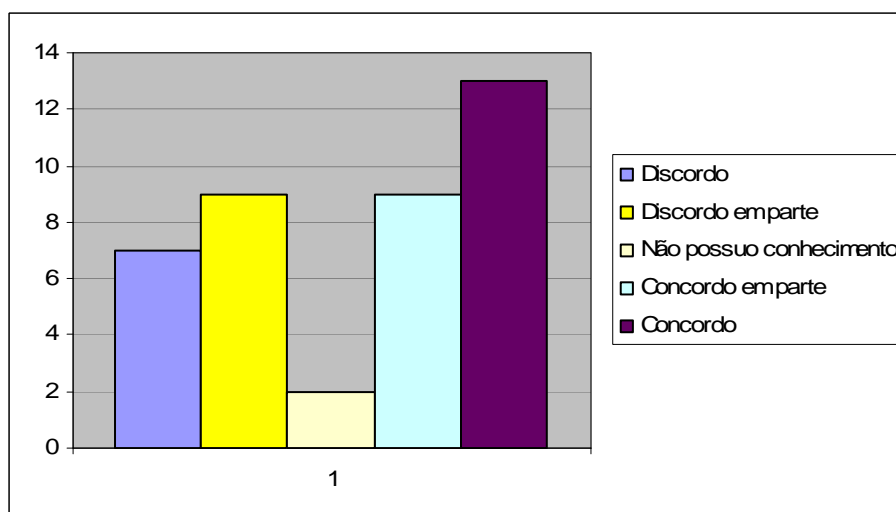


Figura 25: Solução de Dúvidas à Utilização do GEFIN.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado nos questionários aplicados.

Observa-se que a metade da amostra não apresenta familiaridade com os procedimentos de instalação e manutenção do Gerenciador Financeiro, porquanto há grande procura por ajuda na solução de dúvidas quanto à utilização do GEFIN, indo ao encontro das observações mencionadas nas entrevistas. Na Figura 25, verifica-se que 55% da amostra afirmaram estar satisfeitos com a assessoria

prestada pelo Banco no Brasil, sendo que 23% destes se sentiram contemplados em parte com tal assessoria. Contudo, é importante destacar que 40% desta mesma amostra não se sentiram satisfeitas com a ajuda oferecida pelo Banco do Brasil, isto é, 22% estão insatisfeitos em parte e 18% insatisfeito totalmente.

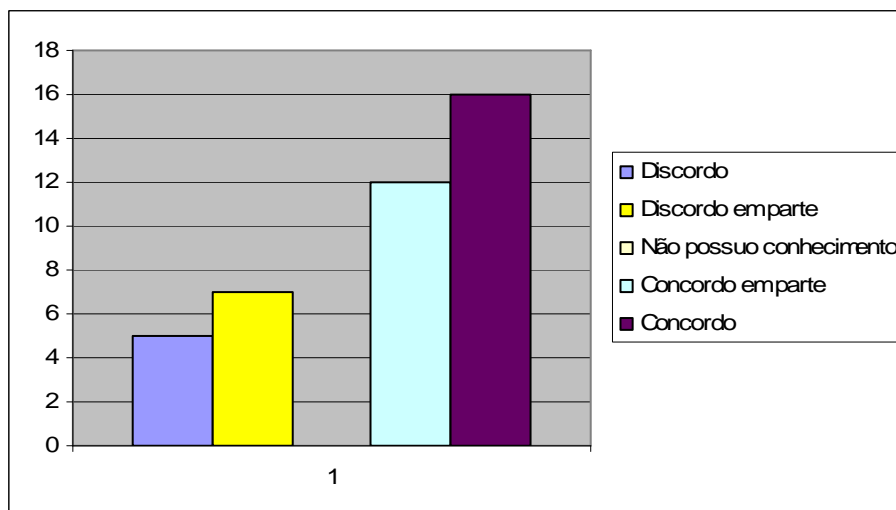


Figura 26: Habilidade para Utilizar o GEFIN.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado nos questionários aplicados.

Praticamente, 70% dos respondentes afirmaram possuir habilidade para a utilização do GEFIN. Destes, 39% (16 respondentes) têm habilidade total para utilizar o aplicativo enquanto 30% (12 respondentes) restantes mencionaram possuir habilidades em parte. Uma parcela significativa (31%) dos respondentes afirmou não possuir habilidade para operar o gerenciador financeiro, compreendendo 18% (7 respondentes) que acreditam não possuírem habilidade em parte e 13% (5 respondentes) afirmaram não possuir nenhuma habilidade, justificando a grande quantidade de ligações na agência, a fim de solucionar dúvidas referentes ao uso do Gerenciador Financeiro.

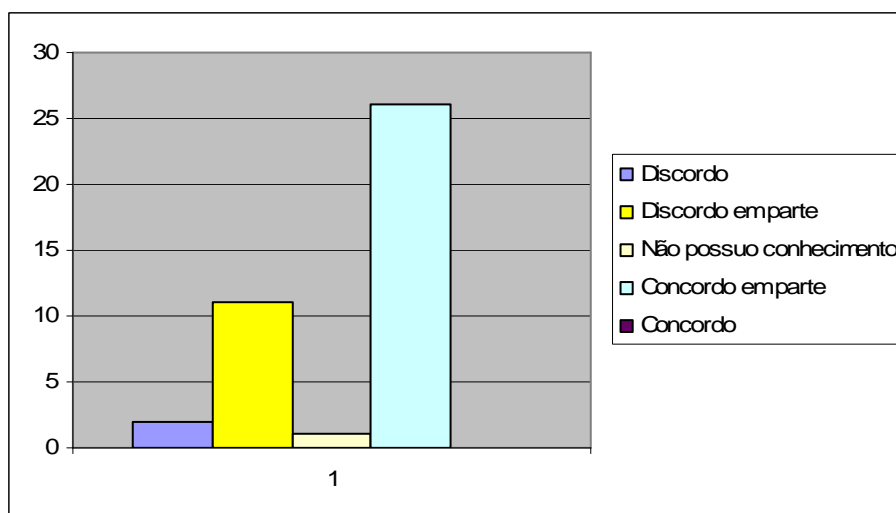


Figura 27: Conhecimento das Transações do GEFIN.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado nos questionários aplicados.

Como a maioria dos usuários apresentou habilidades para a utilização do Gerenciador Financeiro, conforme os dados apresentados anteriormente, a Figura 27 demonstra que 64% (26 respondentes) afirmaram conhecer em parte as transações do GEFIN. Entretanto, uma parcela (33%) afirmou não conhecer grande parte das transações disponíveis no Gerenciador Financeiro, o que se supõe que cada empresa possui uma necessidade específica em relação ao uso e aplicação do GEFIN.

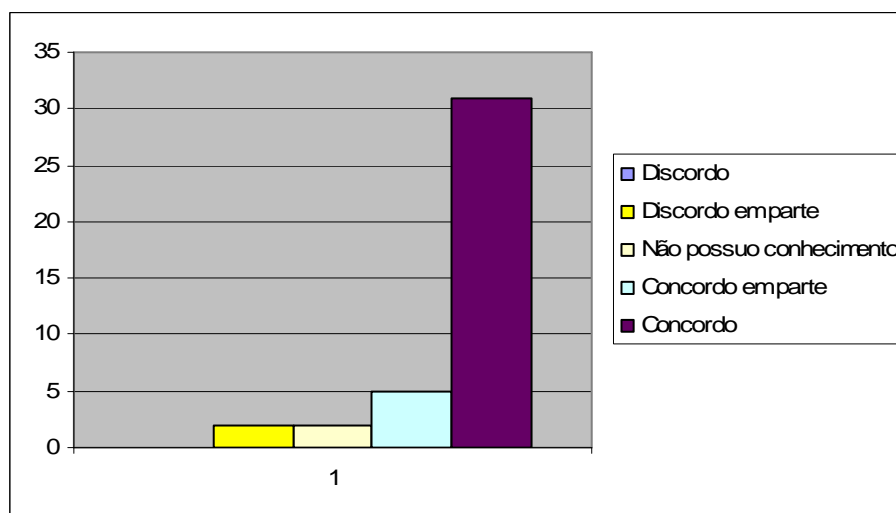


Figura 28: Vantagem em Utilizar o GEFIN.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado nos questionários aplicados.

Quando questionados se acreditam que o uso do GEFIN traz alguma vantagem ou diferencial para a empresa, a maioria representando 90% da amostra, afirmaram que é vantajoso para a empresa utilizar o GEFIN. Isso se deve ao

atendimento das necessidades da empresa. Entretanto, vale ressaltar, que destes 90%, há uma parcela de 13% (5 respondentes) que concordaram em parte quanto às vantagens do Gerenciador Financeiro. Por outro lado, dos 10% restantes, 5% desconhecem em parte essas vantagens e os outros 5% afirmaram não possuir conhecimento sobre tal assunto.

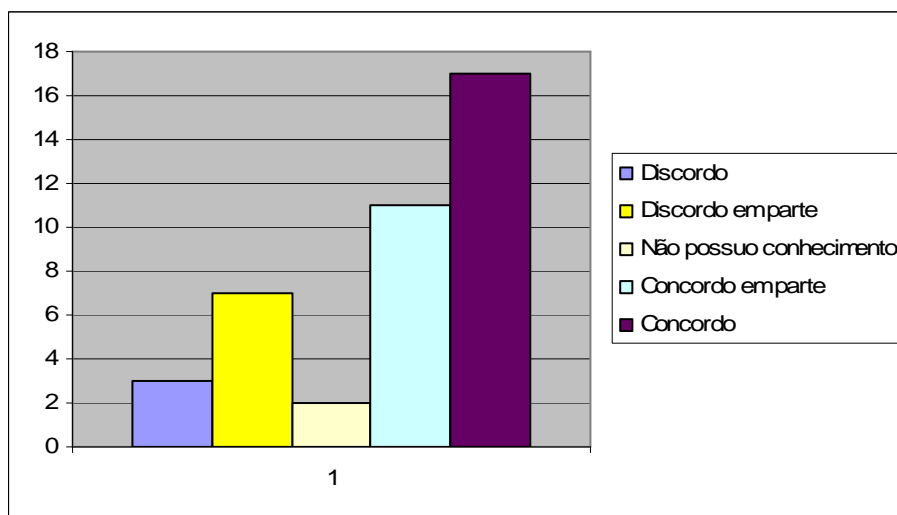


Figura 29: Estrutura do GEFIN.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado nos questionários aplicados.

Ao serem questionados se a estrutura do Gerenciador Financeiro (janelas, cores, barra de menu etc.) está adequada a fim de garantir a usabilidade do sistema, 69% da amostra afirmou que concordam com a estrutura oferecida pelo GEFIN, sendo que 42% (17 respondentes) concordaram totalmente com a estrutura e 27% (11 respondentes) concordaram em parte. Os que não possuem conhecimento a respeito do assunto representam 5%. Contudo, uma parcela (26%) não se sente à vontade com a estrutura do GEFIN, em que 18% (7 respondentes) afirmaram discordar em parte e 8% (3 respondentes) restantes discordaram totalmente da estrutura oferecida pelo sistema.

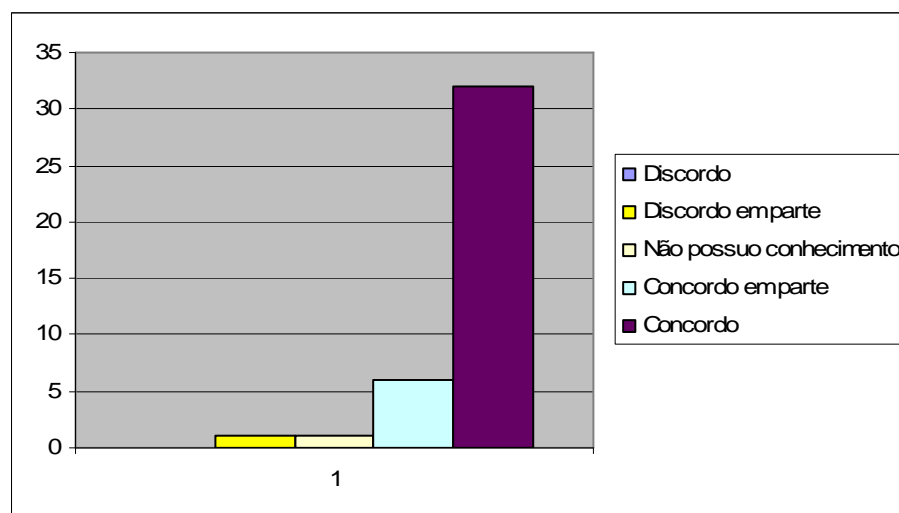


Figura 30: GEFIN Oferece Cultura de Auto-Atendimento.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado nos questionários aplicados.

Como a maioria dos respondentes afirmou ser vantajoso para suas empresas utilizar o Gerenciador Financeiro, 79% (32 respondentes) afirmaram concordar totalmente que o GEFIN dissemina a cultura do auto-atendimento, e consolida a imagem do Banco do Brasil como empresa moderna e parceira. Em seguida, 15% (6 respondentes) também concordaram em parte com tal assunto. Os que não possuem conhecimento representaram 3% (1 respondente). Em outra vertente, uma pequena parcela representando 3% (1 respondente) afirmou não concordar em parte que o Gerenciador Financeiro dissemina a cultura de auto-atendimento.

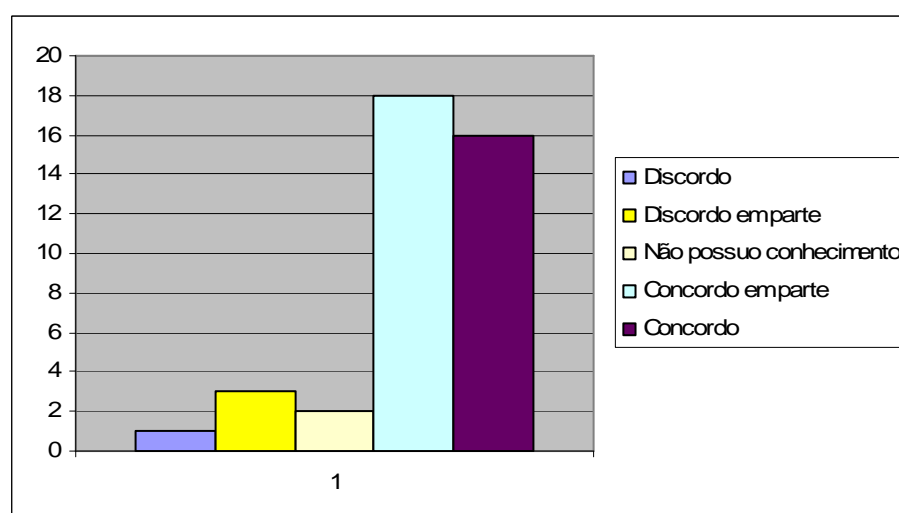


Figura 31: Agilidade, Facilidade e Segurança do GEFIN.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado nos questionários aplicados.

A maioria dos respondentes representando 84% afirmou que o Gerenciador Financeiro oferece agilidade, facilidade e segurança em suas transações. Destes, 40% (16 respondentes) concordaram totalmente e 44% (18 respondentes) restantes, concordaram em parte. Os que não possuem conhecimento representam uma parcela de 5% (2 respondentes). Os que apresentaram dúvida quanto a discussão, estão distribuídos em 8% (3 respondentes) que discordaram em parte e 3% (1 respondente) que discordou totalmente.

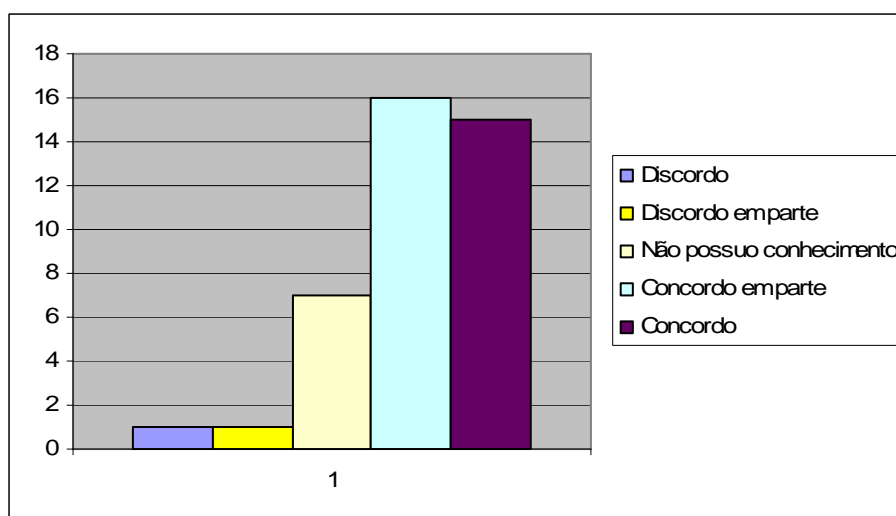


Figura 32: GEFIN como Ferramenta para os Negócios.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado nos questionários aplicados.

Por fim, 37% (15 respondentes) concordaram totalmente e 39% (16 respondentes) concordaram em parte que o Gerenciador Financeiro é uma importante ferramenta de gestão para os negócios da empresa. Os que não possuem conhecimento representaram 18% (7 respondentes). E uma pequena parcela, 3% discordaram em parte e 3% discordaram totalmente sobre a importância do GEFIN para o desenvolvimento dos negócios da empresa.

De posse dessas informações, constatou-se que 70% da amostra analisada vêm ao encontro de que o Banco do Brasil, no processo de abertura da conta corrente pessoa jurídica apresenta e fomenta a utilização do GEFIN, demonstrando suas características e finalidades, bem como as vantagens para as empresas em sua utilização. Entretanto, esse procedimento deve ser efetuado permanentemente em todo processo de abertura de conta corrente pessoa jurídica, pois a utilização do Gerenciador Financeiro além de contar pontos para a carteira, facilita as operações do cliente.

Nesse momento, também foram levadas em consideração às arguições sobre a segurança do aplicativo no que tange suas transações, pois se verifica ainda uma resistência na utilização de ferramentas em ambiente Web, devido a fatores que englobam a segurança e violação de informações, bem como a cultura predominante na empresa, isto é, dificilmente uma pessoa que não apresente familiaridade em utilizar a Internet como um recurso para seu negócio irá aventurar-se com esse tipo de ferramenta.

Tal fato pode ser evidenciado quando é percebido que 50% dos respondentes não se familiarizaram com os processos de instalação e manutenção do Gerenciador Financeiro, gerando muita procura para a resolução de problemas no uso do sistema, fato comprovado por determinadas falas dos entrevistados da equipe da carteira PJ. No entanto, esse retorno por parte do Banco do Brasil, não é considerado satisfatório, uma vez que 40% dos clientes manifestaram que não se sentem contemplados com a ajuda prestada. Por isso há a necessidade de um constante aprendizado da equipe gestora dos clientes PJ, a fim de possibilitar um retorno condizente com a perspectiva do cliente.

Outro fato que merece atenção refere-se a instalação do aplicativo, visto que 50% da amostra afirmaram que há algum tipo de dificuldade nos procedimentos de instalação e manutenção do Gerenciador Financeiro, 70% mencionou que está habilitada para a utilização do GEFIN, e 64% conhece de alguma maneira as transações disponíveis pelo aplicativo.

Em relação a estrutura do aplicativo Gerenciador Financeiro, 70% afirmaram que o recurso se apresenta de maneira harmoniosa, o que possibilita boa usabilidade e reforça sua adesão. Ao mesmo tempo, 90% declararam ser vantajoso para seus negócios à utilização da ferramenta, fato esse que deve ser mais explorado pela equipe da carteira PJ.

A disseminação do auto-atendimento perpassa, também, pelo bom funcionamento desta ferramenta, uma vez que 95% disseram que o GEFIN corrobora para sua disseminação.

Devido ao fornecimento das duas senhas, uma de acesso e outra da conta e, também, pelo cadastramento da máquina onde será operado o aplicativo, 84% dos respondentes declararam que se sentem seguros para o uso do recurso, item fundamental para a garantia de sucesso do aplicativo Gerenciador Financeiro.

Portanto, essas considerações devem ser observadas, a fim de possibilitar novos negócios com os clientes PJ, tendo o GEFIN como ferramenta mediadora desse processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A idéia balizadora para a construção dessa dissertação se deu no bojo das investigações fomentadas em diversas pesquisas no país, ao longo das últimas décadas, no âmbito dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração e Engenharia de Produção, em que se verificou um destaque à discussão da utilização das tecnologias de informação no contexto organizacional.

Partindo desse entendimento, a relação entre as tecnologias de informação e o mundo dos negócios tornou-se cada vez mais um campo para o olhar crítico e analítico das organizações em ambientes competitivos que vivenciam esse contexto, bem como pela própria academia, a fim de possibilitar novas discussões a respeito de tal assunto, fundamental para o fortalecimento da chamada Sociedade da Informação.

No tocante, é remetido à Ciência da Informação, enquanto ciência nova, portanto em constante construção, o crescimento desse movimento, verificado ao longo de sua “estruturação”, no viés dos debates fomentados no Grupo de Trabalho 4 (GT-4), intitulado ‘Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações’, da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação (ANCIB)²⁷, nas apresentações de comunicações orais em diversas edições do Encontro Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação (ENANCIB), nos diversos periódicos da área, em diversas pesquisas dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Ciência da Informação, fazendo com que surgissem novas linhas de pesquisa no contexto da gestão, bem como no crescimento de publicações em formato de livros tratando sobre o tema.

Diante disso, ao perceber a necessidade de um outro olhar frente ao fluxo informacional entre o Banco do Brasil e seus clientes, em destaque, os clientes pessoa jurídica, e tendo como centro a informação como objeto de interesse, propôs-se inicialmente em 2007 para o Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI), no âmbito da Linha de Pesquisa ‘Informação e Tecnologia’, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, o projeto de pesquisa intitulado *Análise do Alinhamento Estratégico dos Planos de Negócios com a Tecnologia da Informação: o caso do Gerenciador Financeiro do Brasil*.

²⁷ Disponível em: <<http://www.ancib.org.br/>>. Acesso em: 26 ago. 2009.

Ao longo desse período, foi criada uma nova Linha de Pesquisa no PPGCI, cujo interesse permeia na 'Gestão, Mediação e Uso da Informação'. Com isso, o projeto inicial passou a fazer parte dessa nova Linha de Pesquisa, reestruturando-se, passando a ser intitulado *Gestão Estratégica de Negócio e sua Relação com as Tecnologias de Informação: o caso do Gerenciador Financeiro do Banco do Brasil*, trazendo a gestão da informação como seu objeto maior. Portanto, a questão que se coloca como problema deste estudo consiste em analisar se o Banco do Brasil, que aplica o conceito de planejamento estratégico de forma efetiva, utiliza a ferramenta tecnológica "Gerenciador Financeiro" em uma perspectiva de articulação entre as tecnologias de informação com a estratégia de negócio.

O levantamento bibliográfico referente ao objeto da pesquisa, bem como sua revisão de literatura possibilitou o amadurecimento para a consecução do objetivo geral dessa dissertação, que era investigar e analisar a gestão estratégica de negócio e sua relação com as tecnologias de informação, através da ferramenta tecnológica aplicada 'Gerenciador Financeiro', buscando compreender a relação dos fluxos de informação entre o Banco do Brasil e seus clientes Pessoa Jurídica (PJ).

Através desse levantamento bibliográfico é que se possibilitou à materialização do referencial teórico da pesquisa, permitindo à construção de um capítulo inicial pertinente a discussão da relação informação-tecnologia-conhecimento e sua relação com a sociedade, trazendo para a reflexão o contexto da informação frente à nova economia, bem como o debate em torno da chamada Sociedade da Informação. Para tanto, o referido capítulo teve aporte em diversos pensadores, com destaque a Peter Druker (2002) e Manuel Castells (2003). Por conseguinte, alinhado ao corpo da pesquisa, um próximo capítulo discutindo a gestão estratégica de negócio, da informação e da tecnologia da informação procurou trazer à tona, as discussões frente à compreensão da estratégia empresarial, do alinhamento estratégico da tecnologia de informação aos negócios, como também da própria gestão da informação. Para tanto, recorreu-se a diversos autores, dentre eles: Resende e Abreu (2003), Carr (2003), De Sordi e Contador (2005), Moraes e Fadel (2007, 2008) e Valentim (2007, 2008).

Uma questão a ser abordada é de que não basta somente o agressivo investimento em tecnologias de informação e comunicação para alcançar a tão almejada vantagem competitiva, conforme relata Nicholas Carr (2003) em seu polêmico artigo 'TI já não importa'. Para tanto, se faz necessário que questões

subjetivas, como a ênfase nas pessoas aconteça, pois a gestão da informação e da própria tecnologia da informação se dá através de uma equipe consolidada e alinhada aos interesses da organização. Portanto, o diferencial competitivo das tecnologias de informação e comunicação no contexto organizacional se dá a partir da maneira de utilização e não da aquisição.

A discussão em torno do setor bancário brasileiro, através da pesquisa 'O setor bancário em números' sob responsabilidade da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), apresentada em julho de 2009, possibilitou contextualizar de maneira atual os investimentos em tecnologias de informação neste setor. Ainda, neste capítulo, foi apresentada a estrutura organizacional do Banco do Brasil, sua trajetória histórica como também uma visão geral do aplicativo Gerenciador Financeiro, através das telas da ferramenta.

Tendo sempre como pano de fundo a ética na condução da pesquisa, os procedimentos metodológicos foram definidos, escolhendo-se como método de pesquisa o 'estudo de caso' dos clientes pessoas jurídicas que utilizam o Gerenciador Financeiro da agência Vivendas, localizada na cidade de Campo Grande, Estado de Mato Grosso do Sul.

A fim de responder o objetivo central desta pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos específicos: verificar através de estudos desenvolvidos sobre gestão estratégica e tecnologias de informação, se há consonância entre as estratégias negociais desenvolvidas pelo Banco do Brasil para com seus clientes pessoas jurídicas. Para responder este objetivo, verificou-se que na carteira comercial da agência Vivendas, que subdivide em duas carteiras, empresa e microempresa, a quantidade de clientes que utilizam o aplicativo Gerenciador Financeiro (195 clientes) é inferior aos que não utilizam (210 clientes).

Partindo-se desta constatação, pode-se afirmar que não há uma sintonia na estratégia da agência, para a utilização do GEFIN, pois como observado na fala da entrevista C, é atribuída pontuação para a agência face à utilização do GEFIN pelos clientes PJ.

“Bom... o Gerenciador Financeiro é um dos produtos priorizados, até mesmo na... na pessoa jurídica né... conta ponto para a... para a carteira, se o cliente utiliza ou não utiliza né... é uma necessidade para o banco que o cliente não venha para a agência para fazer serviços simples, tipo mandar um TED, é... entre outros serviços que você faz”.

Tal fato justifica a não sintonia nas falas dos entrevistados, quando lhe é perguntado se no processo inicial de abertura de conta-corrente PJ, é recomendada a utilização do Gerenciador Financeiro.

Um outro objetivo foi analisar a ferramenta tecnológica aplicada Gerenciador Financeiro, a fim de verificar se de fato corresponde às expectativas dos clientes pessoa jurídica. Para tanto, a aplicação do questionário, como um dos instrumentos de pesquisa utilizado, buscou propiciar esse entendimento, conforme apresentado no capítulo referente à análise e apresentação dos resultados: 90% dos respondentes, distribuídos em 77% (concordaram totalmente) e 13% (concordaram em parte) acreditam ser vantajoso para suas empresas a utilização do GEFIN. Quanto à estrutura do Gerenciador Financeiro (janelas, cores, barra de menu etc.), praticamente 70% dos respondentes, distribuídos em 42% (concordaram totalmente) e 27% (concordaram em parte) acreditaram estar adequada a fim de garantir a sua usabilidade. Nos itens agilidade, facilidade e segurança nas transações do Gerenciador Financeiro, 84% dos respondentes se sentiram satisfeitos, sendo destes 40% (concordaram totalmente) e 44% (concordaram em parte). Por fim, 76% consideraram o Gerenciador Financeiro uma importante ferramenta de gestão para os negócios da empresa, distribuídos em 37% (concordaram totalmente) e 39% (concordaram em parte).

Para dar resposta ao terceiro objetivo específico que procurava verificar se a equipe da carteira PJ do Banco do Brasil, localizada na agência Vivendas, dissemina os conhecimentos teórico e prático para a utilização do Gerenciador Financeiro aos clientes, 25% (concordaram totalmente) e 11% (concordaram em parte) que o Banco do Brasil demonstra as vantagens que o uso do Gerenciador Financeiro traz para a empresa. Ainda, quando questionados se a assessoria prestada pelo BB na solução de dúvidas à utilização do Gerenciador Financeiro é suficiente, 32% (concordaram totalmente) e 23% (concordaram em parte).

De posse desta análise como primeiras impressões, é importante que na composição da carteira pessoa jurídica, há a necessidade de se ter funcionários mais alinhados com as áreas negociais, detentores de maior experiência e atuação no Banco do Brasil, demonstrando segurança na condução das estratégias negociais. Entretanto, a formação de uma equipe formada por profissionais experientes com novos funcionários comprometidos com o conglomerado e alinhados com a gestão de negócios, certamente possibilitará em uma equipe de

sucesso. Outro fator importante que deve ser fomentado é a necessidade de se fazer uma atualização profissional focada, como por exemplo, realizar o Curso Auto-Instrucional 'Gerenciador Financeiro para Micro e Pequenas Empresas', de modo a capacitar os funcionários da carteira comercial pessoal jurídica a fim de disseminar de maneira mais eficiente a utilização do GEFIN para os principais interessados (usuários do Gerenciador Financeiro), corroborando dessa maneira, para a cultura de auto-atendimento e fidelização desses clientes a fim de possibilitar novos negócios.

Um outro item que não pode ser deixado de lado reside nas informações oriundas da utilização do Gerenciador Financeiro, a fim de um monitoramento acertado, bem como subsidiar as tomadas de decisões, corroborando dessa maneira para a satisfação dos clientes pessoa jurídica bem como sua fidelização com o Banco.

Portanto, é imperativo ao Banco do Brasil, que compõe um setor extremamente competitivo e dinâmico, buscar não somente em sua plataforma tecnológica, mas também em outras ferramentas organizacionais, como a gestão estratégica da informação, o planejamento estratégico de negócios deve estar alinhada às tecnologias de informação e às melhores práticas em inteligência competitiva organizacional, buscando assim novas maneiras de pensar a gestão estratégica de negócio de uma maneira mais ampla.

REFERÊNCIAS

AUN, M. P. Políticas Públicas de Informação e Desenvolvimento. In: PAIM, I. (Org). **A gestão da informação e do conhecimento**. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação, Editora UFMG, 2003, p. 55-90.

BANCO do Brasil. Universidade Corporativa Banco do Brasil (UNIBB). **Fundamentos da prática educativa no BB**. Brasília, 2009. 106p.

_____. LIC (460.1.2.1709-1) Modelo organizacional.

_____. LIC (23.4.1.1.-7) Norma Gerenciador Financeiro.

_____. LIC (23.4.2.3-8) Procedimento de agência para implementação do Gerenciador Financeiro.

_____. LIC (23.4.10001.1-3) Glossário.

BARRETO, A. A. de. A questão da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v.8, n.4, p.3-8, out./dez. 1994.

BOAR, B. **Tecnologia da informação: a arte do planejamento estratégico**. 2.ed. São Paulo: Berkeley Brasil, 2002. 339p.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Normas de pesquisa envolvendo seres humanos: Resolução 196, de 1996. **Bioética**, Brasília, v.4, n.2, 1996 (suplemento).

BRODBECK, A. F. **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para a implementação**. Porto Alegre: UFRGS, 2001. 286f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

CASAGRANDE, N. G. **Metodologia para modelagem de informação estratégica para pequenas empresas: uma aplicação no setor de turismo rural**. Florianópolis: UFSC, 2005. 259f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2003. 698p.

CARR, N. G. It doesn't matter. **Harvard Business Review**, Boston, v.81, n.5, p.41-49, May 2003.

CAVALCANTI, M. (Org.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 385p.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003. 425p.

COSTA, J. R. da. **A virtualização no sistema financeiro brasileiro**: estudo de caso no Banco do Brasil. Florianópolis: UFSC, 2004. 137f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2002. 316p.

DE MASI, D. **A sociedade pós-industrial**. 3.ed. São Paulo: Editora Senac, 2000. 443p.

DE SORDI, J. O. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008. 185p.

DE SORDI, J. O.; MEIRELES, M. Melhoria da qualidade da informação organizacional pela agregação de resumo: análise de softwares geradores de resumo (summarizers). **Ciência da informação**, Brasília, v.38, n.1, p.109-123, jan./abr. 2009.

DE SORDI, J.O.; CONTADOR, J. C. Integração dos sistemas de informação à estratégia da organização por meio do modelo de campos e armas. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.40, n.2, p.123-135, abr./jun. 2005.

DIAS, M. M. K.; BELLUZZO, R. C. B. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru: Editora EDUSC, 2003. 186p.

DRUCKER, P. F. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002. 186p.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERNANDES FILHO, A. **Identificação do grau de alinhamento estratégico da tecnologia de informação com os planos de negócios**: o caso da UNISINOS. Porto Alegre: UFRGS, 2003. 137f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

FIALHO, M. F. **A utilização do gerenciador financeiro do Banco do Brasil pelos clientes**: um estudo de caso na agência Santa Helena – PR. Cascavel: UNIVEL, INBRAPE, 2004. 81f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) – União Educacional de Cascavel, Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sócio-econômicas.

FIGUEIREDO, N. M. de. **Paradigmas modernos da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis/APB, 1999. 168p.

FONSECA, M. V. M. **Alinhamento estratégico da tecnologia da informação**: um estudo de caso das unidades de negócio do segmento de refino da Petrobrás. Rio

de Janeiro: PUC-Rio, 2003. 140f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

FURNIVAL, A. C.; COSTA, L. S. F. (Orgs.). **Informação e conhecimento: aproximando áreas de saber**. São Carlos: EDUFSCar, 2005. 262p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONZÁLES DE GÓMEZ, M. N. Metodologia de pesquisa no campo da Ciência da Informação. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.1, n.6, dez. 2000.

_____. Novos cenários políticos da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.31, n.1, p.27-40, jan./abr. 2002.

HESSEN, J. **Teoria do conhecimento**. São Paulo: Martins Fontes, 2000. 177p.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 550p.

HJORLAND, B.; CAPURRO, R. O conceito de informação. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Campinas, v.12, n.1, p.148-207, jan./abr. 2007.

KEEN, P. G. W. **Guia gerencial para a tecnologia da informação: conceitos essenciais e terminologia para empresas e gerentes**. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 381p.

KELLY, K. **New rules for the new economy: 10 radical strategies for a connected world**. New York: Penguin, 1996.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

LE COADIC, Y. F. **A Ciência da Informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996. 119p.

LEPARGNEUR, H. Força e fraqueza dos princípios da bioética. **Bioética**, Brasília, v.4, n.2, p.131-143, jan./jun. 1996.

MAÑAS, A. V. **Administração de sistemas de informação: como otimizar a empresa por meio dos sistemas de informação**. São Paulo: Érica, 1999. 285p.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 289p.

MATTELART, A. **História da sociedade da informação**. São Paulo: Loyola, 2002. 197p.

MATTOS, R. L. de; GUIMARAES, L. S. **Gestão da tecnologia e da inovação: uma abordagem prática**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 239p.

MEDEIROS, E. M. S. de; SAUVÉ, J. P. **Avaliação do impacto de tecnologias da informação emergentes em empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 178p.

MIRANDA, A. **Ciência da Informação**: teoria e metodologia de uma área em expansão. Brasília: Thesaurus, 2003. 212p.

MORAES, C. R. B.; FADEL, B. Ambiente organizacional, gestão da informação e tecnologia. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007. p.99-114

_____. Triangulação metodológica para o estudo da gestão da informação e do conhecimento em organizações. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. p.27-40

MORIGI, V. J.; PAVAN, C. Entre o “tradicional” e o “virtual”: o uso das tecnologias de informação e comunicação e as mudanças nas bibliotecas universitárias. **Revista ACB**, Florianópolis, v.8, n.1, p.54-69, 2003. Disponível em: <<http://www.acbsc.org.br/revista/ojs/viewarticle.php?id=89&layout=html>>. Acesso em: 12 set. 2008.

MORIN, E. **O método 3**: o conhecimento do conhecimento. Porto Alegre: Sulina, 1999. 288p.

MURAKAMI, M. **Decisão estratégica em TI**: estudo de caso. São Paulo: USP, 2003. 167f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo.

NEO, O.; SILVA, P. T. F. da; COÊLHO, R. O.; BRITO, R. F. **Gerenciador financeiro**: a ferramenta para o auto-atendimento empresarial. Manaus: FGV Online, 2008. 59f. Monografia (MBA em Negócios Financeiros) – Fundação Getúlio Vargas.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1995. 495p.

PEREIRA, L. C. B. Sociedade civil: sua democratização para a reforma do estado. In: PEREIRA, L. C. B.; WILHEIM, J., SOLA, L. (Orgs.). **Sociedade e estado em transformação**. São Paulo: UNESP Editora; Brasília: ENAP, 1999.

RECH, I. **Adoção de novas tecnologias de informação (TI)**: estudo sobre problemas e ações em grandes empresas da região metropolitana de Porto Alegre/RS. Porto Alegre: UFRGS, 2001. 115f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

REZENDE, D. A. **Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento empresarial**: proposta de um modelo e verificação da

prática em grandes empresas brasileiras. Florianópolis: UFSC, 2002a. 278f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

_____. **Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial: alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2002b. 155p.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003. 316p.

SANTOS, E. M. Aprisionamento tecnológico: novos desafios da gestão das estratégias organizacionais na era da informação. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.8, n.1, p.61-67, jan./mar. 2001.

TAKAHASHI, T. (Org.). **Sociedade da informação no Brasil: livro verde.** Brasília: MCT, 2000. 195p.

TAPSCOTT, D. **The digital economy.** São Paulo: McGraw-Hill Trade, 1995.

TARAPANOFF, K. Referencial teórico: introdução. In: _____ (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Editora UnB, 2001. p.33-49

VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: _____ (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação.** São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. p.11-25

_____. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: _____ (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional.** 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007. p.9-24

_____. Construção do conhecimento científico. In: _____ (Org.). **Métodos quantitativos de pesquisa em Ciência da Informação.** São Paulo: Polis, 2005. p.10-23

_____. Atuação e perspectivas profissionais para o profissional da informação. In: _____ (Org.) **Profissional da informação: formação, perfil e atuação profissional.** São Paulo: Polis, 2000. 156p.

WOIDA, L. M. **Cultura informacional voltada à inteligência competitiva organizacional no setor de calçados de São Paulo.** Marília: UNESP, 2008. 254f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.

APÊNDICE A

CARTA



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
CAMPUS DE MARILIA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS

Marília, 20 de abril de 2009.

Prezado (a) Senhor (a),

O Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Marília – UNESP/Marília desenvolve estudos acadêmicos que visam a contribuir para o entendimento da Ciência da Informação.

Atualmente está em curso uma pesquisa denominada *Gestão Estratégica de Negócio e as Tecnologias da Informação: o caso do gerenciador financeiro do Banco do Brasil*.

Este trabalho prevê a coleta de dados junto a empresas que tenha instalado o gerenciador financeiro, de forma a se buscar a opinião dos clientes sobre esta ferramenta.

A fim de cumprirmos um prazo já determinado, solicitamos, dentro do possível, que o questionário seja devolvido até o dia ___/___/___.

Salientamos que suas informações serão mantidas em sigilo, uma vez que os dados fornecidos serão utilizados somente para fins acadêmicos. Caso seja de seu interesse, os resultados da pesquisa estarão à sua disposição após a conclusão do trabalho.

Agradecemos sua colaboração e presteza no envio das respostas.

Orlando de Almeida Filho
Aluno do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação
UNESP/Marília

APÊNDICE B

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

É importante que o questionário seja respondido pela pessoa a quem foi endereçada (usuário e/ou operador do sistema).

Responda cada item considerando a situação percebida em seu cotidiano e atribuindo uma das cinco pontuações abaixo a cada assertiva.

1 Discordo	2 Discordo em parte	3 Não possuo conhecimento	4 Concordo em parte	5 Concordo
-----------------------------	--------------------------------------	--	--------------------------------------	-----------------------------

O questionário é de fácil e rápido preenchimento, basta seguir essas instruções. Entretanto, para facilitar seu trabalho, relacionamos alguns itens que devem ser observados:

1. Leia com atenção cada questão formulada.
2. Não há resposta certa ou errada.
3. Após ter respondido a última questão, faça uma revisão e verifique se nenhuma deixou de ser respondida.
4. Utilize para a devolução, o seguinte endereço eletrônico: ao.filho@marilia.unesp.br ou ligue para (067) 8403-4255.

APÊNDICE C

QUESTIONÁRIO

Questão 1

No processo inicial de abertura da conta-corrente PJ, o Banco do Brasil recomenda a utilização do Gerenciador Financeiro.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Questão 2

O Banco do Brasil demonstra as vantagens que a utilização do Gerenciador Financeiro traz para a empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Questão 3

Conheço os procedimentos de instalação, utilização e manutenção do Gerenciador Financeiro.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Questão 4

A assessoria prestada pelo BB na solução de dúvidas quanto à utilização do Gerenciador Financeiro é suficiente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Questão 5

Possuo habilidade para utilizar o Gerenciador Financeiro.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Questão 6

Conheço todas as transações que podem ser realizadas através do Gerenciador Financeiro.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Questão 7

Acredito ser vantajoso a utilização do Gerenciador Financeiro.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Questão 8

A estrutura do Gerenciador Financeiro (janelas, cores, barra de menus, etc.) está adequada a fim de garantir a sua usabilidade.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Questão 9

O Gerenciador Financeiro dissemina a cultura do auto-atendimento e consolida a imagem do Banco do Brasil como empresa moderna e parceira.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Questão 10

O Gerenciador Financeiro oferece agilidade, facilidade e segurança nas suas transações.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Questão 11

O Gerenciador Financeiro é uma importante ferramenta de gestão para os negócios da empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Observações:

APÊNDICE D

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Há quanto tempo atua no Banco do Brasil?
2. Há quanto tempo atua na Carteira PJ?
3. Qual a sua função/cargo?
4. Quais são as atividades que desempenha?
5. Considera que as atividades que desempenha são adequadas ou excessivas?
6. Qual a sua formação acadêmica?
7. Possui pós-graduação e/ou algum curso específico na área comercial?
8. Possui alguma certificação em investimento? Caso não possua, pretende fazê-la?
9. Possui o curso auto-instrucional “Gerenciador Financeiro para Micro e Pequenas Empresas”? Caso possua o Curso, considera-o suficiente para sua atuação? Caso não possua o curso, pretende fazê-lo?
10. No processo inicial de abertura de conta-corrente PJ, você recomenda a utilização do Gerenciador Financeiro?
11. Conhece os procedimentos de instalação, utilização e manutenção do Gerenciador Financeiro?
12. Prestou alguma assessoria na solução de dúvidas por parte dos clientes PJ quanto à utilização do Gerenciador Financeiro?
13. Acredita ser vantajoso a utilização do Gerenciador Financeiro, com o objetivo de prospectar novos negócios para os clientes PJ?
14. A estrutura do Gerenciador Financeiro (janelas, barra de menus, cores etc.) está adequada, a fim de garantir a usabilidade dessa ferramenta por parte dos clientes PJ?

ANEXO A

REGULAMENTO DO AUTO-ATENDIMENTO PESSOA JURÍDICA GERENCIADOR FINANCEIRO

O presente instrumento estabelece as normas regulamentares do AUTO-ATENDIMENTO PESSOA JURÍDICA - GERENCIADOR FINANCEIRO, para a prestação de serviços e realização de transações bancárias, na internet ou em outros canais e dispositivos que vierem a ser utilizados pelo Banco do Brasil S.A.

CONDIÇÕES PARA USO

1. CONCEITOS - Para efeito deste Regulamento, são adotados os seguintes conceitos:

- a. **ÂNCORA** - Pessoa Jurídica, líder de um segmento de negócios, com expressivo número de integrantes em sua CADEIA DE VALOR;
- b. **AUTO-ATENDIMENTO PESSOA JURÍDICA - GERENCIADOR FINANCEIRO** - Ambiente que estende ao CLIENTE, correntista ou não, serviços e transações bancárias eletrônicas oferecidos pelo BANCO DO BRASIL S.A.;
- c. **CADEIA DE VALOR** - atividades pertencentes à cadeia produtiva, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e venda até a fase da distribuição para o consumidor final;
- d. **CANAL** - Meio de acesso ao AUTO-ATENDIMENTO PESSOA JURÍDICA – GERENCIADOR FINANCEIRO como internet, telefonia celular ou outras tecnologias que vierem a ser utilizadas pelo Banco do Brasil;
- e. **CHAVE DE ACESSO** - Código alfanumérico de 8 caracteres atribuído pelo BANCO DO BRASIL que vincula o(s) USUÁRIO(S) a um CLIENTE específico e o (s) identifica quando do acesso ao AUTO-ATENDIMENTO PESSOA JURÍDICA - GERENCIADOR FINANCEIRO;
- f. **CLIENTE** - Pessoa Jurídica, ou pessoa física integrante de uma CADEIA DE VALOR, cliente do BANCO DO BRASIL, correntista ou não, que tenha aderido ao presente regulamento;
- g. **DISPOSITIVO** - Recurso eletrônico utilizado pelo cliente com o objetivo de efetuar a comunicação com o banco por meio dos canais disponíveis como, por exemplo, computador, telefone celular, TV digital, entre outros;
- h. **PARCEIRO** - Integrante de uma cadeia de valor, pessoa jurídica ou pessoa física, no papel de comprador ou fornecedor, habilitado pela empresa ÂNCORA, para obter, por meio do AUTO-ATENDIMENTO PESSOA JURÍDICA –GERENCIADOR FINANCEIRO, informações sobre sua relação comercial;
- i. **PREPOSTO** - USUÁRIO com poder(es) constituído(s) para efetuar, em nome do CLIENTE, isoladamente ou em conjunto com outro(s) PREPOSTO(S), movimentação financeira, com lançamento a débito em conta corrente, ou operação de crédito que represente obrigação financeira com o Banco do Brasil;
- j. **SENHA DE ACESSO** - Código alfanumérico de 8 dígitos, de escolha e conhecimento exclusivo do(s) USUÁRIO(s), que possibilita efetuar as

transações estabelecidas para sua CHAVE DE ACESSO, sob a forma de assinatura eletrônica. É pessoal e intransferível. O BANCO DO BRASIL não se responsabiliza pelo seu uso indevido;

- k. **SENHA INICIAL DE ACESSO** - Código alfanumérico de 8 (oito) dígitos fornecido pelo BANCO DO BRASIL ao USUÁRIO MASTER, na forma indicada no Termo de Adesão a este Regulamento, para possibilitar o primeiro acesso do CLIENTE ao AUTO-ATENDIMENTO PESSOA JURÍDICA - GERENCIADOR FINANCEIRO, quando deverá ser substituído por outro de exclusiva escolha do USUÁRIO MASTER;
- l. **USUÁRIO** - Pessoa física autorizada a utilizar o AUTO-ATENDIMENTO PESSOA JURÍDICA - GERENCIADOR FINANCEIRO em nome do CLIENTE;
- m. **USUÁRIO MASTER (ADMINISTRADOR DE SEGURANÇA)** - USUÁRIO responsável pelo cadastramento de outro(s) USUÁRIO(S) do CLIENTE e por autorizá-lo(s) nas transações disponíveis.

2. ADESÃO - O CLIENTE terá acesso ao AUTO-ATENDIMENTO PESSOA JURÍDICA - GERENCIADOR FINANCEIRO após a assinatura do Termo de Adesão a este Regulamento e depois de concluídos os respectivos procedimentos de acesso. As cláusulas comerciais e as condições específicas que irão regular os serviços e/ou produtos a serem utilizados, inclusive operação de crédito, deverão ser formalizadas em instrumento(s) à parte.

3. OBJETO - O AUTO-ATENDIMENTO PESSOA JURÍDICA - GERENCIADOR FINANCEIRO oferece ao CLIENTE, observados poderes e autorizações concedidos, assim como canal e dispositivo utilizados, os seguintes serviços e transações bancárias:

- a. consultas a saldo e extrato de sua(s) conta(s) corrente(s), conta(s) de investimento, conta(s) de poupança e de seu(s) investimento(s), pagamento(s) e transferência(s) realizados;
- b. gestão (cadastramento de USUÁRIO(S), autorizações, concessão de senha de acesso, transações, consulta à rede de agências do BANCO DO BRASIL);
- c. transferência de valores, sempre a débito de conta(s) de sua titularidade mantida(s) no BANCO DO BRASIL, inclusive para outros bancos;
- d. aplicações e resgates em produtos de investimento;
- e. transmissão de arquivos ao BANCO DO BRASIL;
- f. recepção de arquivos do BANCO DO BRASIL;
- g. pagamento de contas;
- h. divulgação de Contas a pagar e Contas a receber;
- i. consulta a pedidos de compras divulgados por um comprador;
- j. consulta à situação do pedido de compra, se agendado ou liquidado;
- k. emissão de comprovante de pagamento, com autenticação eletrônica;
- l. emissão de segunda via de bloqueto de cobrança, inclusive na condição de vencido;
- m. antecipação de valores a receber;
- n. solicitação de formulários;
- o. consulta à agenda de cartão;
- p. consulta a informações gerenciais de cartão;
- q. pagamento de compromissos nas condições previamente parametrizadas pela ÂNCORA;

- r. disponibilização de informações de movimentação financeira das contas correntes do CLIENTE, vinculadas ao seu CNPJ/MF ou CPF, registradas no BANCO DO BRASIL;
- s. disponibilização das informações de aplicações financeiras e linhas de investimentos e empréstimos à disposição do CLIENTE;
- t. realização de transações referentes a outros produtos e serviços que vierem a ser oferecidos ou a utilização de novos canais de acesso ou de dispositivos que passem a ser utilizados pelo BANCO DO BRASIL S.A.

4. USO DE SENHA - O CLIENTE é responsável pelo sigilo e utilização adequada da(s) senha(s) utilizada(s), pelas transações realizadas, por todos os atos praticados pelo(s) USUÁRIO(s) por ele cadastrado(s), bem como pelos poderes e autorizações que forem conferidos ao(s) USUÁRIO(S) na forma prevista neste Regulamento.

5. PODERES E INSTRUMENTO DE MANDATO - O(S) PREPOSTO(S) está(rão) investido(s) de poder(es) constituído(s) pelo CLIENTE junto ao BANCO DO BRASIL, seja isolada ou conjuntamente com outro(s) PREPOSTO(S), que resulte débito em conta corrente do CLIENTE ou em responsabilidade financeira com o com o Banco do Brasil. Para tanto o CLIENTE:

a. Comunicará formalmente ao BANCO DO BRASIL:

I. a nomeação de USUÁRIO MASTER (ADMINISTRADOR DE SEGURANÇA) informando o nome, o número da cédula de identidade e o número do CPF;

II. qualquer alteração estatutária relacionada aos poderes do(s) seu(s) PREPOSTO(S), bem como a(s) nomeação(ções) de novo(s) PREPOSTO(S) ou revogação(ções) de mandato(s) em vigor, esclarecido que a ocorrência de situações da espécie não eximirá o CLIENTE de responder por todas as operações e movimentações efetuadas, desde que com base nos documentos/autorizações vigentes, devidas ou não;

b. poderá fixar limites de valor para as movimentações financeiras realizadas pelo(s) PREPOSTO(S) no AUTO-ATENDIMENTO PESSOA JURÍDICA - GERENCIADOR FINANCEIRO.

6. PROCESSAMENTO DE TRANSAÇÕES - O BANCO DO BRASIL efetivará os lançamentos em conta(s) do CLIENTE e os respectivos registros contábeis decorrentes das transações efetuadas por meio do AUTO-ATENDIMENTO PESSOA JURÍDICA - GERENCIADOR FINANCEIRO, observado o seguinte:

- a. somente as contas com saldo disponível podem ser movimentadas a débito, salvo se existir Contrato de Abertura de Crédito ou qualquer outro contrato que determine crédito automático na respectiva conta do CLIENTE;
- b. não existe a possibilidade de cancelamento, após a confirmação por meio do AUTO-ATENDIMENTO PESSOA JURÍDICA - GERENCIADOR FINANCEIRO, das transações efetuadas pelo CLIENTE que impliquem movimentação imediata na(s) sua(s) conta(s) corrente(s) e conta(s) de investimento, salvo

- aquelas previstas pelo BANCO DO BRASIL e informadas no AUTO-ATENDIMENTO PESSOA JURÍDICA - GERENCIADOR FINANCEIRO;
- c. transferências de recursos para outros bancos e instruções sobre débitos em contas, pagamentos e movimentações de produtos de investimento somente serão efetivadas no dia da solicitação se esta ocorrer até horário fixado pelo BANCO DO BRASIL e informado no AUTO-ATENDIMENTO PESSOA JURÍDICA - GERENCIADOR FINANCEIRO para o respectivo produto ou serviço;
 - d. operações solicitadas após o horário fixado, serão processadas no dia útil subsequente;
 - e. o BANCO DO BRASIL somente processará as transações corretamente comandadas pelo CLIENTE através do AUTO-ATENDIMENTO PESSOA JURÍDICA - GERENCIADOR FINANCEIRO, não se responsabilizando por quaisquer problemas, inclusive a não confirmação de pagamentos ou créditos, resultantes de:
 - I. falhas ocorridas no equipamento do CLIENTE;
 - II. mau funcionamento dos serviços de acesso utilizados pelo CLIENTE;
 - III. mau funcionamento de softwares de terceiros;
 - IV. inexatidão das informações; e
 - V. não observância de limites de horários fixados pelo BANCO DO BRASIL.

7. SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO - Em função da necessidade de prestar manutenção ao AUTO-ATENDIMENTO PESSOA JURÍDICA - GERENCIADOR FINANCEIRO, inclusive incluir ou excluir produtos e serviços, o BANCO DO BRASIL se reserva o direito de suspender, temporariamente, a disponibilidade de qualquer produto ou serviço, sendo que as atualizações serão efetuadas automaticamente.

8. PROPRIEDADE INTELECTUAL - O AUTO-ATENDIMENTO PESSOA JURÍDICA - GERENCIADOR FINANCEIRO é de propriedade do BANCO DO BRASIL, ficando vedado ao CLIENTE, nos termos da legislação em vigor, por qualquer maneira, transferir, ceder, locar ou sublicenciar o direito de uso objeto deste Regulamento, obrigando-se a manter este Aplicativo sob sua guarda, de forma segura, não possibilitando que terceiros o utilizem, divulguem, explorem ou reproduzam por qualquer meio.

9. DESPESAS DE ACESSO - Ficarão a cargo do CLIENTE as despesas decorrentes dos serviços de telecomunicações utilizados para o acesso ao AUTO-ATENDIMENTO PESSOA JURÍDICA - GERENCIADOR FINANCEIRO.

10. SEGURANÇA DAS INFORMAÇÕES - É de responsabilidade do CLIENTE, em seu ambiente tecnológico, a segurança das informações trocadas com o BANCO DO BRASIL, incluindo a contratação de provedor, a instalação de programas antivírus e as atualizações de navegador e sistema operacional, bem como a proteção de seus equipamentos utilizados para a conexão com o BANCO DO BRASIL contra programas de utilidades duvidosas.

CONDIÇÕES GERAIS

11 UTILIZAÇÃO - A utilização das funcionalidades disponíveis no AUTO-ATENDIMENTO PESSOA JURÍDICA - GERENCIADOR FINANCEIRO pressupõe a concordância, por parte do CLIENTE, com as seguintes condições:

- a. habilitação do seu PARCEIRO a utilizar as funcionalidades do AUTO-ATENDIMENTO PESSOA JURÍDICA - GERENCIADOR FINANCEIRO para ter acesso a informações do seu Contas a pagar e Contas a Receber, a seu critério e sob sua responsabilidade;
- b. divulgação e orientação ao seu PARCEIRO para se habilitar junto ao BANCO DO BRASIL para ter acesso às informações através do AUTO-ATENDIMENTO PESSOA JURÍDICA - GERENCIADOR FINANCEIRO;
- c. divulgar, a seu critério, informações de créditos ou de débitos não registradas junto ao BANCO DO BRASIL, a seu critério e sob sua responsabilidade;
- d. indicação dos fornecedores para os quais serão permitidas antecipações de valores do seu Contas a Pagar, comprometendo-se a, uma vez agendado o pagamento, não promover qualquer alteração, seja data vencimento, valor ou domicílio bancário (banco/agência/conta). Com base nessas premissas, o BANCO DO BRASIL considerará o valor agendado para pagamento como líquido e certo e, portanto, passível de antecipação ao fornecedor devidamente autorizado pelo CLIENTE;
- e. a seu critério e exclusiva responsabilidade, enviar o seu Contas a Receber com as necessárias condições comerciais (taxas, prazos, descontos etc.) para divulgação no AUTO-ATENDIMENTO PESSOA JURÍDICA - GERENCIADOR FINANCEIRO.

DISPOSIÇÕES FINAIS

12. VIGÊNCIA - A adesão ao presente Regulamento vigorará por prazo indeterminado.

13. ALTERAÇÃO - O BANCO DO BRASIL poderá alterar este Regulamento, sendo que todas as alterações serão registradas em Cartório de Títulos e Documentos. Qualquer alteração será comunicada através do próprio AUTO-ATENDIMENTO PESSOA JURÍDICA –GERENCIADOR FINANCEIRO. A falta de contato formal do CLIENTE, após 10 (dez) dias da comunicação ou a utilização de qualquer novo serviço ou produto disponibilizado, caracterizará a aceitação e adesão às alterações.

14. RESILIÇÃO - É facultado a qualquer das partes denunciar a adesão a este regulamento, mediante prévio aviso, com antecedência mínima de 10 (dez) dias, sem qualquer ônus, ficando assegurada a conclusão das tarefas iniciadas anteriormente à comunicação.

15. FORO - Fica eleito o foro da cidade de Brasília (DF), podendo o BANCO DO BRASIL optar pelo foro da matriz do CLIENTE, para dirimir quaisquer dúvidas resultantes deste Regulamento.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)