

**DANIEL PIGNATARO NETTO**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO A PARTIR DA UTILIZAÇÃO DE CANAIS  
DE AUTO-ATENDIMENTO BANCÁRIO – ESTRATÉGIA PARA O BANCO DO  
BRASIL**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Marketing Empresarial, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Marketing.

Orientador: Prof. Dr. Renato Z. Marchetti.

**CURITIBA  
2004**

**Dedico este trabalho aos homens e mulheres de fé que incentivaram e tornaram possível a realização do mesmo. Principalmente à minha família, a qual nunca deixou de dispor esforços para que meus objetivos se realizassem.**

**Agradeço ao corpo de funcionários e professores da Universidade Federal do Paraná pelo esforço em fazer esta instituição de qualidade que hoje nos orgulha e inspira.**

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
<b>2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO – EVOLUÇÃO, VARIÁVEIS E FERRAMENTAS QUE O CERCAM.....</b>	<b>04</b>
2.1 O MARKETING FRUTO DO HOMEM.....	04
2.2 POSICIONAMENTO DE EMPRESAS.....	07
2.3 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	09
2.4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E INFORMAÇÃO DE MARKETING.....	10
2.5 MARKETING DE SERVIÇOS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS.....	14
2.6 MARKETING DE RELACIONAMENTO E CRM ( <i>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</i> ).....	16
<b>3 DOS PRIMÓDIOS DA AUTOMAÇÃO BANCÁRIA NO BRASIL AOS ATUAIS NÍVEIS DE UTILIZAÇÃO DO INTERNET.....</b>	<b>24</b>
3.1 AUTOMAÇÃO BANCÁRIA NO BRASIL.....	25
3.2 A NOVA REALIDADE – O COMÉRCIO ELETRÔNICO E OS BANCOS.....	28
3.3 BANCOS NA INTERNET.....	30
3.4 O PARADIGMA DO NOVO RELACIONAMENTO.....	37
<b>4 APLICAÇÃO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES DO BANCO DO BRASIL ATRAVÉS DA INTERNET.....</b>	<b>41</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DOS DIVERSOS SEGMENTOS DE CLIENTES PARA OS PILARES DE RELACIONAMENTO DO BANCO DO BRASIL.....	43
4.2 SEGMENTAÇÃO E NÍVEIS DE RELACIONAMENTO PARA EMPRESAS CORRENTISTAS DO BANCO DO BRASIL.....	46
4.3 O GERENCIADOR FINANCEIRO COMO FERRAMENTA DE AUTO- ATENDIMENTO E RELACIONAMENTO.....	50
4.4 PROPOSTAS DE AMPLIAÇÃO DE VALOR E FORMAÇÃO DE RELACIONAMENTOS PARA EMPRESAS CLIENTES DO BANCO DO BRASIL ATRAVÉS DA INTERNET.....	52

<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>60</b>

## RESUMO

Monografia a respeito do marketing de relacionamento e suas aplicabilidades a partir de canais de auto-atendimento bancário, segundo um visão particular do Banco do Brasil. A partir de uma análise direcionada de teorias relativas e associadas ao marketing de relacionamento tais como posicionamento, segmentação, comportamento do consumidor, informação de marketing, marketing de instituições financeiras e de serviços, e o CRM (*Customer Relationship Management*), faz-se uma contraposição à utilização, desenvolvimento e evolução da tecnologia da informação como canal de distribuição de serviços e produtos bancários. A automação bancária e o comércio eletrônico, por se tratarem de canais diferenciados de distribuição e relacionamento demandam cuidados e ações também diferenciados do convencionalmente aplicado. A última parte do estudo refere-se a apresentação de formatos de relacionamentos aplicados as pessoas físicas e jurídicas (empresas) do Banco do Brasil, suas especificidades e denominações segundo níveis de relacionamento e segmentação. Também propostas direcionadas a micro, pequenas e médias empresas a partir da utilização da ferramenta chamada Gerenciador Financeiro ou *Office Bank* para empresas se apresentam e se completam com direcionamentos mais detalhados quanto ao incremento de valor e satisfação para os clientes na utilização de canais de auto-atendimento, mais especificamente através da internet, isto com custos mais reduzidos para os bancos. Estudos poderão ser desenvolvidos no tocante ao desenvolvimento de pesquisas de viabilidade de propostas apresentadas. Ainda, possibilidades quanto ao desenvolvimento de planos de marketing de relacionamentos, apresentando-se benefícios diferenciados a clientes comprometidos com o Banco, poderiam ser estudados e até implantados.

## 1 INTRODUÇÃO

As pesquisas em todas as áreas do conhecimento humano têm se multiplicado em sobremaneira na última década. Com os estudos de marketing a situação não é muito diferente.

Sistemas, instrumentos, ferramentas e as áreas de atuação do marketing se ampliaram e desenvolveram para praticamente todos os campos do conhecimento humano. É a respeito de toda essa tecnologia e informação desenvolvida através dos anos que se tratará nesta monografia.

O que se quer salientar é que o marketing nada mais é que um processo contínuo de desenvolvimento de conhecimentos capazes de auxiliar e acelerar relações entre pessoas, empresas e organizações. Estas relações podem ser simplificadas ou mais complexas de acordo com o grau de relacionamento empregado e riscos aplicados a este movimento.

Portanto, socialmente o homem pratica o marketing com as pessoas com que convive, bem como com os indivíduos novos ao processo. Isso porque interesses e necessidades despertadas ou latentes fazem com que este ser humano proceda a interações com o ambiente.

As relações de consumo não ocorrem apenas na ponta do processo. O que na verdade ocorre são múltiplas interações para que o produto ou serviço final se apresente com tal.

O que se pretende nesta monografia é propor, através de sugestões mais elaboradas, como os relacionamentos mercadológicos são capazes de evoluir com a utilização adequada de instrumentos e informações, para relacionamentos mais duradouros e bilaterais, ou seja, de que forma pode-se melhor aproveitar informações a respeito de consumidores para poder obter melhores resultados em altos níveis de rentabilidade e continuidade das relações com os consumidores.

O palco analisado será o sistema bancário, mais especificamente, o Banco da Brasil, nesta última década.

Muitas das informações dos clientes do Banco são tratadas apenas de forma analítica, com objetivo de formar perfis de consumo de crédito e limites de segurança de acordo com a renda e outras poucas variáveis. Com um maior cruzamento de dados dos mesmos poder-se-ia obter informações mais tratadas, apresentando-se mesmo perfis mais apurados quanto à natureza e especificidades de como estes consumidores se comportam ao consumir e quais os melhores produtos a se ofertar.

Também, com a ampla utilização do auto-serviço, tanto pelos TAA (terminais de Auto-atendimento ou cashs), mas principalmente pela internet, propor-se-á a utilização destes instrumentos para melhor entender e se relacionar com os correntistas do Banco do Brasil. Este trabalho se dividirá em três grandes partes:

- a) Explicará como o marketing de relacionamento desenvolveu-se, suas aplicabilidades e as variáveis que o cercam tais como segmentação, posicionamento, comportamento do consumidor e a utilização da ferramenta do CRM (*Customer Relationship Management*);
- b) Na segunda parte se demonstrará um histórico da evolução da tecnologia bancária, desde os primórdios da automação bancária no Brasil, passando pela revolução proporcionada pelo uso da tecnologia da informação e internet e chegando a incorporação de tais conhecimentos para uma aplicação mais eficaz de relacionamentos com os clientes. Nesta, ainda, pretende-se demonstrar de que forma as ferramentas utilizadas para o auto-serviço bancário são capazes de trocar informações com correntistas;
- c) E, por fim quer-se verificar até que ponto os correntistas corresponderiam a ações de relacionamento realizadas através das interfaces da Internet. A apresentação de propostas de ações de relacionamento para os correntistas do Banco do Brasil ocorrerá nesta fase. Pretende-se apresentar sugestões para futuros estudos direcionados ao público específico das micro, pequenas e médias

empresas, pois este estudo trata-se de uma monografia e não a apresentação de um caso ou a implementação de um projeto. No tocante ao empresariado, quer-se utilizar toda uma estrutura disponibilizada aos funcionários do Banco do Brasil para apresentar novas propostas de parcerias de desenvolvimento.



## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO – EVOLUÇÃO, VARIÁVEIS E FERRAMENTAS QUE O CERCAM

Nesta primeira contextualização são abordados aspectos referentes ao marketing de relacionamento, desde suas mais básicas concepções, a partir do marketing tradicional, até suas mais modernas teorias e aplicabilidade segundo autores que mais se destacaram ao apresentar o assunto. Também técnicas como o CRM (*Customer Relationship Management*) e especificidades do marketing de serviços em relação ao de produtos serão exploradas nesta etapa.

### 2.1 O MARKETING FRUTO DO HOMEM

Pode-se dizer que o marketing sempre fez parte da história da humanidade, mas apenas nas últimas décadas passou a ser reconhecido com tal. Desde os primórdios, quando o homem se relacionava primitivamente, com suas trocas de produtos e mesmo a forma como dividia o trabalho de acordo com suas especialidades, o marketing, nas relações de consumo e entendimento das necessidades dos companheiros de tribo, estava presente.

O desenvolvimento destes mecanismos deu-se naturalmente através dos séculos, chegando ao que conhecemos hoje como o marketing moderno, que se especializa e especifica cada vez mais, capilarizando-se nos diversos ramos da sociedade.

“O marketing tem suas origens no fato de que os seres humanos são criaturas que possuem necessidades e desejos. Desde que muitos produtos podem satisfazer certa necessidade, a escolha do produto é guiada pelos conceitos de valor, custo e satisfação. Estes produtos são obtíveis de diversas maneiras: autoprodução, coerção, esmola e troca. A maioria das sociedades modernas trabalha sob o princípio da troca. Pessoas especializam-se em produzir produtos específicos e trocá-los por outras coisas que necessitam. Engajam-se em transações e construção de relacionamentos. O mercado é um grupo de pessoas que compartilha uma necessidade similar. Marketing coordena àquelas atividades envolvidas no trabalho com mercados, isto é, tenta realizar trocas potenciais. (KOTLER; 1996; p. 45)

Assim, como o marketing se preocupa com as relações, também vislumbra novas oportunidades a partir das necessidades latentes dos homens e mulheres ávidos por consumir produtos e serviços, em que algumas vezes se quer, sabem que necessitam.

Mas nem sempre foi desta forma. O marketing desenvolveu-se a partir de filosofias mais míopes, que se preocupavam eminentemente com a produtividade e oferta de poucos produtos para o consumidor final. Nem mesmo o serviço era considerado neste período. A era do fordismo retrata bem esta visão.

Após estas primeiras intuições a respeito do marketing focado na produtividade e na oferta, profissionais da área concentraram-se mais no marketing a partir do produto. Daí, o mundo passou por desenvolvimento tecnológico acelerado, e novos e variados produtos foram desenvolvidos para suprir as demandas crescentes dos países europeus no pós-guerra e dos Estados Unidos, que havia produzido armamentos por duas décadas e o povo americano necessitava demandar mais.

Então, a partir desta febre desenvolvimentista que varreu o mundo pode-se realmente incrementar e diversificar os produtos oferecidos no mercado. Mas, com este crescimento acelerado da oferta de produtos motivado por demandas reprimidas, logo, a produção ultrapassou o que a população podia demandar. Uma quantidade razoável de empresas fechou por dificuldades de se adequar às novas realidades.

A indústria passou a se concentrar nos consumidores. Programas de qualidade foram desenvolvidos e uma maior atenção foi dada aos serviços agregados aos produtos. Assim, surgiu o conceito de marketing que dizia que para se alcançar os objetivos organizacionais, tornava-se necessário determinar os desejos do mercado alvo, proporcionando as satisfações desejadas, de uma forma melhor que seus concorrentes.

Nas mais recentes filosofias, o conceito de marketing social acrescenta uma nova cultura aos processos de marketing vigentes: a utilização de procedimentos socialmente corretos. Estes se preocupam com fatores como problemas ambientais, escassez de recursos naturais, inflação mundial, rápido

crescimento populacional e negligência de serviços sociais. O conceito de marketing exige que os profissionais coordenem três variáveis: os lucros da empresa, as necessidades do consumidor e os interesses da sociedade. (KOTLER; 1993)

A partir destes conceitos mais atuais de marketing, desenvolveu-se em uma verdadeira teia de conhecimento e informação. Desde os clássicos "4Ps" (*Produto* ou serviço que satisfaça o consumidor, *Ponto* - local e sistema de distribuição, *Preço* - mercado a partir do ponto de equilíbrio, *Promoção* - compreende a publicidade, relações públicas, promoção de vendas, venda pessoal e merchandising) de E. Jerome McCarthy (COBRA; 1997), passando pelos 4 "As" (*Análise* - através de pesquisas de mercado e sistemas de informação, *Adaptação* - alinhamento do processo em relação aos dados levantados, *Ativação* - composta pelos elementos da distribuição logística e composto de comunicação, *Avaliação* - controle dos resultados de marketing) de Raimar Richers e então, os 4 "Cs" (*O consumidor*, tendo suas necessidades e desejos atendidos, a *custos* adequados, deve ainda ser *comunicado* dos benefícios do bem adquirido. Deve também ser disponibilizada toda *conveniência* e facilidade na compra entrega e serviços incorporados ao bem) do professor Robert Laubertborn pôde-se melhor apresentar os elementos de qual o marketing trata (COBRA; 1997).

Com a evolução da tecnologia, nestas duas últimas décadas apresentaram-se novas possibilidades para que o marketing pudesse conhecer melhor seu foco, o cliente. A partir de bancos de dados, sistemas foram criados. Desde simples contadores para mensurar o comportamento de compra dos consumidores e poder dimensionar freqüências e hábitos de consumo, passando por processos mais complexos de análises de customização de serviços e produtos, e chegando aos CRMs (*Customer Relationship Management*) e às análises de *Cluster* que puderam oferecer aos profissionais de marketing formas mais eficazes de se segmentar mercados, através de variáveis mais significativas dos consumidores, bem como aprender como explorar estas, através de uma visão mais particular dos principais consumidores, aos quais se quer relacionar.

Principais consumidores, pois não se pode atingir a todos, corre-se o risco de não se identificar com ninguém. Daí a importante noção de posicionamento, e de como a empresa quer ser vista por seus clientes mais rentáveis ou o segmento que mais se identifica com o produto ou serviço oferecido.

## 2.2 POSICIONAMENTO DE EMPRESAS

KOTLER (1998; p.265) define “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa de maneira que ocupem uma posição competitiva, distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos”. Ainda, segundo KOTLER (1998) um posicionamento eficaz deve estar consolidado conforme o mercado-alvo, suas escolhas e valores. Assim, o posicionamento deve compreender diferenciais segundo quatro dimensões: *produtos* (características, desempenho, adequação estilo e design); *serviços* (entrega, instalação, manutenção e treinamento aos clientes); *através da diferenciação dos funcionários* (competência, cortesia, confiabilidade, responsabilidade, etc.); e *imagem por diferenciação* (logotipo, mídias, ambiente).

Para COBRA (1991; p. 23) e *Ries e Trout in* KOTLER (2003) torna-se necessário posicionar o produto na mente do consumidor. Esta estratégia compreende três etapas: identificação de diferenças que possam ser estabelecidas em relação à concorrência, aplicação de critérios para selecionar as mais importantes, passando e atuando segundo os diferenciais estabelecidos, e clara demonstração ao mercado alvo dos diferenciais da empresa em relação à concorrência.

É importante na empresa que se propague os objetivos estratégicos aos funcionários da empresa por completo, tomando-se a empresa, capaz de comunicar de forma eficaz o posicionamento da mesma.

Para MCKENNA (1993) para que exista uma boa estratégia de marketing torna-se necessário um posicionamento eficaz. Este posicionamento

não se faz acerca do produto ou do serviço, mas sim, o que se faz com os clientes para definir a posição da empresa no mercado. Ele cita “na era da informação não se pode mais fabricar uma imagem. A distância entre a percepção e a realidade esta diminuindo”. (MCKENNA; 1993; p. 46)

O mesmo autor contrapõe a teoria do posicionamento tradicional de outros e propõe o posicionamento dinâmico, o qual diferencia-se do primeiro por ser multidimensional, com a interação das seguintes etapas: posicionamento do produto, do mercado e da empresa com o consumidor, este último, no centro de influência do processo. Neste formato os clientes influenciam de forma interativa, juntamente com o ambiente, mudanças no posicionamento.

Ainda, para KOTLER (2003; p. 179) nenhum posicionamento dura para sempre:

“Com as mudanças nos consumidores, nos concorrentes, na tecnologia e na economia, as pessoas devem reavaliar o posicionamento de suas principais marcas. Algumas que estão perdendo participação no mercado talvez precisem de reposicionamento. Mas isso deve ser feito com cuidado, pois com a reformulação corre-se o risco de sacrificar alguns clientes que gostam da marca tal como se encontra hoje.”

Para KOTLER (2003) os melhores posicionamentos são aqueles criados de forma exclusiva, ou seja, as empresas se posicionam de forma singular, sendo assim, dificilmente “imitáveis”.

A partir destes conceitos de posicionamento, necessita-se entender de que forma identificar certos *Clusters* (grupos de pessoas com variáveis comuns entre os elementos) com o intuito de se atingi-los com o posicionamento da melhor maneira. Estes grupos são determinados por variáveis manifestadas, comuns entre as pessoais do grupo, e de grande importância no contexto do produto ou serviço a ser informado. Ou seja, para posicionar, além de conhecer o que se quer propor ao mercado, torna-se necessário saber para quem propor.

## 2.3 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

O surgimento de um marketing segmentado, com ações definidas por *Cluster*, através de variáveis comuns, tornou-se mais efetivo e rentável para o contratante. Muitas bases ou variáveis podem ser usadas para segmentar o mercado, KOTLER (1998) as divide em dois grandes grupos:

- a) *As características do consumidor* – onde normalmente utilizam-se variáveis sócio-econômicas (renda, ocupação, formação educacional, status, migração), demográficas (idade, sexo, domicílio, ciclo de vida, tamanho da família, religião, raça), geográficas (extensão do mercado, potencial, concentração geográfica, transporte e acesso, clima e região) e psicográficas (estilo de vida, personalidade, atitudes e valores);
- b) *E as respostas do consumidor* – benefícios procurados, lealdade à marca e ocasiões de uso dos produtos e serviços.

Para COBRA (1997; p.71) “segmentação é a divisão do mercado de uma empresa em parcelas o mais homogêneas o possível, com fito de formular estratégias de marketing”. Ele ainda determina os requisitos para se segmentar o mercado: um segmento precisa ser especificamente identificado e medido; este precisa evidenciar um potencial adequado; o mesmo precisa ser economicamente acessível; este precisa reagir aos esforços de marketing e um segmento precisa ser estável.

A segmentação traz ganhos de customização de comunicação e de conhecimento dos clientes. O segmentar permite uma exploração mais adequada dos nichos apresentados, sendo possível oferecer produtos mais especializados e atendimento satisfatório ao cliente.

Também a importância de estreitar o campo de atuação do esforço de marketing mostra-se a partir da lei de Pareto onde, em média, 20% dos consumidores de uma empresa representam 80% do faturamento da mesma. (ZENONE; 2001). Estes, portanto, devem constituir o centro dos esforços da empresa.

Assim, a concentração dos esforços de marketing deve ser direcionada segundo seguimentos específicos da sociedade. Ao se definir o posicionamento da empresa, ou seja, que lugar ela quer se estabelecer na mente dos consumidores, deve-se entender como este grupo de pessoas, com características comuns se comporta para que o efeito da ação seja o melhor possível, atingindo os desejos dos consumidores, bem como despertando suas necessidades.

## 2.4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E INFORMAÇÃO DE MARKETING

Diante da revolução que se seguiu nas últimas décadas, onde se modificou completamente o modo de agir e consumidor de toda a humanidade, torna-se necessário compreender como o consumidor tem interagido e se integrado com estas mudanças, de cunho eminentemente tecnológico, que varreram o planeta.

Neste contexto, sempre em mutação, o grande desafio é passar a compreender de forma mais clara os anseios e comportamentos do consumidor, bem como as características que o levam a certas decisões e como se pode melhorar, por sua vez, os níveis de satisfação nos processos de compra e prestação de serviços dos mesmos.

O desenvolvimento de ferramentas para que se consiga mensurar, quantitativa e qualitativamente as intenções e reações do consumidor torna-se necessário. O ciclo da informação de marketing, gerado pelos consumidores, apropriada e analisada, e devolvida aos próprios consumidores em forma de ações capazes de gerar, satisfatoriamente, reações de consumo, constitui o centro das decisões para continuidade do relacionamento.

A informação, sendo considerada o diferencial capaz de gerar maior lucratividade à empresa, favorece as decisões e o sucesso de marketing, bem como mantém a empresa a frente das mudanças constantes dos elementos formadores do marketing, principalmente os consumidores.

Para KOTLER E ARMSTRONG (1998; p.73), um sistema de informação de marketing “consiste em pessoas, equipamentos e procedimentos para coletar, selecionar, analisar, avaliar e distribuir informações de marketing que sejam necessárias, oportunas e precisas para os tomadores de decisão em marketing”.

Os mesmos autores classificam o sistema de informação de marketing em quatro componentes: *sistemas de registros internos* – relatórios coletados dentro da empresa para avaliar o desempenho do marketing; *sistema de inteligência de marketing* – informações diárias sobre o desenvolvimento e mudanças do ambiente. Através de periódicos e conversas com consumidores e vendedores também se pode monitorar mais precisamente mudanças ocorridas no ambiente de marketing; *sistema de pesquisa de marketing* – constitui o instrumento de ligação entre os consumidores e os profissionais de marketing. Permite o planejamento, a coleta, a análise e a apresentação dos resultados de forma específica; *sistema de análise da informação* – representa o conjunto de instrumentos capazes de analisar e detalhar informações coletadas tanto do campo, quanto internamente. Auxiliam os administradores a reunir e interpretar e preparar dados para ações de marketing.

Estas informações, quando tratadas adequadamente e intensivamente, caracterizam-se como o *Database Marketing (DBM)*. Com a utilização de softwares e técnicas de análises estatísticas pode-se chegar a resultados tais como o aumento da eficiência nos processos de segmentação e melhoria no impacto que a comunicação dirigida exerce sobre os consumidores.

Mas, todo este aparato tecnológico de nada adiantaria se o centro do processo, responsável pela tomada de decisões, não possuísse padrões de consumo, ou melhor, certos comportamentos peculiares em todos os consumidores, aos quais, especialistas pudessem entender e agir de acordo os seus respectivos desejos.

Então, empresas passam a se preocupar de que forma irão interagir com certos grupos de consumidores que se enquadraram e se identificaram com o posicionamento escolhido pela empresa.



Segundo KOTLER (1998) o comportamento de compra do consumidor é afetado por características específicas em seu processo de decisão. Surge, então, a necessidade de se questionar e esclarecer o maior número de informações representativas dos consumidores que se querem atingir.

Representativas, neste contexto, dizem respeito a questões que permeiam ambos os campos de conhecimento, indo dos consumidores até os produtos e serviços e vice-versa. A identificação de necessidades, subjacentes ao produto, tais como status, aceitação, aparência, socialização, entre outras, normalmente é explorada além das latentes observáveis no produto ou serviço.

O que se deve fazer nesta nova conjuntura é uma proposta para que se mantenha o foco da empresa no conhecimento do consumidor, seus valores, vontades, preocupações, crenças e medos.

A dificuldade de se entender o comportamento do consumidor advém das inúmeras variáveis determinantes da compra, que quando cruzadas, geram perfis de consumidores dos mais diversos.

De acordo com ENGEL, BLACKWELL E MINARD (2000) pode-se enumerar algumas diferenças individuais para o comportamento de compra do consumidor.

- a) Recursos do consumidor – o consumidor possui três recursos para realização do processo de decisão que são o tempo, o dinheiro e a capacidade de recepção e processamento da informação;
- b) Conhecimento – a partir da informação armazenada na memória do consumidor, forma-se certos padrões de compra, tais como limites para pagamentos, onde e quando podem comprar, etc.;
- c) Atitudes – estas dependem das crenças e sentimentos, representando um papel diretivo na escolha, a partir de uma visão geral das alternativas;
- d) Motivação – constitui-se como o reconhecimento das necessidades. Da ativação das mesmas surgem os impulsos, e quanto maior forem estes, maior também será a motivação para se chegar ao estado ou compra desejado;

- e) Personalidade, valores e estilo de vida – a primeira é o conjunto de características psicológicas de um indivíduo, que o leva a respostas consistentes. Valores representam as crenças e metas do consumidor. E, estilos de vida são padrões nos quais pessoas vivem.

Ainda, KOTLER continua destacando as influências ambientais que alteram o comportamento de compra do consumidor.

- a) Cultura – segundo KOTLER (1996) trata-se da variável mais básica das necessidades e comportamentos. Refere-se aos valores e idéias que as pessoas usam para se comunicar;
- b) Classe social – constituíssem por grupamentos de pessoas divididas relativamente de forma homogênea por suas situações econômicas (KOTLER; 1998). Esta pode ser identificada segundo níveis sociais, de renda, ocupação, educação, moradia, laser, etc.;
- c) Influência pessoal – relacionamentos e associações que, por sua proximidade, são capazes de influenciar em decisões;
- d) Família – o núcleo social mais importante. Esta constitui o grupo primário de maior influência na decisão (KOTLER; 1998).  
E por fim, KOTLER (1998) apresenta seus processos psicológicos.

- a) Processo de informação – as maneiras pelas quais a informação é captada, transformada, recuperada e recebida;
- b) Aprendizagem – esta envolve mudanças no comportamento de um indivíduo. Mudanças estas, decorrentes das experiências pessoais do ser humano;
- c) Crenças e atitudes – incorporadas através da ação e da aprendizagem.

Portanto, ao compor-se um painel da melhor maneira de considerar o consumidor, deve-se levar em consideração os fatores acima citados. Assim, poder-se-á criar relações mais duradouras entre as partes envolvidas no processo.

## 2.5 MARKETING DE SERVIÇOS E EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Para que se possa abordar o marketing dentro das instituições financeiras, torna-se necessário apresentar as principais características do marketing de serviços.

Segundo KOTLER (1998; p. 455) serviço é “toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulte na posse de algum bem. A prestação de um serviço pode estar ou não ligada a um produto físico. Atividades como alugar um quarto de hotel, depositar dinheiro em banco, viajar de avião... todas envolvem compra de um serviço.”

Pra que se possa elaborar uma estratégia de marketing de serviço, a empresa deve se ater a quatro características principais (KOTLER; 1998):

- a) Os serviços são intangíveis porque não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. Por causa desta incerteza, os consumidores precisam sentir mais claramente a qualidade do serviço, bem como confiar no prestador. Deve-se buscar reduzir esta incerteza;

Caso um banco queira ser reconhecido ou transmitir a idéia de um serviço rápido para seus clientes, este precisa tomar o seu posicionamento estratégico o mais tangível o possível. As agências e pontos de atendimento devem transmitir esta agilidade. O fluxo de pessoas deve ser planejado, filas de espera devem se curtas e os equipamentos devem ser modernos. A propaganda deve ser harmoniosa, com linhas e design simples e sem complicação, bem como os símbolos e as palavras que representam a empresas devem ser de fácil compreensão e simplicidade (KOTLER; 1998).

- b) A inseparabilidade constitui a segunda característica dos serviços. Nos produtos, primeiro se fabrica, embala, distribui e vende, enquanto que nos serviços este processo ocorre conjuntamente, e normalmente se abreviam etapas encontradas na produção de bens. Ou seja, os serviços são primeiro vendidos, então produzidos e consumidos. (KOTLER; 1998). Neste sentido, o cliente esta presente no momento da

confeção e pode questionar a qualidade e interagir durante a produção, o que não ocorre com produtos.

- c) A variabilidade de um serviço esta intrínseca a sua natureza. Depende de quem irá realizar, em que situação e que condições externas ao processo afetarão o mesmo. Um atendimento de um funcionário do Banco do Brasil em Curitiba será completamente distinto de um outro atendimento em Brasília. Por maior que seja o nível de padronização, treinamento e transmissão de informações, sempre haverá variáveis capazes de distorcer o padrão de atendimento.
- d) Perecibilidade diz respeito à não possibilidade de se estocar serviços. A indústria de alimentos e a de transportes explicam muito bem este aspecto. O transporte público passa por situações durante o dia que pouco e muito movimento. Assim, administradores procuram dimensionar estes momentos com os equipamentos disponíveis reduzindo desgastes dos consumidores com mais equipamentos pelas manhãs e finais de tarde e mantendo menos equipamentos nos períodos de menor demanda. O mesmo ocorre com a rede de Fast Food McDonald's (KOTLER; p.457). Nos bancos isso ocorre principalmente nos caixas onde a demanda se acentua as tardes e nos inícios de mês.

Diferentemente do marketing de bens, o de serviços precisa criar um valor superior durante o contato do consumidor com o serviço ou prestador. Isso porque este terá apenas o momento do encontro para demonstrar o nível de qualidade e satisfação que o cliente poderá obter. A interação do consumidor neste processo viabiliza mudanças e adequações instantâneas para que o serviço satisfaça o mesmo. Para tanto se torna necessário à formação de funcionários na ponta do processo capazes destas manobras e adequações.

Por isso que o marketing de serviços esta intrinsecamente ligado com o marketing interno (KOTLER; 1998). Quanto mais motivados, felizes e engajados no processo os funcionários e colaboradores estiverem, maior será a satisfação do cliente. Este certamente retornará ao prestador e será disseminador de opinião a respeito do processo.

KOTLER (1998) também trata do marketing interativo, que representa a capacidade de interação do funcionário com o consumidor. A qualidade funcional auxilia na criação de uma diferenciação competitiva, que pode resultar num encantamento do cliente.

Assim, a partir destas características do marketing de serviços, deve-se transpor as dificuldades de se tangibilizar o serviço, bancário ou não, e encantar o cliente com a apresentação de soluções de acordo com as necessidades do mesmo.

## 2.6 MARKETING DE RELACIONAMENTO E CRM (*CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT*)

A importância do marketing de relacionamento cresceu à medida que especialistas passaram a perceber o quanto mais rentável seria fidelizar e desenvolver os clientes já conquistados ao invés de ir ao mercado prospectar novos.

Muitas empresas passaram a estimar os custos de perda de clientes e os investimentos necessários à conquista de outros que substituíssem os mesmos. E mais, os danos causados por clientes decepcionados podem abalar a imagem de uma empresa. Os ganhos realizados através da retenção de clientes foram demonstrados por autores tais como MCKENNA (1993), PEPPERS E ROGERS (1993), quando da necessidade de demanda de menos recursos em relação aos novos clientes.

Segundo Leonard L. Berry e A. Parasuraman (1992; p.158), o conceito de marketing de relacionamento:

“Nenhum conceito de Marketing é mais importante na empresa que o Marketing de relacionamento. O Marketing de relacionamento diz respeito à atração, desenvolvimento e retenção dos relacionamentos com os clientes – clientes que estão contentes por haver selecionado uma empresa que percebe que eles estão recebendo valor e sentindo-se valorizados, que provavelmente comprarão outros serviços da empresa e que dificilmente a deixarão por outro concorrente.”

E KOTLER (2003; p.134) salienta o valor da interdependência no marketing de relacionamento.

“O marketing de relacionamento (MR) representa importante mudança de paradigma, por se tratar de evolução da mentalidade competitiva e conflituosa para uma nova abordagem pautada pela interdependência e cooperação. Agora, reconhecesse a importância das várias partes – fornecedores, empregados, distribuidores, revendedores, varejistas – em constante cooperação para fornecer mais valor aos clientes-alvo.”

Ainda, segundo KOTLER (2003) as principais características de marketing de relacionamento são:

- a) Concentra-se nos parceiros e clientes, ao invés do produto;
- b) Atribuição de maior ênfase a retenção e manutenção de clientes existentes do que conquista de novos clientes;
- c) Busca e confia na formação de equipes multifuncionais do que nas atividades de departamentos isolados;
- d) Ouve e aprende mais do que ensina.

Segundo MCKENNA (1993) este se baseia na interatividade, na conectividade e na criatividade, para que o cliente passe a fazer parte da estratégia da organização a partir do planejamento de produtos e serviços de valor em processos dinâmicos e contínuos. Pressupõe-se assim, uma estratégia baseada nos retornos apresentados pelo mercado, desenvolvendo-se uma maior intimidade dos administradores com o mesmo.

KOTLER (2003) reavalia os “4Ps” segundo uma visão do marketing de relacionamento: os produtos passam a ser mais personalizados, com base nas preferências do consumidor. Estes são projetados e desenvolvidos com a cooperação de fornecedores e distribuidores; os preços são definidos em função do relacionamento com o cliente e das características específicas de serviços solicitados pelo mesmo; na distribuição, o marketing de relacionamento favorece o marketing direto com os clientes, reduzindo-se intermediários. Desta forma os clientes passam a ter mais alternativas quanto à forma de pagamento, encomenda, recebimento, instalação e manutenção dos produtos; e por fim, na comunicação, o marketing de relacionamento prefere individualizar o diálogo,

procurando, através de ferramentas como extranets, facilitar o intercâmbio de informações, o planejamento conjunto e o pagamento das faturas.

O marketing pode também explorar, segundo KOTLER (2000), de uma forma mais apropriada os clientes de longa data. Estes são mais lucrativos por quatro motivos:

- a) “Clientes que permanecem compram mais com o tempo, se estiverem muito satisfeitos” (KOTLER; 2000; p.168). Uma vez estabelecido o relacionamento, o cliente satisfeito passa a comprar do mesmo fornecedor devido, parcialmente, à inércia. Com o crescimento das necessidades, este compra mais e o fornecedor envolve-se em dois processos: vendas horizontais (*cross-selling*) – ampliação da linha de produtos que possam ser vendidos ao mesmo consumidor, incrementando o custo de oportunidade e o lucro sobre o mesmo esforço de marketing; vendas verticais (*up-selling*)- havendo a necessidade de substituição ou reparação do bem, ou mesmo atualização do bem por um mais moderno, o cliente passa continuamente a se relacionar e comprar com o mesmo fornecedor.
- b) “O custo de servir um cliente retido cai com o tempo” (KLOTER; 2000; p. 169). As transações com clientes antigos tornam-se rotineiras, facilitando a formalização dos acordos, bem como melhorando níveis de confiança, representando assim, uma economia de preço para ambas as partes.
- c) Clientes satisfeitos recomendam o fornecedor para outros compradores potenciais.
- d) Clientes de longo prazo são menos sensíveis a preço, quando os aumentos praticados pelo fornecedor forem razoáveis.

Assim, a aplicação destas características normalmente dimensionada em 20% dos clientes de maior rentabilidade, traz o incremento de resultado sobre, em médias, 80% do volume de transações. KOTLER (2000) classifica estes clientes como CMVs, clientes mais valiosos, e a estes, propõe relações mais aprofundadas, chegando mesmo a utilização dos CRMs para formação de um relacionamento profundo. Nestes casos, a idéia é tornar o consumidor quase um

associado, ou acionista, alguém que propague a ideologia da empresa e seja defensor da mesma. Daí a importância de se projetar valor no que se oferece ao consumidor.

Ainda, deve-se citar estudo apresentado no ENANPAD 2002 por Fernando de Rosa e Wagner Antônio Kamakura, onde se esperava concluir a respeito da inter-relação entre o trinômio satisfação-retenção-rentabilidade. Podê-se verificar de que forma o canal de atendimento e a variável tecnológica empregada neste influenciava o trinômio – a utilização de canais eletrônicos menos onerosos para os bancos, não prejudicaria a relação dos clientes com o banco.

Assim, a satisfação dos clientes representaria foco principal para o marketing de relacionamento e para a manutenção e retenção dos clientes. Isto geraria rentabilidades maiores, representativas por cada cliente. ROSA E KAMAKURA (2002) ainda tratam da importância da lealdade do cliente para com a instituição financeira, bem como do efeito da qualidade percebida, recursos alocados ou ainda variáveis relativas a empregados e ao ambiente de trabalho sobre o consumidor.

A partir do trinômio, os autores quiseram contrastar o impacto do canal eletrônico (internet) com os níveis relativos em aplicações realizadas a partir de canais tradicionais de atendimento. Expuseram, através de contextualizações de vários autores, diversas teorias que cercavam as vertentes da satisfação dos clientes - importância da qualidade de serviços, bem como de outros atributos percebidos, que se apresentariam como variações quanto aos níveis de retenção e rentabilidade dos clientes. Os valores de cada cliente passam a ser mensurados por seus retornos aferidos em relação à demanda por transações de cunho operacionais, que oneram o processo. Assim, o canal eletrônico também possibilitaria a permanência de clientes pouco rentáveis no banco, pois estes não demandariam recursos superiores as rentabilidades apresentadas.

Além da redução dos custos, a utilização de canais baseados na tecnologia da informação, ou seja, a aplicação de meio eletrônicos de distribuição, poderia aumentar o escopo de ação e alcance do canal, bem como alterar as



percepções de preferências quanto ao mesmo. Os clientes, tomando-se habituados e confiantes com a utilização do canal, modificariam seus comportamentos e percepções a respeito dos mesmos. Mas sempre deve existir a preocupação quanto à possibilidade do canal eletrônico afastar o cliente do processo, indo de encontro com o proposto que é o marketing de relacionamento. Daí a importância de se adequar o canal com o usuário e suas peculiaridades. Ainda assim, corre-se o risco de, com esta redução de custos pela utilização de canais eletrônicos, incorrer-se na redução de rentabilidade e retenção dos clientes.

O que se pode intuir a partir de contextualizações apresentadas por diversos autores é que a prática do marketing de relacionamento está diretamente ligada ao valor dado ao cliente. A mensuração dos retornos provenientes do mesmo e da rentabilidade garantida ao longo do tempo determinará de que forma e com que profundidade se aplicará o relacionamento com o cliente. O esforço de retenção deste mesmo cliente também virá desta variável, que se desmembrará em diversas outras, relativas aos canais que compõem a capilaridade do atendimento em si. A qualidade de serviços e a percepção do consumidor a respeito desta será responsável pelo nível de satisfação do mesmo, bem como pela sua fidelidade a empresa em questão.

Em pesquisa realizada no Brasil pelo *Peppers e Rogers Group* entre janeiro e fevereiro de 2003, publicada na HSM Management em maio de 2003, pode-se claramente observar o crescimento da utilização das ferramentas do CRM no país.

Nesta pesquisa demonstrou-se que 72% das empresas entendiam que o CRM funcionava para um estreitamento de relacionamento com o cliente, bem como para a fidelização e uma maior customização dos produtos e serviços de forma mais individual, aumentando os níveis de satisfação dos mesmos. Mas apenas 14% destes identificaram expressões como lucratividade, retorno e rentabilidade, vinculando o CRM a táticas de relacionamento com o cliente e não propriamente ao aumento da rentabilidade e valor da base de clientes.

“É possível também observar uma relação direta entre setor de atuação e nível de disseminação do conceito de CRM. As empresas de serviço se destacam quanto à adoção de CRM (42%), enquanto as relacionadas a comércio encontram-se, em média, mais atrasadas – no varejo, 25% tem programas implantados e, no setor atacadista, apenas 6%. Levando em consideração alguns programas bem-sucedidos já existentes no varejo, podemos prever que as empresas que estão adiantadas criarão relacionamentos dominantes com os seus clientes, ampliando sua vantagem competitiva sobre a média do setor.” (HSM Management; mai/2003; p.50)

Neste o contexto, a implantação de *call centers* (linhas de 0800) e SACs constituíram os embriões da estratégia de CRM no Brasil. Assim como as novas óticas de ação das empresas, direcionando esforços para as necessidades dos clientes e maior entendimento dos mesmos.

“Entre as organizações que não têm atualmente um programa formal de CRM, a perspectiva de iniciar ainda em 2003 (33%) ou em 2004 (50%) é amplamente majoritária. Observando também os 13% que pretendem empreender esforços nesse sentido em 2005, chega-se a um total de 96% das grandes e médias empresas com pretensão de iniciar um programa em um horizonte de três anos.” (HSM Management; mai/2003; p.52)

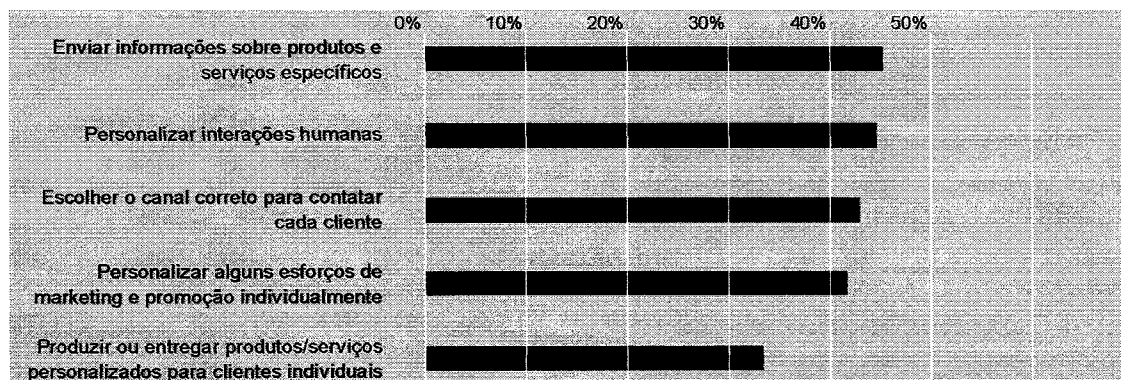
Na mesma pesquisa foram identificados os níveis de coletas de dados segundo os quatro principais pilares do marketing de relacionamento: identificação dos clientes, diferenciação, interação e personalização, além de uma análise de custo-benefício foram exploradas na pesquisa. As empresas que utilizam o CRM, de acordo com as tendências estabelecidas na pesquisa realizada em 2001, passaram a melhor qualificar indicadores tais como a satisfação do cliente, retenção, participação e lucratividade, concentrando assim as ações nos melhores consumidores.

Quanto à coleta de dados, apesar de se buscar informações comportamentais a respeito dos clientes, em grande maioria, os dados coletados eram transacionais, analisando-se o relacionamento com o cliente e suas necessidade pelos históricos de compra do mesmo. “Ainda não se pode deixar de observar que o desenvolvimento de novos produtos e serviços (49%) também é algo que ocorre em função desta informação utilizada” (HSM Management; mai/2003; p. 56).

Neste momento, a pesquisa ressaltou uma questão importante, de que forma melhor utilizar as informações sobre o cliente, provocando ações mais

direcionadas. O gráfico (HSM Management; mai/2003; p. 56) demonstra o percentual de utilização segundo os diferentes retornos para as empresas brasileiras.

### Utilização das informações dos clientes



Fonte: HSM Management, maio-junho/2003, p. 56.

Além das utilizações das informações colhidas, a pesquisa demonstrou os principais mecanismos que as empresas utilizam para mensurar os retornos de capital investido no relacionamento com clientes.

“O principal indicador utilizado pelas organizações para medir o retorno sobre o investimento em programas de relacionamento com os clientes é o aumento percentual do total de vendas: 44% das empresas consultadas indicaram o emprego desse parâmetro. Esse índice coincide com o percentual, já mencionado, das que responderam ser essa a forma de acompanhar a lucratividade de cada cliente.” (HSM Management; mai/2003; p. 58)

Portanto, observou-se que o ROI, retorno sobre o investimento do programa, medido individualmente por cliente, não se utiliza em praticamente metade das empresas (49%) com programa formal de CRM.

Dom Peppers e Martha Rogers concluem dizendo “nós achamos que, para ter sucesso num cenário brutalmente competitivo, acelerado tecnologicamente, com cadeia de demanda interligada, embalado por parcerias e dirigido pelo poder de escolha do consumidor, ter foco nos clientes é cada vez menos uma questão de decisão estratégica – é um imperativo dos negócios.” (HSM Management; mai/2003; p.59)

E, partindo da ideologia de que as empresas não têm mais escolha, se quiserem competir na era da informação terão que adotar o CRM serão citados alguns trechos da entrevista com Martha Rogers a respeito do assunto, publicada pela HSM Management em janeiro de 2003.

“Um dos princípios importantes do CRM e do Marketing de relacionamento um-a-um é descobrir quais são nossos clientes mais valiosos e aplicar o CRM com eles. Os clientes mais valiosos são os dispostos a nos dar informações e o que fazemos com elas, em oposição aos clientes que apenas desejam o menor preço possível. Os valiosos você não pode se dar ao luxo e perdê-los.” (HSM Management; jan/2003; p. 139)

A partir de uma série de aplicativos utilizados para o gerenciamento de bancos de dados, a Rogers esclarece como acompanhar e avaliar as diferentes interações de um cliente com o processo. A tecnologia possibilita a interatividade e que, quando explorada, informa à empresa o que é mais ou menos necessário para o consumidor. Também, esta tecnologia vem para personalizar praticamente todo e qualquer produto mediante as exigências específicas do consumidor. Quando questionada a respeito em que tipos de empresas o CRM seria mais indicado, ela responde:

“Eu divido as empresas em três tipos. Existem aquelas que vêem a si mesmas prioritariamente como uma instituição que precisa atingir a excelência operacional, custos baixos. Exemplos típicos são o McDonald's e o Wal-Mart. Um segundo é o das companhias que buscam estar na vanguarda dos produtos, como a 3M. E há ainda algumas empresas com grande foco no cliente, solidárias com ele.” (HSM Management; jan/2003; p. 140)

Diante deste imediatismo das transações e a velocidade com que os mercados e os consumidores mudam, torna-se necessário disponibilizar instrumentos que capacitem o CRM a adequações quase que instantâneas às mudanças ocorridas. “Um bom programa de CRM sempre deve automatizar o processo de personalização. E a automatização confere velocidade as decisões” (HSM Management; jan/2003; p. 140). Isso quer dizer que se o cliente quer receber informações via e-mail, uma ou duas vezes por mês, a respeito apenas de determinado produto ou serviço, e quer quando acessar a sua página na internet,

cair no que é mais importante para ele, o CRM terá que identificar e, assim, aprofundar o sentimento do cliente pela empresa.

Em suma, chegará o dia em que a infinidade de produtos e serviços serão praticados conforme as demandas específicas de cada consumidor. Estes ditarão de que forma preferem receber, pagar, quando e como montar, e o diálogo estará completo, com *feedback* constante dos consumidores em relação a toda a oferta. Quem não entender este processo e não incorpora-lo estará sujeito á ruína. O processo, no Brasil já esta em movimento.

A seguir, trataremos do marketing voltado ao serviço, mais especificamente às instituições financeiras, suas peculiaridades e porque serviços precisam de uma abordagem diferente de produtos.

### **3 DOS PRIMÓDIOS DA AUTOMAÇÃO BANCÁRIA NO BRASIL AOS ATUAIS NÍVEIS DE UTILIZAÇÃO DO INTERNET**

Nesta segunda parte deste estudo, pretende-se esclarecer a respeito de como se tornou possível que pessoas pudessem utilizar-se de ferramentas de alta tecnologia, dentro de suas residências, para acessar os mais diferentes serviços. Neste caso específico do sistema financeiro, de forma interativa e ágil. A automação bancária ocorrida a partir da década de 60, com maior intensidade nas décadas de 70 e 80, foi a primeira grande impulsionadora da utilização do auto-serviço e de sistemas interativos, dispensando, assim, o uso de pessoas em serviços mais operacionais. Este efeito possibilitou o incremento acentuado do número de correntistas e de serviços oferecidos nos bancos comerciais e públicos de todo o país.

### 3.1 AUTOMAÇÃO BANCÁRIA NO BRASIL

“No Brasil, os bancos comerciais tem, tradicionalmente, feito amplo uso de equipamentos para processamento de dados. Tendo instalado seus primeiros computadores no começo dos anos 60, expandiram sua base de equipamentos de grande porte em ritmo acelerado nos anos 70 e começaram a experimentar a automação das agências através de sistemas de processamento distribuído de dados pelo final desta mesma década.” (FRISCHTAK; 1992; p.197)

Em artigo publicado pela Revista de Pesquisa e Planejamento Econômico no ano de 1992, Cláudio R. Frischtak exemplifica bem as mudanças e efeitos ocorridos com a automação bancária.

Esta automação, segundo ele, acarretou mudanças profundas nos sistemas de organização do trabalho, bem como nos níveis de produtividade dos recursos bancários, disponíveis naquela época. Ao mesmo tempo, pôde-se verificar um incremento no número de transação realizadas com, praticamente o mesmo contingente de funcionários.

Evidentemente, a estrutura de custos, neste primeiro momento, elevou-se drasticamente, enquanto que, praticamente, toda tecnologia provinha de fornecedores internacionais, tais como IBM e Unisys. A partir do momento que bancos como o Bradesco e o Itaú, e, mais tardiamente o Bamerindus, começaram a investir em centros de desenvolvimento de tecnologia, e criaram ou apoiaram empresas de software nacionais, os custos passaram a cair e pôde-se observar uma maior adequação dos produtos oferecidos, mais de acordo com as necessidades dos bancos e correntistas. Deste período são os *mainframes* e CPDs (Centros de Processamento de Dados) instalados nos grandes bancos comerciais brasileiros. Estes representaram os primeiros sistemas de compilação de dados introduzidos no setor bancário no Brasil.

“No final de 1988, havia 13.327 agências bancárias, 5.455 constituindo a rede oficial (praticamente distribuídas, meio a meio, entre bancos estaduais e federais) e 7.685 integrando a rede de bancos privados nacionais. Os bancos estrangeiros, em razão de restrições legais, só operavam com 97 unidades. Além disso, havia 4.613 subagências e outros pontos de serviço bancário, a maioria das quais (3.236) pertencente a bancos governamentais. A rede bancária completa, incluindo matrizes, agências, subagências e pontos de serviço, totalizava 18.256 unidades.” (FRISCHTAK; 1992; p. 199)

Neste mesmo ano, estimou-se que os bancos comerciais efetuaram diariamente 16 milhões de transações entre caixa e cliente (FRISCHTAK; 1992). Este grande número de transações realizadas e altas taxas de inflação neste período, deram impulso à outra onda de investimentos em recursos de computação e telecomunicações que acelerou ainda mais as possibilidades de serviços bancários.

“Combinados, esses fatores determinaram a demanda por recursos de informática, que levaram inicialmente a sistemas centralizados de processamento de dados baseados em computadores de grande porte. Um padrão de transações bancárias orientadas no sentido do uso intensivo dos serviços do caixa bancário estimulou a passagem para o processamento de dados distribuído, com a introdução dos caixas automáticos, dos equipamentos de processamento de cheques e de outros recursos de informática ao nível das agências. Esse movimento respondeu também a considerações do lado da oferta, já que firmas nacionais entraram no mercado e tornaram disponíveis produtos simples, porém relativamente confiáveis, destinados à automação das agências.” (FRISCHTAK; 1992; p. 204)

Assim, como já citado, os bancos comerciais começaram a investir em empresas próprias, com tecnologias nacionalizadas e com a efetiva realização das propostas de melhoria do sistema, alcançadas. Deste período são a Digilab, cujo maior acionista era o Bradesco, e a Itaotec, com o Itaú. Mais tarde, com o suporte do Bamerindus, a Procomp cresceu muito neste mercado. Ainda deve-se citar a Digirede, vinculada ao Banorte.

“Em particular, uma oferta cada vez mais simples, confiáveis e relativamente baratas, concebidas no país, foi o produto da estreita interação do pessoal do processamento de dados dos bancos (programadores, analistas, gerentes de CPD) com os desenhistas de sistema, muitos dos quais oriundos dos departamentos de processamento de dados dos bancos comerciais. Não é por acidente que os bancos que mais adiantaram na automação dos serviços de caixa automático (Bradesco, Itaú e Bamerindus) foram também os que originaram maiores fornecedores de equipamentos.” (FRISCHTAK; 1992; p. 207)

A automação trazida com os caixas eletrônicos permitiu que os clientes tivessem acesso a suas próprias contas sem qualquer documento escrito, com a apresentação de um código no guichê do caixa. Esta evolução representou maior facilidade para os bancos que atendiam numerosos clientes de renda média ou baixa, num Brasil onde o analfabetismo ainda era grande (FRISCHTAK; 1992).

Outro fator que agilizou os investimentos em tecnologia, foram as possibilidades de utilizar-se destas evoluções como apelos de marketing, já que por meados da década de 80, observou-se um incremento significativo no número de brasileiros usuários do sistema bancário. “Subseqüentemente (depois de 1986), a marcha para a automação ficou intrinsecamente ligada à necessidade de racionalização dos serviços bancários, a redução dos custos de mão-de-obra e a obtenção de ganhos de produtividade” (FRISCHTAK; 1992; p. 209).

Pode-se dizer que a empresa Procomp foi a grande responsável pela queda dos preços dos equipamentos comercializados neste período. O desenvolvimento de seus produtos baseava-se numa estrutura modular, o que possibilitou facilidades na manutenção. Também, estes se apresentaram como sendo de alta qualidade, confiabilidade e de fácil operação.

“Os recursos computacionais foram descentralizados, com significativa expansão de equipamentos baseado em agências. A base instalada de terminais financeiros (incluindo máquinas de caixas automáticos, equipamento interno para verificação de saldos de conta, distribuidores de dinheiro, etc.) aumentou em taxas geométricas que excederam 200% ao ano entre 1980 e 1988. Ao fim deste período, havia uma média de nove terminais por agência... Adotando a proporção de agência on-line ou automatizadas como um indicador do grau de automação de suas redes, observa-se que, entre esses importantes bancos, a extensão da automação em fins de 1989 variava de 56,9% no Itaú a mais de 90% no Bradesco.” (FRISCHTAK; 1992; p. 217)

“Na segunda metade da década de 80, houve outro acontecimento digno de nota, ou seja, um movimento no sentido da automação fora da agência – nos escritórios administrativos e nas instalações do cliente” (FRISCHTAK; 1992; p. 210). FRISCHTAK (1992; p. 211) continuou dizendo a respeito dos problemas enfrentados para a instalação dos sistemas distantes da matriz,

“Os obstáculos de uma oferta plenamente automatizada de serviços bancários incluem frágeis capacidades de comunicações e não-integração de bancos de dados baseados em *mainframes*. Daí resulta que a plataforma para maior parte dos softwares aplicativos é o computador anfitrião e não máquinas dispostas de forma descentralizada. Tal limitação afeta igualmente uma fonte de receita bancária potencialmente importante, ou seja, o banco doméstico – *home banking*. A qualidade dos serviços bancários oferecidos já é baseada na capacidade de se por a disposição dos clientes um sistema on-line em tempo real, plenamente integrado, interativo e descentralizado. Enquanto os bancos se esforçam para ficar com suas agências cada vez mais independentes e orientadas para o cliente, sua posição competitiva irá requerer que sejam oferecidos ao cliente, em sua casa ou local de trabalho, completa



informação e poder de tomar decisões de negócios, ao maior número possível de produtos.”

Então, os principais esforços da década de 90, no sentido de implementar maior quantidade de serviços, em diferentes possibilidades para os clientes, concentrou-se no investimento da melhoria da capacidade de comunicação para que se pudesse descentralizar os serviços prestados, estendendo-os as casa e escritórios dos correntistas. Para tanto, os bancos precisariam reformular suas estruturas - a forma como a informação seria coletada, processada e disponibilizada ao cliente, bem como adaptar a nova realidade ao quadro de funcionários e colaboradores, responsáveis pela implantação desta nova ótica, preparando os clientes para o choque tecnológico.

Durante a década de 90, os bancos prepararam o terreno para que se pudesse instalar o que se conhece hoje por este ambiente virtual, em grande modo, operado eminentemente por usuários e correntistas. Mas antes de apresentar-se propriamente, o banco virtual, ou a completa virtualização dos serviços, torna-se necessário contextualizar o ambiente em que se criou esta nova realidade.

### 3.2 A NOVA REALIDADE – O COMÉRCIO ELETRÔNICO E OS BANCOS

Quem, há 10 anos, poderia prever este mundo virtual que hoje se vislumbra? As pessoas não precisam mais sair de casa para trabalhar, consumir e viver. O sistema integrado de comunicação concretizou-se como uma porta capaz de encurtar distâncias, aproximando pessoas, produtos e serviços, ou seja, mercados.

A mudança tecnológica, cada vez mais rápida e inerente à sociedade moderna, foi a principal responsável por tamanho desenvolvimento ocorrido a partir da Revolução Industrial. Com ela, tornou-se possível à formação de redes de convivência e consumo.

Através da Internet ocorrem relações comerciais que envolvem desde compra de brinquedos, até mesmo, bens de luxo. Para lidar com este novo contexto, as instituições financeiras estão sofrendo mudanças na sua estrutura. Estas passaram prestar maior atenção nas informações que os clientes estão transmitindo.

Segundo Jean-Claude, em publicação da revista HSM Management (GUEZ; 1997; p. 58), "a virtualização oferecerá novas oportunidades, permitindo aos bancos montar um serviço global adaptado às necessidades de cada cliente e independente do tempo e da localização geográfica". Ainda assim, ele trata das melhorias de se utilizar este ambiente dizendo: "para os bancos também é indubitável a conveniência. Além de reduzir custos, é possível que eles consigam aumentar a fidelidade de seus clientes, diferenciar-se mais facilmente da concorrência e, com um banco de dados enriquecido, atuar nos mercados de consumo." (GUEZ; 1997; p. 58)

O mesmo autor segue tratando da quantidade de ferramentas criadas para fomentar a distribuição destes centros de tratamento de informação virtual que se apresentam. Desde quiosques multimídia, passando pelos centros de teleatendimento, a virtualização oferece novas possibilidades. Estes serviços bancários se apóiam na tecnologia das infovias, redes de informações transmitidas para qualquer parte do globo.

Segundo DINIZ (1998; p. 49) "*Making transactions without space or time limitations, since the bank can virtually be available at the preferred place and time of the clients, is a clear advantage to both client and bank*". Ou seja, a possibilidade de ser realizar transações em qualquer momento e lugar, através do ambiente virtual, quando oferecida, facilita as transações para ambas as partes, cliente e banco.

Assim, os clientes do novo mercado (virtual), perante as novas condições, se tornarão mais exigentes e conscientes de suas possibilidades. Para suprir as necessidades destes, os bancos, principais representantes das instituições financeiras, necessitam entender às próprias circunstâncias e condições em que estes clientes agem e consomem diariamente. Neste próximo

capítulo também serão tratadas mais detalhadamente as possibilidades da virtualização, bem como a apresentação de uma contextualização do ambiente virtual.

### 3.3 BANCOS NA INTERNET

“Até pouco tempo atrás, seria difícil de imaginar alguém que, usando um computador, de qualquer lugar do mundo, pudesse consultar saldos e extratos de sua conta bancária em seu país de origem. Mais: que realizasse pagamentos de contas, aplicações e resgates. Igualzinho às operações que você faz na agência, com uma diferença fundamental: sem fila, sem perda de tempo. Hoje, estas facilidades – que antes pareciam coisa de filme – tornam-se reais, muito mais depressa do que se pensava.” (EXAME; 26 jul/2000; p.159)

Os primeiros a utilizarem transações bancárias pela Internet foram os clientes do banco americano Wells Fargo. A partir de 1995 os serviços on-line espalharam-se pelo mundo. Exatamente, um no depois o Bradesco foi o primeiro no Brasil e o quinto no mundo a se colocar este serviço à disposição de seus clientes.

Segundo Eduardo Diniz, em artigo publicado na REA – Revista de Administração de Empresas (DINIZ; 1998; p. 48) - *“Decrease in price of computing increasing utilization of the Internet are the new forces pushing on-line banking”*. Assim interpretado, os preços de computadores mais baixos e o aumento da utilização da internet agilizaram a utilização dos bancos via web. O mesmo segue *“The internet has introduced new payment systems, influenced clients expectations for banking service, and will affect bank-costumer relations and the competitive environment banks operate under. Besides creating more interactive relationship with clients, banking services through the Internet presents new possibilities for cost reductions and product delivery”* (DINIZ; 1998; p. 48). A internet passa a possibilitar, além de novas transações, reduções substâncias de custos, assim como também interações e relacionamentos mais profundos com clientes.

Nos quatro anos seguintes, as instituições financeiras brasileiras empenharam-se para acompanhar os líderes de mercado. Com um grande

investimento mais e mais serviços foram incorporados a rede. As facilidades da Internet que antes só podiam ser acessadas do computador em casa passaram a ser consultadas e transacionadas de qualquer parte do mundo. Laptops, palmtops, celulares digitais e Waps vieram acrescentar mais facilidades para o cliente.

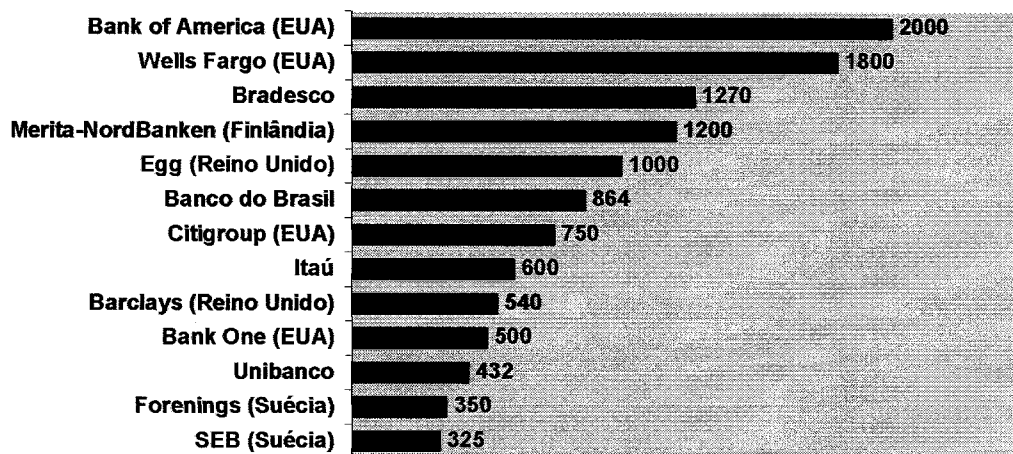
Agilidade, talvez seja o termo que melhor defina as transações bancárias via Internet. Isto sem falar da segurança que impera nos sites bancários e a proteção que este tipo de transação possibilita ao cliente, pois este, dentro de casa, faz suas operações. “Passei uma semana nos Estados Unidos recentemente e levei comigo todas as contas que iam vencer. Paguei tudo de lá via Internet” diz Hélio Garcia Jr., empresário paulista (Exame; 26 jul/2000; p.162).

Quando se trata de Internet o futuro torna-se imprevisível. Devido às novas tecnologias, mudanças estão ocorrendo rapidamente. “Estima-se, com base em pesquisas, que em dois anos 74% dos acessos a rede sejam feitos por aparelhos em fio” – avalia Fernando Lemos, Diretor de Tecnologia para a Internet e Novas Tecnologias da Eversystems, empresa que assessora a maioria dos bancos do país (EXAME; 26 jul/2000; p.165). Para Lemos, a tendência é que os periféricos sejam integrados num único aparelho que reúna as funções de todos. E ainda, com a inserção da banda C no mercado de comunicações, as transações e envio de dados serão acelerados.

Diante de tamanha facilidade das transações na Internet, de acordo com um levantamento da Federação Brasileira das Associações dos Bancos – FEBRABAN – as transações via Internet passaram de 39 milhões em 1998 para mais de 126 milhões em 1999, representando um crescimento de 225%. A popularização de computadores e telefones também fez com que os 2,6 milhões de clientes que utilizavam o home banking saltassem para 4,3 milhões neste período (65,5%).

Observa-se a superioridade na quantidade de transações via Internet dos bancos brasileiros. Dos dez mais acessados no mundo, quatro são brasileiros.

### Número de clientes que acessam o banco via Internet - em milhares



Fonte: Cluster Consulting in Exame 23 ago/2000.

A utilização dos WAPs (protocolo de intenções sem fio) já esta disseminada. O Banco Real - ABN Amro Bank possui o Real Wap Banking. Assim como este, Banco do Brasil, BankBoston e Unibanco já disponibilizaram esta tecnologia para seus clientes.

Parece uma facilidade construir uma estrutura financeira na Internet. Como nos bancos, as relações com os clientes baseiam-se nas trocas de informações. A Web representa o canal mais cômodo, eficiente e econômico para esta relação. Mas, atuar na Web torna-se um desafio, pois a concorrência é realmente acirrada. Para se sobressair neste mundo, cada qual deve diferenciar-se da melhor maneira possível.

Segundo GUEZ (1997; p. 59), "o desafio para os bancos será aumentar sua intimidade com os clientes sem aumentar sua estrutura de custos". Isso sem contar esta contradição estratégica que reza que os bancos devem migrar para a Internet, mas também precisam manter bases sólidas no mundo real. E até mesmo expandir estes pilares.

O mesmo GUEZ (1997; p. 59) define virtualização.

“Significa transformar alguma coisa física (um processo, um edifício, uma pessoa etc.) em alguma coisa não-física (a interação com a máquina) que tenha equivalência funcional. Espera-se dela que elimine a limitação de espaço e tempo e crie oportunidades para a existência de novos canais de distribuição eficientes do ponto de vista do custo e/ou novas formas de realizar o negócio.”

Uma questão esta fechada – a formação de um mercado financeiro virtual, não gerida apenas por bancos é fato consumido. E mais, bancos como Itaú e Bradesco já estão alavancando projetos que envolverão desde o fornecimento de serviços financeiros até mercadorias genéricas (horizontais, como material de escritório para empresas de diferentes setores) e específicas (verticais, como comércio de peças usadas por apenas um tipo de companhia). (CORONATO; 23 ago/2000)

O Unibanco, por sua vez, esta trabalhando na formação de uma *mini-holding* de mercados virtuais com sua parceira tradicional, a Portugal Telecom. Com isso, o banco espera que em 2003 este segmento gere 3,2 bilhões de dólares. (CORONATO; ago/2000)

A associação do Itaú com a América On-line em junho de 2000 representou um bom exemplo desta tendência – a parte financeira aprenderá a prover tecnologia e conteúdo. Estas iniciativas tentaram evitar casos como os ocorridos nos EUA, onde prestadores de serviço como Charles Schwab, E\*Trade e AmeriTrade, que atuando agressivamente com a flexibilidade peculiar da Internet, abocanharam uma fatia expressiva de clientes dos bancos. Uma pesquisa realizada pela revista *The Economist* demonstrou que as ações dos bancos no mundo, desde 1995, perderam 40% de seu valor e vem caindo desde o início de 1998 (CORONATO; ago/2000). Isto se deve principalmente pelo crescimento das bolsas de outros prestadores de serviços financeiros virtuais.

No caso brasileiro “os bancos seguirão a estratégia de absorver todos os serviços financeiros na Web, não deixando espaço para novos concorrentes” diz Edgard Jabbour, analista de finanças corporativas e sócio da consultoria Arthur Andersen. (CORONATO; ago/2000)

Pode-se observar também um movimento comum no mercado brasileiro: muitos bancos estão partindo para a compra ou criação de empresas de

serviços on-line, além de seus próprios sites. O Santander criou a Patagon.com em maio de 2000 e, o Unibanco criou o Banco1.net. Em setembro chega ao Brasil o Uno-e, cujo dono é o Banco Bilbao Vyscaia. (CORONATO; ago/2000)

Outro grande desafio para os bancos será superar a questão da neutralidade, ou seja, vale a pena um cliente acessar um site de um banco interessado em vender seus fundos de investimento, ou um site financeiro *neutro* que ofereça todas as opções que existe no mercado com rentabilidade e dicas. José Fucs, presidente da empresa *dinheiro.net* diz que empresas como a sua, na verdade são parceiras para quem precise de mais pontos de venda.

Seguindo esta tendência de coligações e fusões de empresas, produtos e serviços, a Microsoft, na sua nova estratégia *Microsoft.net* prevê o uso de padrões técnicos únicos para permitir que todo o internauta, a partir do portal, possa acessar informações guardadas em qualquer outro site.

“A Web cresce e os bancos mostram sua musculatura. No ano passado eles investiram 1,62 bilhão de reais somente em equipamentos, segundo a FEBRABAN. Este ano a cifra deve crescer 10%” (CORONATO; ago/2000; p.69)

Mas será mesmo que todos estes investimentos dos bancos brasileiros retratam a qualidade tecnológica que se espera? Nos atuais sistemas bancários torna-se possível pagar duas vezes a mesma conta de luz, por exemplo. O mesmo acontece com os cartões de crédito na Internet e depois com a fatura, que pode ser debitada mais de uma vez. (REBOUÇAS; ago/2000)

As instituições financeiras brasileiras, lideradas por Bradesco, Itaú e Banco do Brasil são bastante avançadas em termos tecnológicos. “Bem antes do surgimento da Internet, o sistema bancário brasileiro era considerado agressivo e pioneiro”, diz Virginia H. Phillips, analista da empresa americana de pesquisa Tower Group. (REBOUÇAS; ago/2000)

Mas, esta realidade acontece apenas para os 10 maiores bancos brasileiros. Para os outros 184 a história é diferente. Segundo Gilberto Dib, da Dib & Associados, consultoria de São Paulo, especializada em tecnologia bancária. “Há agências ainda não automatizadas, e muitos processos são humanos...”

Outras operam com os mesmos sistemas antigos e remendados.” (REBOUÇAS; ago/2000; p.71)

E ainda assim, o conceito de tecnologia bancária no Brasil é diversificado. Quando se fala de tecnologia pode estar se falando do processamento das transações bancárias, da rede de telecomunicações; do sistema que permite uma gestão eficiente; e a quarta e mais importante para a Nova Economia, daquela que garante a oferta de serviços bancários em diversos canais eletrônicos de atendimento como telefônico, pager, fax, Internet, caixas automáticos, central de auto-atendimento, correio eletrônico e serviços de débitos automáticos.

Estas diferentes tecnologias evoluíram no Brasil de forma desigual. Diante da inflação de períodos anteriores, a velocidade na compensação foi a mais beneficiada. Mas, na era do consumidor, a melhora constante dos canais de comunicação representa, atualmente, meta principal dentro dos bancos.

Em pouco mais de quatro anos o banco via Internet entrou para valer na vida dos brasileiros. A tecnologia desenvolveu sistemas “... desde celulares convencionais – que mostram no visor cotações, indicadores econômicos e permitem consultar saldos e extratos – ao e-mail banking, que envia extratos e oferta de produtos e serviços por e-mail aos clientes. Sem falar nos palmtops ou handbanking – cujo pioneirismo no Brasil pertence ao BankBoston – e nos telefones WAP.” (EXAME; ago/2000; p.168)

As principais operações bancárias disponibilizadas na Internet são:

- a) Consulta de saldos e extratos de conta corrente, poupança e investimentos em geral;
- b) Pagamentos de títulos, de impostos federais e estaduais, de serviços públicos (água, luz, telefone);
- c) Solicitação de empréstimos com simulações;
- d) Impressão de extratos, saldos e de pagamentos realizados;
- e) Agendamento para pagamentos de contas;
- f) Indicadores econômicos atualizados diariamente;
- g) Consulta sobre rentabilidade de fundos;



- h) Produtos como planos de previdência privada;
- i) Solicitações de talões de cheques;
- j) Transferências (DOCs);
- k) Seguros em geral.

Segundo ALBERTIN (1999; p. 61) “as aplicações *home banking*... são amplamente similares àquelas desenvolvidas e implementadas em tecnologia da informação tradicional, que já estão em uso há bastante tempo. Os bancos têm, atualmente, incluído poucas funcionalidades que possam ser consideradas realmente novas”. Neste artigo publicado na RAC – Revista de Administração Contemporânea Alberto Luiz Albertin ainda trata de como a tecnologia da informação influencia o relacionamento do consumidor com o banco.

Segundo Marco Aurélio Garib, presidente da EverSystems, empresa de São Paulo que fornece tecnologia bancária - “Os bancos estão usando bem os canais, mas não sabem como fazer com que o dado colhido em uma ponta de atendimento gere imediatamente conhecimento na outra.” (REBOUÇAS; ago/2000; p.72)

Então, como saber qual cliente usa mais a internet ou outra ferramenta do banco, se os próprios sistemas bancários são incapazes de compilar dados como contas de telefone, luz, etc., formando o perfil do cliente. O estágio que os bancos brasileiros encontram-se, hoje, em tecnologia do relacionamento com o cliente é comparável por alguns especialistas aos dos bancos americanos alguns anos atrás.

No Brasil, os fluxos de débitos e créditos passam pelas contas dos clientes estão meramente vinculados a dados financeiros, e não como parte de perfis pessoais ou empresariais. Diante do novo desafio dos bancos de tratar o cliente *um a um*, torna-se realmente importante o desenvolvimento das informações, buscando o perfil individual de cada um.

Com esta postura, e sistemas de comunicação que possibilitem o retorno do consumidor – como a internet, os bancos terão a possibilidade de antecipar as demandas de mercado, atendendo melhor seus clientes. Para tanto,

torna-se necessário melhor apresentar de que forma os bancos estão se relacionando com o consumidor neste novo ambiente.

### 3.4 O PARADIGMA DO NOVO RELACIONAMENTO

“A virtualização dos serviços permitida pelos avanços tecnológicos significa que os clientes agora podem definir o momento propício – ou seja, quando e onde desejam receber os serviços, transpondo barreiras e fronteiras tradicionais. A intensa utilização das *information highways*, ou infovias, de vários tipos – *business-to-business*, *business-to-consumer* – permitirá fazer a sintonia fina dos segmentos de mercado escolhidos como alvo e dos produtos e serviços personalizados.” (GUEZ; 1997; p. 60)

O mundo já consegue vislumbrar as possibilidades que o ambiente virtual é capaz de proporcionar. Talvez, ainda para os bancos, falte explorar de forma mais efetiva as informações coletadas e compiladas de seus clientes. “Se, além disso, os mesmos bancos criarem meios para transformar informações baseadas em transações em experiência e conhecimentos reais sobre seus principais clientes, poderão desenvolver oportunidades para vendas cruzadas (particularmente no mercado de consumo).” (GUEZ; 1997; p. 61).

*“As an on-line vehicle interactive and customized, the Web is a powerful promotion tool. In this way, the client can help the system to determine his/her needs and fulfill them”* (DINIZ; 1998; p. 49). Assim, torna-se possível a dupla interação entre banco e clientes e vice-versa, e os últimos podendo apresentar suas necessidades e tê-las atendidas. Então, cabe aos bancos oferecer produtos e serviços de acordo com as expectativas dos clientes, tornando-se possível mantê-los por mais tempo.

No Brasil esta prática não é muito comum. Pouco se faz com as informações colhidas a partir dos movimentos de clientes. Os sistemas financeiros não interagem com os bancos de dados.

Mas, mesmo com deficiências na interação de seus sistemas de comunicação com os financeiros, os bancos estão criando novos produtos para se diferenciar e antecipar as necessidades dos clientes. “O desafio de manter a

fidelidade de seus correntistas e conquistar novos é uma preocupação constante. Por isso, agregar valor aos produtos é essencial” (EXAME; ago/2000; p.170).

O banco Safra oferece o financiamento de veículos via Web. O Banco do Brasil disponibiliza uma sala virtual de agronegócios com informações sobre custeios em agricultura e pecuária. Possui ainda convênios e Internet grátis, facilitando a navegação.

Aliás, Internet grátis esta sendo oferecida pela grande maioria dos bancos. O Bradesco, um destes, é o único a ter um programa de utilização da rede por deficientes visuais. No BankBoston o item *Perspectivas da semana* traz informações relevantes para planejar investimentos com desempenho das bolsas, do câmbio e dos juros. O Itaú disponibiliza a opção de licenciar veículos e fazer simulações sobre planos de previdência privada. O banco Real - Amro Bank permite aos clientes acessar indicadores financeiros e índices mais antigos. Também, o serviço de home broker (compra e venda de ações) esta ofertado em sites bancários como o do HSBC Banco Múltiplo e do Unibanco. (EXAME; ago/2000)

DINIZ (1998; p. 50) explica: *“Keeping records, offering consult files via e-mail, and other interactive ways of attending client solicitation is cheaper than other traditional ways of clients support and also has a role in the building of the image of the company to to the market”*. Ou seja, torna-se mais barato atender a solicitações dos clientes vias internet do que através de métodos convencionais. Ainda assim, esta atitude favorece a imagem do banco no mercado. Bem como, a internet representa para o banco uma série de reduções de custo, bem como o aprimoramento da comunicação com o cliente.

*“For banks, the Web may represent na oportunity to reduce costs of many transactions. In a public network with shared-structure, such as the internet, where information can be transmitted and reused, communication with costumer can be improved at lower costs, saving expensive with personnel, telephone, mail and printing. Thus, the Web represents an advantage for companies in marketing, distributionand services to clients.” (DINIZ; 1998; p.50)*

A citação acima explica que a lealdade do cliente pode ser construída através da adequação e customização dos produtos e serviços a suas

necessidades. Para tanto se deve buscar a informação que auxilie o desenvolvimento do mesmo.

*"Studies on relationship marketing indicate that client loyalty can be built by customizing products to their needs. This is especially feasible when the product or service offered for a company have a strong component of information, case of banking products and services. Systematic data gathering from clients, besides feed a bank system with information with their preferences, monitors the attendance systems and create a base that will be used as source for perfecting or developing products." (DINIZ; 1998; p. 50)*

Ele continua dizendo que esta base de dados capturados pelo sistema comporá o sistema de informações com preferências e necessidades dos clientes. Assim, a mesma será usada para desenvolvimento e melhoria dos produtos e serviços em questão.

Ele ainda salienta a importância de se analisar cada transação para melhor entender os clientes, tornando possível à formulação de estratégias individuais, apresentada na transcrição abaixo.

*"If each event (transactions, consults etc.) can be tracked, the profile of a client can be recorded. Such interaction can create for the bank a better knowledge of its clients, and give de opportunity for develop marketing strategies which can meet individual needs. Personalized marketing will make clients come back more often to familiar environment where habits and preferences are known." (DINIZ; 1998; p. 50)*

Ainda neste, o autor completa dizendo que o cliente sente maior confiabilidade pelo serviço ou produto, pois o mesmo, desenvolvido a partir de informações do próprio cliente, sente-se confortavelmente instalado neste ambiente familiar criado.

Outro autor, ao tratar da capacidade das redes de informação, através da tecnologia da informação (TI) e do comércio eletrônico (CE), salienta a importância de se utilizar o potencial das ferramentas na Web.

*"Os bancos consideram que as aplicações de TI/CE que devem afetar mais o relacionamento com os clientes são os home banking, Office banking e EDI, uma vez que estas aplicações têm o potencial de mudar significativamente os processos de negociação entre os bancos e seus clientes. Por outro lado, tais aplicações são as que devem contribuir, de forma mais significativa, para obtenção de informações sobre os*

clientes, podendo facilitar a customização dos produtos e serviços bancários e, assim, melhorar o relacionamento com os clientes.” (ALBERTIN; 1999; p. 61)

Ainda ALBERTIN (1999; p. 62) trata de outra aplicação para a ferramenta da tecnologia da informação (TI) junto ao comércio eletrônico (CE).

“Essas aplicações de TI/CE também são tidas como de grande potencial para a identificação de novos produtos e serviços, devido ao seu poder de mudança no relacionamento com os clientes e à sua facilidade de desenvolvimento e acesso, a partir da infra-estrutura existente. Da mesma forma elas tendem a reduzir o tempo de comercialização desses novos produtos e, assim, permitir um serviço melhor aos clientes.”

Então, o mesmo autor passa a concluir a respeito da utilização da tecnologia da informação (TI) e suas aplicações no comércio eletrônico (CE).

“A postura estratégica dos bancos em relação ao CE vai desde o pioneirismo e exploração mais agressiva dessa imagem, juntamente com seu potencial na melhoria da qualidade do atendimento a clientes e processos internos, até uma postura voltada para uma assimilação mais lenta dessa tecnologia e menor tempo no desenvolvimento e implementação de suas aplicações... O CE é considerado como tendo um grande potencial para novas estratégias e oportunidades de negócio, tanto em nível interno dos bancos com redução de custos e melhoria de processos, como no relacionamento com clientes com novos canais de venda, novos produtos e serviços e novas formas de relacionamento, e até mesmo em novas oportunidades em novos escopos de negócio.” (ALBERTIN; 1999; p. 67)

Assim, a partir da contextualização destes autores, pode-se verificar como se encontram os desenvolvimentos no sentido de utilizar informações prestadas pelos próprios clientes, otimizando resultados através de produtos e serviços que atendam plenamente as necessidades dos mesmos. Ainda, no Brasil esta exploração é pouco difundida.

O que se pretende nesta terceira parte é propor, através da utilização de informações cruzadas – representando demandas reprimidas de consumidores, bem como por informações coletadas a partir de questionamentos aos correntistas, uma interação mais ativa no sentido de poder melhor entender as necessidades dos mesmos, criando produtos adequados a cada perfil.

#### **4 APLICAÇÃO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES DO BANCO DO BRASIL ATRAVÉS DA INTERNET**

A partir de uma contextualização do maior banco do Brasil, suas opções de atendimento e formas de interação que correntistas e usuários possuem em toda a rede, pretende-se neste, demonstrar como se torna possível criar relacionamentos duradouros e consistentes, além de rentáveis com os clientes do Banco do Brasil.

O mais tradicional banco nacional, o Banco do Brasil tem experiência de quase dois séculos. Com sua fundação em 1808, o banco passou a fazer parte importante do crescimento e desenvolvimento do Brasil.

Primeiro, como único banco no Brasil, depois como principal representante junto à população, o Banco sempre se preocupou em fomentar a empresa e o cidadão desde os primórdios de sua existência.

Hoje em dia, são ao todo 12.382 pontos de atendimento distribuídos por todo o Brasil, sendo 3.155 agências e 9.227 postos de atendimento diversos, realizando em tempo real todos os serviços e operações bancárias - 95% das agências contam com salas de Auto-Atendimento que funcionam além do expediente bancário, oferecendo comodidade e segurança.

O BB conta com a maior rede auto-atendimento da América Latina, com mais de 37.000 terminais, presentes nas mais distantes cidades do Brasil e no exterior (Miami, Nova Iorque e Lisboa). Este foi o primeiro a instalar Terminais de Auto-atendimento para uso prioritário de portadores de deficiência locomotora.

O banco também disponibiliza uma série de outras possibilidades para o auto-serviço – da utilização das facilidades do telefone no exterior e a criação de um telebanco, passando pelas possibilidades que a tecnologia da internet apresentou, tais como office banking e acessos por palm tops e celulares, o banco esta presente nas mais remotas localidades do Brasil e do mundo.

“Em dezembro de 2003, 94,8% dos saques, 83,2% dos talonários entregues, 68,6% dos depósitos e 54,9% dos recebimentos de títulos e convênios foram realizados por meio dos terminais de auto-atendimento. Outro importante canal de acesso para os

clientes é o Portal BB na Internet, que ao final do período apresentou adesão de 6 milhões de clientes, contra 4,8 milhões em 2002. Em 2003, mais de 30% das transações dos clientes pessoas físicas foram feitas pela internet. O Gerenciador Financeiro, internet banking para pessoas jurídicas, apresentou adesão de 658 mil empresas e o Auto-Atendimento Setor Público, internet banking para o setor público, registrou 10.418 usuários, expansão de 15,6% e 25,4%, respectivamente.” (<http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/SubSecaoDet.jsp?Periodico.codigo>)

O Banco do Brasil vem expandindo sua presença internacional - contando hoje com 18 agências, 6 subagências, 9 escritórios e 4 subsidiárias, totalizando 37 pontos de atendimento no exterior. Com larga experiência de mais de 50 anos em operações de comércio internacional, produtos e serviços a clientes no exterior, além de embaixadas e consulados, o Banco do Brasil é o parceiro ideal para apoiar seus negócios também fora do Brasil.

O Banco do Brasil também é um dos principais empregadores do País. Seus 78.201 funcionários e 12.267 estagiários trabalham de acordo com a Missão da Empresa, que prevê o compromisso de atender às expectativas dos acionistas e clientes e de ser útil à sociedade. São ao total mais de 15,64 milhões de clientes pessoa física e 1,01 milhão clientes pessoas jurídicas.

Através de financiamentos como o PROGER e os FINAMES Agrícolas e Industriais, o banco fomenta a economia praticando juros inferiores a 1,5% ao mês. Também, a total preocupação com a sociedade e o meio ambiente é característica do Banco do Brasil. Incentivando a criação de comunidades de instrutores funcionários do BB, o Programa Educar mobiliza no Brasil inteiro milhares de pessoas com interesse de se alfabetizar.

Indo de encontro com o Programa Fome Zero, o banco sempre buscou desenvolver campanhas de alimentação e agasalho para a população carente brasileira.

Todos estes aspectos ligados ao desenvolvimento social do Brasil, além de incrementar em sobremaneira o marketing social e institucional do Banco, auxiliam na composição de ações para formação de relacionamento com os correntistas, principais colaboradores de campanhas de arrecadação, bem como na compra de produtos, que em sua maioria, destinam percentuais para instituições de caridade. Neste próximo capítulo serão explorados os diversos

segmentos que compõe as carteiras de correntistas do Banco, tanto de pessoas físicas como de empresas.

\* Extraído do site [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)

#### 4.1 APRESENTAÇÃO DOS DIVERSOS SEGMENTOS DE CLIENTES PARA OS PILARES DE RELACIONAMENTO DO BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil, seguindo uma tendência mundial de segmentação vem desenvolvendo estudos continuados no intuito de melhor atender e entender seus clientes. Hoje em dia o Banco se divide em três pilares, basicamente, na ponta do atendimento que são: varejo (o mais forte e rentável, englobando pessoas físicas e empresas com faturamento anual de até 10 milhões), atacado (empresas com faturamento superior a 10 milhões) e o governo (contando com as contas de instituições públicas, autarquias e dos próprios funcionários públicos em âmbito municipal, estadual e nacional, bem como o poder judiciário e as forças armadas). Ações e nível de relacionamento deste último pilar não serão tratadas nesta por apresentarem-se muito específicas e não fazerem parte das intenções do trabalho aqui desenvolvido.

A segmentação apresentada se dará a partir do segmento de varejo. Partindo-se da subdivisão de pessoas físicas, suas peculiaridades e ações de relacionamento, pretende-se chegar às pessoas jurídicas, apresentando-se uma nova abordagem para empresas com faturamento de até 10 milhões anuais.

O programa de segmentação de mercado de varejo de pessoas físicas começou em 1997, quando o Banco desenvolveu em conjunto com o EuroGroup Consultores, um estudo nas áreas de estratégia, marketing e comunicação, tecnologia e distribuição nas unidades de varejo e serviços.

Através de uma amostra representativa de clientes, durante o período de um ano, pode-se estudar, a partir da utilização de 122 variáveis - demográficas, comportamentais, de consumo de produtos, transacionais (utilização de terminais



de auto-atendimento, internet) e rentabilidade, diferentes possibilidades de se segmentar os clientes do Banco (REIS; 2002).

Deste surgiram sete segmentos divididos a partir basicamente de variáveis demográficas, comportamentais e segundo a rentabilidade para o banco. Comparativamente, outros bancos, aparentemente se utilizam apenas da variável renda para subdividir seus segmentos.

Então do segmento 1, onde ocorrem os maiores níveis de relacionamento nas pessoas físicas, com maiores rentabilidades e clientes que na sua maioria são investidores, chegando ao segmento 7, com clientes de rendimentos inferiores, que se utilizam apenas de produtos mais básicos do Banco (conta corrente e poupança) e são tomadores de dinheiro, normalmente através dos CDCs (créditos diretos ao consumidor), pôde-se elaborar uma estratégia para definição dos níveis de relacionamento com estes clientes (REIS; 2002).

A partir da renda mensal (vislumbrando-se o potencial de crescimento do cliente) e do volume de investimentos, dividiu-se as pessoas físicas em quatro grandes níveis de relacionamento. O primeiro deles, ainda em fase de implantação será representado por clientes com rendimento ou investimentos superiores aos padrões da agência de varejo. Será o cliente singular. Haverá a criação de agências específicas para o tratamento deste público, bem como outros serviços de diferenciação. Nas agências de varejos continuarão figurando outros três níveis de relacionamento.

- a) Exclusivo – clientes com rendimentos acima de R\$ 4.000,00 ou investimentos com mais de R\$ 50.000,00. O gerenciamento destes clientes é feito de forma encarteirada, sendo em média 200 clientes por cada carteira. Neste nível o relacionamento é mais intenso, os clientes estão constantemente sendo contatados pelo banco através de correspondências ou por telefone. Neste nível espera-se que o cliente possua uma rentabilidade considerável, daí, pois a maior parte das campanhas de vendas de produtos recaírem sobre este nível de relacionamento. Este nível normalmente é composto por pessoas com faixa etárias em média de 40 anos, podendo ser profissionais liberais

tais como médicos e advogados, bem como funcionários públicos e dirigentes de empresas com relacionamento na agência. Desfrutam de certa estabilidade na vida profissional e são avessos ao risco, comercializando em grande maioria, seguros e fundos de investimento de renda fixa. São, em sua maioria correntistas de outros dois bancos, em média, e também demandam maior quantidade de contatos pessoais por parte dos gerentes de contas.

- b) Preferencial – constituem clientes com faixa de renda entre R\$1.000,00 e R\$ 4.000,00 e investimentos de R\$ 5.000,00 a R\$ 50.000,00. O gerenciamento destes grupos é feito de forma pró-ativa com um atendimento diferenciado, que vise a fidelização dos mesmos. Em grande maioria são profissionais no início da carreira, com nível superior, funcionários públicos, dirigentes e funcionários de empresas com relacionamento na agência, que demandam mais serviços eletrônicos através da internet e outros canais de auto-atendimento. Apesar de terem algumas características de aversão ao risco, pois estão no início de suas vidas e têm famílias recém constituídas dependendo deles, gostam de produtos com maiores possibilidades de ganhos, tais como fundos múltiplos, bem como títulos de capitalização. Representam o nível com grande volume de contratação de seguros de automóvel, estão sendo sempre assediados por outros bancos, pois estarão se tornando grandes consumidores. Os contatos pessoais para este nível de relacionamento são reservados para situações específicas. Gostam da tecnologia e de serviços e produtos que ofereçam comodidade.
- c) NR3 ou nível de relacionamento 3 – constituem a maioria dos correntistas do Banco. Estes clientes recebem um grau massificado de atendimento. Apesar de possuírem um gerente de contas como nos níveis anteriores, o mesmo precisa gerenciar 6000 contas, em média, tornando-se difícil qualquer ação de relacionamento mais direcionada. Estes normalmente são universitários e filhos de correntistas com potencial de crescimento, bem como funcionários de empresas com

relacionamento com o Banco. Recebem rendimentos de até R\$ 1.000,00 e demandam produtos de capitalização e financiamentos mais populares disponíveis no Banco. Normalmente se relacionam com o banco através de suas empresas ou de seus pais, bem como através do auto-atendimento em terminais ou pela internet.

Com estes níveis de relacionamento, desenvolvidos a partir da análise de segmentação dos clientes com Banco quer-se ampliar a proposta de valor para cada segmento, demandando ações de relacionamento específicas para cada nível, bem como explorando as melhores possibilidades de realização de negócios junto a cada perfil.

A seguir estar-se-á apresentando os níveis de relacionamento para empresas, bem com algumas segmentações apresentadas.

\* Informações extraídas - <http://intranet.bb.com.br/portal>.

## 4.2 SEGMENTAÇÃO E NÍVEIS DE RELACIONAMENTO PARA EMPRESAS CORRENTISTAS DO BANCO DO BRASIL

O Banco subdividiu as empresas clientes em três grandes níveis de relacionamento, sendo que apenas o último é considerado varejo, sendo os outros responsáveis por grande volume de negócios e rentabilidade, tanto diretamente em negócios, com também a partir de folhas de pagamentos de funcionários e ampliação do relacionamento através de empresas menores, fornecedoras e parceiras dos mesmos.

- a) Segmento Corporate – representados por empresas com faturamento superiores a 100 milhões de reais anuais. Estes clientes demandam, em sua maioria soluções específicas de crédito e serviços. Como são verdadeiros gigantes nacionais e multinacionais, o Banco disponibiliza analistas e profissionais especialistas para entender os mesmos além de seus gerentes de relacionamento, inclusive contando com relações

internacionais, bem como ações de patrocínio e incentivos para ampliar o relacionamento em todo o Brasil. Também trabalham com o Banco com recebíveis (desconto de cheques e duplicatas), soluções de atendimento como programas para gerenciamento de fluxo de caixa, cobrança de títulos e pagamento de salário, bem como convênios para débito em conta como os firmados com telefônicas e companhias de energia elétrica. Ainda possuem linha de crédito junto ao Banco para o curto prazo como BB Capital de Giro e BB Conta Garantida, além da disponibilização de cartões de crédito corporativos, tanto para dirigentes como para funcionários da empresa. Dentre as linhas de crédito mais procuradas encontram-se os financiamentos do BNDES. Estes figuram como linhas de longo prazo ficando, em média, com prazos de 60 meses e taxas de juros reduzidas, que normalmente não ultrapassam os 1,5% ao mês. Estas servem para investimento e ampliação dos negócios da empresa, bem como para incrementar a economia e gerar mais empregos.

- b) Segmento Empresarial – constituem empresas com faturamento anual entre 10 e 100 milhões de reais anuais e encontram-se, ainda, no segmento do atacado. Estas, apesar de se dividirem em média, 50 empresas a cada gerente de relacionamento, recebem um tratamento diferenciado se comparados com o nível de relacionamento logo abaixo. Da mesma forma que o nível corporate, os gerentes de relacionamento normalmente estão constantemente visitando as empresas para ampliar os negócios com as mesmas. Assim, também estão se protegendo da concorrência, já que ambos os segmentos apresentados mantêm, normalmente, relacionamento com outros bancos. Estas empresas demandam os mesmos produtos que o nível de relacionamento anterior, mas em proporções menores de personalização dos produtos e serviços. Por se tratarem de grandes empresas, assim como no Corporate e a concorrência entre os bancos estar cada vez mais acirrada, detêm poder de barganha e empurram a rentabilidade dos

produtos, quando analisados individualmente, para baixo. O que os torna tão interessantes do ponto de vista comercial são os rendimentos indiretos aferidos a partir de contas de pessoas físicas e outros serviços que, devido ao volume, provocam rentabilidades acentuadas. Nestes casos, enquanto as agências empresariais e corporate mantêm as contas das empresas, os serviços operacionais (caixas, malote, etc.) e as contas dos funcionários ficam com as agências de varejo.

- c) Empresas com faturamento de até 10 milhões anuais estão qualificadas nas agências de varejo como simplesmente Pessoas Jurídicas. Estas representam a massa de empresas brasileiras em sua maioria qualificadas no segmento de micro, pequena e média empresas segundo os faturamentos de até 5 milhões anuais. Poucas outras empresa com faturamento acima de 5 milhões encontram-se neste nível. Estas, além de demandarem produtos massificados tais como recebíveis (desconto de cheques, duplicatas e ACL – adiantamento de crédito ao lojista/VISA), utilizam-se de créditos de curto prazo com BB Giro Rápido e Automático (linhas específicas para este nível), bem como Cheque Ouro Empresarial e outras linhas amparadas por garantias, tais como o adiantamento de 13º. salário e o BB Giro parcelado e 12 meses, além da BB Conta Garantida para as empresas maiores. Também se utilizam serviços de folha de pagamento e cobrança de títulos e estão encarteirados, em média, a cada 200 clientes por gerente de contas, que, quando a equipe esta completa, ainda conta com um assistente de negócios e um posto efetivo (escriturário) para demandas mais operacionais e atendimento aos usuários e correntistas não encarteirados. O produto de longo prazo normalmente oferecido ao cliente desde segmento é o PROGER Urbano Empresarial, que disponibiliza com prazos de até 60 meses financiamento de até 400 mil reais com juros de 5,33% mais TJLP (Taxa de Juro de Longo Prazo) ao ano. Este produto é o grande responsável pela fidelização de clientes por prazos mais longos, também a

previdência privada funciona da mesma forma. Assim o gerente de contas pode se relacionar com o correntista com maior profundidade, pois o mesmo estará com o Banco por mais tempo.

Em todos os níveis apresentados ocorrem ações de relacionamento que caminham desde envios de correspondências ofertando soluções de atendimento e crédito, bem como felicitações por datas marcantes, até visitas pessoais que visam, além de fidelizá-los, entender e aprender com seus próprios negócios para que se possa ofertar condições e ações mais efetivas de acordo com as necessidades mais eminentes.

O Banco disponibiliza ferramentas para que os gerentes de contas possam obter tanto dados gerenciais tais como produtos adquiridos, créditos disponibilizados, liquidez dos negócios, composição de vendas (se mais a prazo ou à vista), como comportamentais tais com devolução de cheques e utilização do auto-serviço, para que os mesmos possam identificar futuros desgastes quanto à falhas no pagamento de empréstimos e dificuldades de utilização do auto-serviço, bem como ofertar produtos ainda não consumidos, ampliando assim, a cesta de produtos e a rentabilidade de cada cliente.

Talvez a maior preocupação do Banco com os clientes seja se os mesmos irão manter e incrementar suas respectivas rentabilidades, e se irão pagar seus empréstimos em dia. Aparentemente a manutenção do relacionamento com o cliente fica a cargo do nível de atendimento que este percebe por parte dos funcionários da Pessoa Jurídica, bem como pela profundidade com que o mesmo considera seu gerente de atendimento e a equipe. Isso quer dizer que, se fatalmente o gerente “tão atencioso” se aposenta ou é transferido para outra agência, a manutenção dos clientes no Banco que simpatizam com o mesmo podem estar com os dias contados.

O grande esforço do Banco do Brasil, atualmente, é a ampla divulgação e incremento da utilização do auto-atendimento nos diversos canais disponíveis para empresas. Atualmente verifica-se a necessidade de se “liberar” os gerentes de contas para que estes tragam novos negócios. Com demandas acentuadas por serviços operacionais, a equipe acaba por destinar esforços para atividades não

tão lucrativas. Assim a expansão dos negócios fica dependente de ações mais esporádicas de prospecção.

O Gerenciador Financeiro, aplicativo disponibilizado através da internet para empresas correntistas do Banco, oferece toda uma gama de serviços que possibilitam o completo auto-serviço das empresas a partir de seus próprios escritórios. O que se pretende no próximo capítulo é demonstrar as facilidades da utilização de ferramentas de auto-serviço, descongestionando as agências e tomando possíveis ações de relacionamento mais eficazes.

\* Informações extraídas - <http://intranet.bb.com.br/portal>

#### 4.3 O GERENCIADOR FINANCEIRO COMO FERRAMENTA DE AUTO-ATENDIMENTO E RELACIONAMENTO

O Gerenciador Financeiro permite a realização de praticamente todas as transações realizadas no Banco através do escritório da própria empresa. Apenas a retirada de talões de cheques e de dinheiro ainda não é feita pelo Gerenciador, mas com os cartões Business Card, inclusive com a opção de crédito nas bandeiras Visa e MasterCard, o correntista pode realizar todas as mesmas transações e ainda as duas não possíveis no Gerenciador em qualquer ponto de auto-atendimento do Brasil, não necessitando se dirigir a sua agência de relacionamento.

Especialistas comentam que este afastamento de contato com relação aos clientes pode ser prejudicial à manutenção do relacionamento dos mesmos com o banco, pois o uso do Gerenciador ou auto-serviço torna as transações impessoais. Mas outros acreditam que com uma maior disponibilidade de tempo, ou seja, menor quantidade de demandas operacionais, os gerentes de contas podem efetivamente se relacionar melhor com seus clientes especiais.

No Gerenciador Financeiro o cliente PJ (pessoa jurídica) encontra:

- a) Possibilidades de consulta – saldos e extratos diversos de conta corrente, aplicações e investimento, poupança, cartões de crédito e débito, agendamentos de pagamentos, transferências e débitos automáticos, DOCs, cheques, lançamentos futuros e valores bloqueados, depósitos identificados, bem como consultas das mais diversas como custódia e descontos de cheques, posição e histórico de duplicatas descontadas e cobrança de títulos, adiantamento de cartões de crédito e posição de recebimento dos mesmos junto a administradora de cartões VISANET;
- b) Transações diversas – tais como transferências entres contas e poupanças do Banco, DOCs e TEDs, transferências para contas Únicas do Tesouro, transferências para contas de depósito identificado, bem como pagamentos diversos, de empresas conveniadas, água, luz, telefone, títulos do Banco e outros, DARF, GPS (Guia de Previdência Social), impostos outros. Também se pode alterar títulos de cobrança segundo diversos aspectos, valor, vencimento, descontos, protestos e sustações, etc., e realizar simulações, investimentos, aplicações e resgates, bem como utilizar empréstimos pré-aprovados como o BB Giro Rápido e autorizar liberação de salários.
- c) Ainda toma-se possível autorizar outros usuários e realizarem consultas e transações, além de transmitir e receber arquivos diversos dos programas de pagamentos de salários, débitos automáticos e cobrança de títulos do Banco. A partir do Gerenciador Financeiro é possível instalar todos estes programas citados acima e ainda utilizar outro programa de fluxo de caixa que pode auxiliar o empresário. Também recarregar telefones pré-pagos, consultar operações de negócios internacionais e de centralização de saldos de contas de uma mesma empresa.

Ainda uma série de possibilidade como canais diretos de reclamações e consultas a respeito de dúvidas de operacionalização do sistema, bem como os



canais de 0800 específicos por necessidade complementam os serviços de auto-atendimento do Banco.

Mas como tamanha tecnologia e disponibilidade de serviços poderia auxiliar na ampliação do relacionamento com os clientes PJ que demandam a maior parte de suas necessidades através dos canais de auto-atendimento. Ou mesmo, como se tornaria mais efetivo a rentabilização da carteira de clientes através do suporte da internet.

#### 4.4 PROPOSTAS DE AMPLIAÇÃO DE VALOR E FORMAÇÃO DE RELACIONAMENTOS PARA EMPRESAS CLIENTES DO BANCO DO BRASIL ATRAVÉS DA INTERNET

Diante da realidade que se apresenta, onde a concorrência se acentua constantemente e o setor financeiro tem desenvolvido produtos e serviços cada vez mais parecidos, torna-se necessário algo mais para que se possa reter consumidores tão assediados e muitas vezes pouco fiéis aos bancos com que transacionam.

O relacionamento representa o novo desafio das empresas que querem crescer e se estabelecer nestes mercados. Como já visto, o custo de se manter um cliente conquistado é menor que o de se conquistar um novo. Este custo ainda se agrava mais com o desgaste para eliminar quaisquer imagens negativas com relação à instituição.

Mais ainda, diante desta oferta de verdadeiros *commodities*, onde o relacionamento e a impressão que o consumidor detém do banco é o que prevalece. Deve-se investir em treinamento e pessoal qualificado capaz de aprofundar este relacionamento, bem como em qualidade operacional e tecnológica para minimizar desgastes do cliente com a marca em questão.

“Construir e manter relacionamentos duradouros com os clientes exige atenção cuidadosa para detalhes e promessas feitas em reuniões, além de resposta imediata a novas solicitações” (HUTT; 2002; p. 98). HUTT e SPEH (2002;

p. 99) dizem que se deve procurar não apenas fornecer trocas transacionais entre os parceiros, mas sim, buscar relações de trocas colaborativas. As primeiras concentram-se em trocas precisas, normalmente em mercados de produtos mais básicos, com preços competitivos e sem maiores valores agregados ao processo. A segunda diz respeito à apresentação de informações precisas, existindo uma conexão social e operacional, ainda ocorrendo compromissos mútuos com base nas expectativas de longo prazo.

Isso quer dizer que as empresas necessitam ofertar mais que simplesmente o que esta sendo ofertado no mercado. Deve-se busca agregar valor às trocas, bem como aprofundar a natureza dos relacionamentos existentes. Assim, diante de diversas variáveis tais como mudanças ambientais, sociais e econômicas, bem como ampliação da concorrência e novas tecnologias, torna-se necessário estar estreitamente conectado com o cliente para que a empresa seja capaz de responder a suas ansiedades em tempo hábil e que com eficácia esperada ou superior.

O Banco de Brasil apresenta soluções além das ofertadas no mercado. Com programas específicos de Fluxo de Caixa, disponibilizados aos clientes PJ (Pessoa Jurídica), o Banco pretende, ao demonstrar entender certas dificuldades dos clientes, estreitar os laços de relacionamento com os mesmos. Assim, quando o Banco apresenta novas soluções de crédito como foi o BB Giro Automático (produto que possibilita crédito parcelado em 12 meses, através do cartão de crédito, com juros de 2,25% ao mês) neste início de ano, o mesmo procura, além de ampliar a rentabilidade de cada cliente, aprofundar o relacionamento com o mesmo que detém mais um produto em sua cesta.

Produtos de longo prazo funcionam muito bem segundo este contexto. Além de fomentar a economia brasileira e criar novos empregos, possibilitam ao empresariado ampliar e incrementar sua produtividade pagando juros reduzidos. Assim, os mesmos se mantêm por períodos mais longos com o Banco.

Outras iniciativas interessantes são as realizações de cursos e coquetéis para o empresariado segundo os mais diversos assuntos de interesse, favorecendo o relacionamento entre os próprios clientes e entre o Banco. Na área

internacional, onde o Banco do Brasil é pioneiro, esta iniciativa é comum e tem surtido resultados surpreendentes quanto à manutenção e retenção de clientes que necessitam de consultoria nesta área.

Na agricultura o Banco procede da mesma forma, ao fomentar e desenvolver atividades como leilões e feiras para que produtores se reúnam e comercializem seus produtos, além de propiciar financiamentos para compra de equipamentos, animais e implementos agrícolas com juros inferiores a 1,5% ao mês.

Existem propostas realmente viáveis implantadas no Banco. Muitas delas representam “cases” com relação às atividades que desenvolvem e propiciam aos empresários. Assim com as parcerias desenvolvidas com o SEBRAE, onde os empresários podem participar de ciclos de reciclagem, bem com aprender como melhor utilizar e implantar seus projetos da melhor maneira. Ainda exige-se junto ao SEBRAE, em alguns casos, quando se entra com o pedido da para crédito do PROGER Urbano Empresarial, o projeto de viabilidade técnica do negócio que se pretende iniciar com financiamento do Banco.

Todas estas relações têm realmente propiciado melhoria gradativa nos níveis de satisfação dos clientes, bem como na intensidade dos níveis de fidelidade e relacionamento dos mesmos com o Banco.

O que tem se observado em grande medida, vem de encontro com a proposta a ser apresentada. Pessoas e empresas cada vez mais passam a se comunicar e transacionar através da internet. Mesmo relacionamentos de diferentes magnitudes são mantidos à distância, protegidos pelas telas do computador.

Também, o comportamento das pessoas tem mudado. Faith Popcorn, em seu livro “Click”, apresenta o fenômeno do “encasulamento”, onde as pessoas passam a preferir seus “casulos”, ou seja, a proteção de suas casas. E o núcleo da sociedade, que na Revolução Industrial passou para as corporações e companhias, volta-se às famílias e escritórios dentro de casa.

Neste último capítulo quer se apresentar uma proposta de utilização da internet, mais especificamente do programa de gestão contábil e financeira

utilizado no Banco do Brasil, o Gerenciador Financeiro, com o intuito de ampliar a gama de serviços oferecidos, tornando as relações com as empresas, clientes do Banco, mais estreitas.

Diante da Era da Informação, onde se estima que o conhecimento esteja mais que dobrando a cada dois anos, o instrumento mais importante para qualquer pessoa ou empresa que queira crescer profissionalmente é a forma como a informação e o conhecimento, disponibilizados de forma espantosa nos mais diversos canais, são utilizados e aplicados ao negócio, ou seja, a gestão do conhecimento representa o grande desafio deste século.

A Internet é a grande responsável por esta crescente onda de conhecimento, e mais - a renovação completa da mesma na velocidade do pensamento faz com que esta represente o canal ideal para que a informação chegue a quem necessita dela.

O Banco do Brasil já vem utilizando esta ferramenta de forma perspicaz. Ao apresentar capítulos específicos de interesse como o "Clube do Investidor", com dicas, perfis e históricos de ações e fundos atualizados diariamente por analistas de mercado, o Banco pretende tornar o investidor mais do que um cliente, na verdade ele quer um parceiro que cresça com ele. Outro exemplo é a *Licitações-e*, o qual o Banco organiza e disponibiliza licitações diversas em seu site.

Mas, o que se quer propor será dirigido a um público mais específico – as micro e pequenas empresas.

"Elas são mais de 3,5 milhões em todo o país, empregam 35 milhões de brasileiros, respondem por cerca de 30% do PIB. No Banco do Brasil representam cerca de 54% da margem de contribuição de pessoas jurídicas, mais de 800 mil clientes. São as Micro e Pequenas Empresas, que apesar do nome, são responsáveis por grandes negócios no país." (<http://intranet.bb.com.br/portal/APPS/trb/vrjclnt/mpe/index.jsp>)

Por isso este segmento constitui-se como um dos principais geradores de receitas diretas e indiretas do Banco. Tanto na utilização de produtos e serviços para empresas, como através da extensão do relacionamento de seus

funcionários com o Banco pode-se obter o incremento de receitas. Por isso a concorrência é mais acirrada neste campo.

Então, a partir de uma aplicação maior dos recursos do Banco, bem como do aproveitamento mais eficiente de seus parceiros, tais como o SEBRAE, quer se promover o desenvolvimento destas empresas como parceiras do BB. A idéia seria que, através do Gerenciador Financeiro, a Universidade Corporativa do Banco, com uma série de cursos on-line, bem como informações, debates, etc., fosse disponibilizada de uma forma mais direcionada ao empresariado.

Da mesma forma que os funcionários acessam cursos de gestão, atendimento e negociação, o empresário, através de seu acesso específico "MPE" (Micro e Pequenas Empresas) poderia consultar cartilhas e informações pertinentes para seu negócio. Estas informações poderiam ser adquiridas em parte de organismos como os SESC's, SANAI's, Federações, Associações e Centros de informação como Universidades – responsáveis pelo treinamento e desenvolvimento educacional do país e em parte, dentro dos próprios conhecimentos gerados pelo Banco. Assim, além de terem o BB como parceiro financeiro, fomentador de seus negócios, as empresas reconheceriam o Banco como instituição que se preocupa com o crescimento de uma forma geral da sociedade.

A disponibilização de certos cursos ou atividades poderiam ser vinculadas ao grau de relacionamento que o cliente detém com o BB – produtos e serviços que utiliza e retornos em rentabilidade, bem como a apresentação de informações comportamentais e de necessidades, importantes na ampliação deste relacionamento e do ciclo de conhecimento criado dentro do portal do Gerenciador Financeiro. Desta forma, o serviço passaria a ser adaptado de acordo com as necessidades e carências do consumidor.

A utilização de CRMs neste processo poderia ampliar as possibilidades de interação com os clientes. Também, a partir da formação de bancos de dados mais elaborados, com informações comportamentais das empresas seria possível dimensionar necessidades sazonais ou temporais das mesmas, bem como

desenvolver planos de negócios conjuntos para que ambas as partes saíssem ganhado.

Outra possibilidade seria a criação de *chats* de interesse, tais como de indústrias específicas – gráfica, de calçados, etc. Isso fortaleceria o mercado e prepararia o empresariado para exportações. Estes grupos poderiam se associar para exportar e desenvolver tecnologias em conjunto.

Uma experiência interessante vem ocorrendo no mercado de vinhos brasileiro. A conhecida colônia composta por várias vinícolas do Rio Grande do Sul se associou para criar o “*Wine from Brazil*” e vem participando dos principais eventos mundiais de vinho. A iniciativa tem modificado o conceito do vinho brasileiro no exterior e as exportações mais que duplicaram nos últimos anos.

Essas associações, além de tornar os produtos brasileiros mais competitivos, possibilitam os mesmos a concorrerem em mercados como a Comunidade Européia e os Estados Unidos.

A situação brasileira conspira a este favor. Nunca esteve tão propício exportar como agora. Com o Real desvalorizado, chegando o dólar a valer quase três reais, oportunidades de crescimento têm se formado no contexto internacional. Assim, a verdadeira responsabilidade do Banco do Brasil como fomentador da economia brasileira seria manifestada e ainda, deste esforço surtiriam retornos e ganhos não só no tocante a fidelização e o relacionamento com os clientes, mas também na rentabilidade, pois a empresa aproveitaria o que esta parceria poderia trazer de benefícios.

Neste estudo, por se tratar de uma monografia e não um estudo de caso ou uma aplicação, não se pretende detalhar ou apresentar um projeto completo de ação junto ao empresariado. O que se quer é nortear estudos futuros para incremento do nível de retenção e relacionamento de clientes junto ao Banco do Brasil.

Então, da criação destes serviços únicos que extrapolam a atividade financeira, apresentados pelo BB, seria possível encantar o cliente e trazê-lo cada vez mais próximo do Banco. A confiança depositada no Banco revelaria como alavanca no processo de desenvolvimento de relacionamento com os clientes.

## 5 CONCLUSÃO

Esta monografia buscou, a partir da apresentação de certos construtos no tocante ao marketing de relacionamento, bem como a apresentação de tecnologias utilizadas no mercado financeiro, sugerir novas possibilidades para que se estreitassem os relacionamentos entre as empresas e o Banco do Brasil.

A Era da Informação tem forçado os mais diversos ramos de atividade humana a se atualizarem constantemente, incorporando conceitos, até poucos anos inconcebíveis.

A revolução que se experimenta esta diretamente ligada a certos segmentos que investem e se preocupam mais com a tecnologia. No Brasil, os bancos foram os grandes impulsionadores do desenvolvimento tecnológico nos últimos 30 anos. Estes também poderiam iniciar um novo movimento que fortaleceria o país como um todo.

Parcerias verticais e horizontais poderiam ser formadas e o tráfego das informações para estas seria realizado através da *Web*. A confiabilidade e a segurança das mesmas seria fornecida por uma instituição forte, que detivesse poder sobre certos interesses comuns aos mesmos. O Banco do Brasil, maior instituição financeira do país representaria este canal de informação e parceria segura, que favoreceria o desenvolvimento, inclusive em nível internacional das empresas.

Assim, o caráter social do Banco seria explorado e rentabilizado, pois o mesmo passaria de fornecedor para parceiro e fomentador de exportações, bem como representante e direcionador do desenvolvimento produtivo, intelectual e tecnológico Brasileiro.

Estudos futuros poderão ser desenvolvidos no tocante ao desenvolvimento de pesquisas de viabilidade das sugestões apresentadas, bem como com relação à aceitabilidade destas iniciativas por parte do empresariado. Ainda, possibilidades quanto ao desenvolvimento de planos de marketing de

relacionamentos, apresentando-se benefícios diferenciados a clientes comprometidos com o Banco, poderiam ser estudados e até implantados.

Como se demonstra na sociedade, pequenas e micro empresas são dependentes do capital disponibilizado pelos bancos. Estas não possuem capital de giro suficiente para suas operações o que as deixa vulneráveis diante de manobras do sistema financeiro e dos bancos comerciais, que oneram custos com juros e taxas administrativas abusivas, obtendo lucros anuais representativos.

A formação de parcerias com estas empresas possibilitaria o crescimento das mesmas, bem como o incremento das rentabilidades junto ao Banco do Brasil, pois este se tornaria o principal banco de crédito, fomento e relacionamento da Micro e Pequena Empresa.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, Luiz Alberto. Comércio Eletrônico: um estudo no setor bancário. **RAE - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 47-70, Janeiro/Abril 1999.

BERRY, Leonard L. e PARASURAMAN A. **Serviços de marketing**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

COBRA, Marcos. **Administração estratégica do mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CORONATO, Marcos. A ameaça virtual. **Revista Exame**, São Paulo, ed. 721, p. 66-69, ago/2000.

DINIZ, Eduardo. Web Banking in Brasil. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n. 3, p. 47-54, julho/setembro 1998.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R.D.; MINARD, P.W. **Comportamento do consumidor**. 8ª. Ed. Rio de Janeiro: JC, 2000.

FRISCHTAK, Cláudio R. Automação bancária e mudança na produtividade: a experiência brasileira. **Pesquisa e planejamento econômico**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, p. 197-240, ago/1992.

GUEZ, Jean-Claude. Banco virtual. **REVISTA HSM MANAGEMENT, informação e conhecimento para gestão empresarial**, São Paulo, n. 2, ano 1, p. 58-61, maio/junho 1997.

HUTT, Michael D. e SPEH, Thomas W. **B2B – Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**. 7ª. ed. São Paulo: Bookman, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing - análise, planejamento, implementação e controle**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7º ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI, como criar, conquistar e dominar mercados**. 7ª. ed. São Paulo: Futura, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z – oitenta conceitos que todo o profissional precisa saber**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento, estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PEPPERS, Dom e ROGERS, Martha. **Marketing um a um**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

POPCORN, Faith e MARIGOLD, Lys. **Click**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

REBOUÇAS, Lídia. Os bancos brasileiros são tão bons em tecnologia. **Revista Exame**, São Paulo, ed. 721, p.70-74, 23 ago/2000.

REBOUÇAS, Lídia. Que Porre! **Revista Exame**, São Paulo, ed. 717, p. 56-59, 14 jun/2000.

REIS, Lúcia Helena Chaves Haracemiv dos. **Utilização das informações sobre consumidores nas estratégias de segmentação e de marketing de**

**relacionamento:** uma análise de práticas adotadas por empresas brasileiras do setor financeiro. Curitiba, 2002. Dissertação (Mestrado em Marketing) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

REVISTA EXAME, São Paulo: Abril, ed. 719, 26 jul/2000.

REVISTA HSM MANAGEMENT, informação e conhecimento para gestão empresarial. São Paulo: HSM do Brasil, n. 36, ano 7, v. 1, , p. 138-142, janeiro/fevereiro 2003.

REVISTA HSM MANAGEMENT, informação e conhecimento para gestão empresarial. São Paulo: HSM do Brasil, n. 38, ano 7, v. 3, p. 49-59, maio/junho 2003.

ROSA, Fernando e KAMAKURA, Wagner Antônio. **Canais de atendimento eletrônico e satisfação, retenção e rentabilidade de clientes em bancos – um estudo em nível de indivíduo.** In: ENANPAD, 2002, Salvador. **Anais...** Brasília: CMA/UnB, 2002.

ZENONE, Luís Cláudio. **Customer Relationship Management (CRM) - conceitos e estratégias.** São Paulo: Atlas, 2001.

<https://www.bb.com.br> em 06/04/2004.

<https://www2.bancobrasil.com.br> em 06/04/2004.

<http://intranet.bb.com.br/portal> em 06/04/2004.