

**MÁRCIA HELENA LOBO NUNES DA CUNHA**

**A QUALIDADE NO ATENDIMENTO BANCÁRIO NO  
BANCO DO BRASIL**

Monografia apresentada à  
Universidade Federal do Paraná  
como requisito para obtenção do  
título de Especialista em Gestão de  
Negócios.

**JUNHO/2004**

Agradeço a **Deus** pelo Dom da minha vida e por todas as oportunidades de crescimento que recebi.

Agradeço também de forma especial ao Profº Orientador Ms. **Leszek Celinski**, e a todos os colegas de trabalho, que fazem parte do meu aprendizado diário.

Dedico esta conquista ao meu querido esposo e companheiro **Eugênio** e aos meus amados filhos **Rafael** e **Carolina**, por toda compreensão, apoio e amor.

*“Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e ser útil à sociedade”.*

## RESUMO

A qualidade do atendimento bancário na instituição do Banco do Brasil, analisa as questões que envolvem a qualidade no atendimento dos serviços bancários disponibilizados pelo Banco, focando a evolução de todo esse processo e principalmente a influência dos funcionários para o bom relacionamento com o público, no atendimento das necessidades e obtenção da satisfação do cliente para conquistar a sua fidelização para com o Banco do Brasil. Busca relacionar os principais diferenciais competitivos das organizações da atualidade, analisando as questões que envolvem a qualidade no atendimento ao cliente, bem como as competências e habilidades dos profissionais que atuam na linha de frente no atendimento do banco. Pretende detectar as competências e habilidades básicas a serem desenvolvidas pelos profissionais através dos programas de treinamentos e profissionalização que o Banco do Brasil vem desenvolvendo e implantando junto aos seus clientes internos (funcionários) e aos clientes externos (correntistas) para a garantir a satisfação e a fidelização dos mesmos.

Palavras-Chave: Atendimento, relacionamento, motivação.

## **ABSTRACT**

The quality of the bank attendance in the institution of the Bank of Brazil, analyzes the subjects that involve the quality in the attendance of the services bank disponibilizados for the Bank, focando the evolution of whole that process and mainly the influence of the employees for the good relationship with the public, in the attendance of the needs and obtaining of the customer's satisfaction to conquer your fidelização to the Bank of Brazil. Search to relate the principal you differentiate competitive of the organizations of the present time, analyzing the subjects that involve the quality in the attendance to the customer, as well as the competences and the professionals' abilities that act in the front line in the attendance of the bank. It intends to detect the competences and basic abilities be developed her/it by the professionals through the programs of trainings and professionalization that the Bank of Brazil is developing and implanting your internal customers close to (employees) and to the external customers (checking account holders) for to guarantee the satisfaction and the fidelização of the same ones.

Word-key: Attendance, relationship, motivation.

## SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS.....	ix
INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO I.....	13
CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA.....	13
1.1 A Origem do Banco do Brasil.....	13
1.2 A Nova Estrutura do Banco do Brasil.....	22
1.3 A Evolução Através dos Tempos.....	29
1.3.1 Atendimento sob Medida.....	32
1.3.2 No Caminho das Parcerias.....	34
1.3.3 A Década de 90.....	35
CAPÍTULO II.....	38
O BANCO DO BRASIL NO SÉCULO XXI.....	38
2.1 Cash Management.....	39
2.2 A Arte de Cultivar Clientes.....	42
2.2.1 A Segmentação do Cliente.....	43
2.2.2 Investimento e Renda Definem forma de Relacionamento.....	44
2.2.3 Qualidade e Resultado.....	45
2.3 O Banco do Brasil e uma Nova Visão.....	46
2.3.1 Cidadania Financeira e Inclusão Social.....	47
CAPÍTULO III.....	49
O BANCO DO BRASIL NO SÉCULO XXI.....	49
3.1 A Tecnologia da Informação.....	49
3.2 A Aplicação da Tecnologia da Informação no Ambiente dos Bancos.....	50
3.3 A Definição de Qualidade.....	53
3.4 As Pessoas Como Principal Diferencial na Qualidade do Atendimento.....	55
3.5 Fatores do Comportamento Humano.....	57
3.6 O Comportamento do Consumidor.....	59
3.7 O Atendimento Como Diferencial Competitivo no Banco do Brasil.....	63
3.8 A Estratégia de Segmentação de Mercado.....	65
3.9 Tipos de Segmentação.....	67
3.9.1 A Segmentação Geográfica.....	67
3.9.2 A Segmentação Demográfica.....	68
3.9.3 A Segmentação Psicográfica.....	69
3.9.4 A Segmentação Comportamental.....	70
3.10 A Segmentação no Banco do Brasil.....	71
3.11 O Relacionamento Empresa-Cliente.....	75
CAPÍTULO IV.....	79
O MARKETING NO BANCO DO BRASIL.....	79
4.1 A Função do Marketing.....	79
4.2 O Marketing do Banco do Brasil.....	80

4.3 Endomarketing (Marketing Interno).....	82
4.3.1 Objetivos do Endomarketing.....	83
4.3.2 As Conexões do Endomarketing.....	84
4.4 O Papel do Marketing Externo no Banco do Brasil.....	87
4.4.1 O Ambiente de Marketing.....	91
4.4.2 O Marketing Mix.....	95
4.4.3 Marketing Estratégico.....	100
4.4.4 Marketing de Serviço.....	102
4.4.5 Marketing de Relacionamento.....	107
4.5 O Banco do Brasil e o Relacionamento com Funcionários.....	109
4.6 Evolução dos Programas de Treinamento no Banco do Brasil.....	115
4.7 A Educação Corporativa.....	117
4.8 O Banco do Brasil e o Relacionamento Empresa-Cliente.....	119
4.9 As Ações Preventivas de Respeito ao Cliente.....	125
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	131
BIBLIOGRAFIA.....	136



## LISTA DE SIGLAS

BB	=	Banco do Brasil
BOVESPA	=	Bolsa de Valores de São Paulo
CACEX	=	Carteira de Comércio Exterior
CESEC	=	Centro de Processamento de serviços e Comunicações
CREAI	=	Carteira de Crédito Agrícola e Industrial
DENOC	=	Departamento de Normas de Créditos
DESED	=	Departamento de Desenvolvimento e Seleção de Pessoal
FBB	=	Fundação Banco do Brasil
MPE	=	Micro e Pequena Empresas
NMOA	=	Novo Modelo Organizacional nas Agências
PDV	=	Programa de Desligamento Voluntário
SUMOC	=	Superintendência de Moeda e do Crédito
TQM	=	Gestão da Qualidade Total
TOC	=	Teoria das Restrições
VIE	=	Valência Instrumentalidade-expectativa

## INTRODUÇÃO

Para enfrentar o ambiente cada vez mais competitivo, o Banco do Brasil vem passando por um dinâmico processo de transformação, sempre adotando novas sistemáticas com o objetivo de melhor instrumentalizar suas agências, treinar e investir no recursos humanos, para estar preparado na disputa acirrada no mercado. Atualmente, avança-se mais um passo, com a introdução do Programa Segmentação de Clientes Pessoas Físicas e Jurídicas, que traduz a preocupação do Banco do Brasil em conhecer melhor os seus clientes e em estabelecer com eles um relacionamento que os torne cada vez mais fiéis.

O relacionamento com o cliente é um processo contínuo em que a empresa identifica valores do ponto de vista dos diversos segmentos de clientes e cria produtos e serviços orientados por esses valores, que resultam em benefícios para o cliente, satisfazendo suas necessidades e desejos e para a empresa lucros e fortalecendo sua imagem, durante uma vida toda de parceria. Assim, o relacionamento com o cliente não se resume ao seu contato com alguém da linha de frente da empresa, mas a toda uma estratégia montada pela empresa para criar, manter e firmar um relacionamento sólido e duradouro.

Considerando todos os aspectos acima citados, para a realização desta pesquisa, optou-se pela escolha do tema “A Qualidade no atendimento bancário no Banco do Brasil”, cujo objetivo é relacionar o processo de atendimento desenvolvido pelo Banco do Brasil no decorrer de sua existência, ressaltando os fatos marcantes de sua existência, enfocando sua atuação no atual cenário competitivo e globalizado, marcado por várias transformações e sucessivas mudanças no ambiente de todas as empresas do planeta.

Na Abordagem do tema busca-se:

- Citar as principais mudanças ocorridas no mundo dos negócios, sua influência na forma de gestão dos bancos, especificamente no que se refere ao seu relacionamento com o seu público consumidor;
- Relacionar as principais estratégias de marketing e treinamento da equipe, adotadas para acompanhar as novas exigências deste mercado;
- Descrever as atuais políticas de relacionamento do Banco do Brasil para com seus clientes e funcionários.

Este trabalho apresenta A Qualidade do Atendimento Bancário no **Banco do Brasil, e está organizado em quatro capítulos, a saber:**

No Capítulo I – A Contextualização Histórica, retratando a origem da instituição bancária e a história dos bancos no Brasil, em destaque a do Banco do Brasil.

O Capítulo II – Descreve as principais características do Banco do Brasil no Século XXI, suas estratégias frente aos novos desafios do atual mercado.

O Capítulo III – Trata das principais características das empresas no limiar do século XXI, destacando o diferencial competitivo das atuais organizações, enfocando as mudanças tecnológicas e as principais variáveis do comportamento do consumidor, bem como as estratégias do Banco do Brasil, como a Segmentação do mercado, Relacionamento com o cliente e treinamento de funcionários, para melhor compreender e atender este cliente cada vez mais disputado e exigente.

O Capítulo IV – Analisa a função do Marketing interno e externo no atual contexto das organizações, descrevendo sua importância e função no Banco do Brasil, no que se refere a motivação dos funcionários e fidelização, dos clientes.

A escolha do tema baseou-se na vivência e atuação profissional como funcionária do Banco do Brasil, tendo observado e participado de diversas e sucessivas transformações, nos últimos anos, para responder ao desafio da competição, acompanhar as novas demandas do Mercado e preparar-se cada vez melhor para atuar no atual cenário financeiro.

## CAPÍTULO I

### CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

#### 1.1 A Origem do Banco do Brasil

Em quase dois séculos de existência, o Banco do Brasil sempre participou vivamente da história e da cultura brasileira.

O início de toda essa história está marcada desde o ano de 1808, quando o Brasil passou a sede da Coroa, com a vinda do príncipe D.João para o Rio de Janeiro, o país ganhou um aliado para construir seu futuro. D.João trouxe a imprensa, abriu os portos e criou o Banco do Brasil. No ano seguinte, o Banco do Brasil, quarto emissor em todo o mundo - até então apenas a Suécia, a Inglaterra e a França dispunham de bancos emissores -, instalado em prédio da antiga Rua Direita, esquina da Rua de São Pedro, iniciou suas atividades em 11 de dezembro de 1809.

Em 25 de abril de 1821, D. João VI e a Corte retornaram a Portugal, para onde levaram os recursos que haviam depositado no Banco já em crise devido à sua profunda vinculação com os interesses da Coroa. Em 7 de setembro, D. Pedro I declara a independência do Brasil. O apoio do Banco foi decisivo para que as autoridades da época custeassem escolas e hospitais e equipassem os navios que minaram as últimas resistências lusitanas e asseguraram a Independência. No ano de 1829, foi promulgada Lei extinguindo o Banco do Brasil, acusado de que suas emissões concorriam para desvalorização do meio circulante, êxodo dos metais preciosos e elevação geral dos preços.

Promulgada, em 8 de outubro de 1833, pela Assembléia e sancionada pela Regência, a Lei que visava coibir definitivamente a desordem financeira que então se instaurara, fixando novo padrão monetário, gerando novas fontes de renda e restabelecendo o Banco do Brasil. No entanto, ocorre a falta de concorrência à subscrição pública de parte do capital estipulado para o novo estabelecimento emissor.

Em 21 de agosto de 1851, no Rio de Janeiro, começaram as atividades de um banco particular de depósitos e descontos - denominado também Banco do Brasil, fundado por Irineu Evangelista de Souza, Visconde de Mauá, e outros, com um capital de 10.000 contos de réis. Esse valor era considerado elevado para a época e o mais vultoso entre os das sociedades existentes na América Latina.

O verdadeiro segundo Banco do Brasil - ao qual se fundiram o BB de 1851 e mais o Banco Comercial do Rio de Janeiro - foi criado em 1853, por iniciativa do então ministro da Fazenda, José Joaquim Rodrigues Torres, o Visconde de Itaboraá. Esse novo Banco do Brasil começou a funcionar em 1854, sem a interveniência do Governo na condução das operações comerciais.

Em 19 de abril de 1854 a Diretoria do Banco resolveu que, para nomeação de novos empregados, *se abrissem concursos para se escolherem os mais idôneos e preencherem-se assim as vagas dos lugares de escriturários*. Com a Reforma Bancária de 1857, os bancos de emissão, criados através de simples decretos executivos, foram instalados em algumas províncias do Brasil - Rio Grande do Sul, Pernambuco e Maranhão, entre outras.

Em 22 de agosto de 1860, foi promulgada a Lei nº 1.083, de Reforma Bancária, que restringia a circulação monetária mediante a emissão restrita dos

bancos sobre a base de metais preciosos neles existentes. Tal lei representava uma cautelosa reação à proposta de pluralidade de fontes emissoras. O Banco do Brasil transformou-se, em 1863, no único órgão emissor da capital do Império e das províncias centrais e do Sul, bem como em parte do resto do território nacional. O Banco, no entanto, nunca sanou o problema estrutural de insuficiência de fundo disponível para garantir o volume de emissão necessário aos financiamentos exigidos pelo desenvolvimento econômico. E foi em situação de depauperamento que se viu atingido pelo impacto devastador da crise de 1864.

Com o fechamento inesperado, em 10 de setembro de 1864, da Casa Souto, casa bancária em débito com o Banco em mais de 20 mil contos, espalhou-se o pânico em toda a cidade do Rio de Janeiro, provocando a corrida de credores e depositantes aos estabelecimentos bancários. As principais conseqüências foram as falências e concordatas que ocorreram na praça do Rio de Janeiro, no total de 25, até o fim de março de 1865. Houve também queda do movimento comercial, baixa do câmbio e dos valores dos imóveis, decesso das cotações das ações de companhias, inclusive das ações do Banco do Brasil, elevação do preço da moeda de ouro e aumento extraordinário da circulação fiduciária.

No ano seguinte, com a Lei nº 1.349, cessava a faculdade de emissão do Banco do Brasil, que se transformou num instituto de depósitos, descontos e de empréstimos sobre hipotecas. O mais poderoso determinante da Lei foi a requisição insaciável de recursos, em espécies metálicas, para custeio da Guerra do Paraguai, de que resultou a alienação do Estado, no mês subsequente, de toda a sua reserva metálica.

A partir do final dos anos 80, o Banco do Brasil passou a destacar-se

como instituição de fomento econômico. Para a agricultura, destinou as primeiras linhas de crédito em 1888, utilizadas no recrutamento de imigrantes europeus para assentamento em lavouras de café, então sob o impacto da libertação da mão-de-obra escrava.

Com a proclamação da República, em 1889, foi chamado a cooperar na gestão financeira do novo regime político e se destacou como agente saneador das finanças, abaladas pela crise do fim da Monarquia.

Em 17 de dezembro de 1892, o Presidente da República baixou o decreto nº 1.167, em que autorizou a fusão do Banco do Brasil com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, desde que a decidissem, por maioria de votos, as respectivas assembleias de acionistas. A nova instituição, com faculdade emissora, foi denominada Banco da República do Brasil.

A terceira e atual fase jurídica do Banco, sob a denominação Banco do Brasil, tem origem com o decreto nº 1.455, de 30 de dezembro de 1905. O Banco da República do Brasil foi considerado liquidado e seus bens, direitos e ações incorporados e sub-rogados ao novo Banco, para integrar o capital inicial de 70.000 contos de réis.

Desde 1906, as ações ordinárias da Empresa têm sido transacionadas publicamente nas bolsas de valores: As preferenciais passaram a ser negociadas a partir de 1973. Sempre presente nos pregões, os papéis do Banco chegaram a destacar-se como blue chips no mercado acionário.

Em 1926, o Banco mudou sua sede para o prédio localizado na Rua Primeiro de Março, no Rio, onde hoje funciona o Centro Cultural Banco do Brasil. Dez anos depois Banco criou a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial - CREAL, o



Banco instituiu o crédito rural especializado e lançou as bases para o fomento da nascente atividade industrial brasileira.

Na década de 40, esteve presente na Marcha para o Oeste, deflagrada pelo presidente Getúlio Vargas, ajudando a incorporar milhares de hectares de terras ao processo produtivo. Nos mais destacados momentos da evolução da agropecuária brasileira, o Banco deixou sua marca: culturas como a soja e o trigo, de fundamental importância para a economia nacional, foram introduzidas e desenvolvidas com sua decisiva participação. Em 10 de novembro de 1941, o Banco do Brasil inaugura, em Assunção, Paraguai, sua primeira agência no exterior. A seriedade e a dedicação que imprime a suas ações atingem, às vezes, dimensões singulares. Foi o caso da presença na Segunda Guerra Mundial, quando acompanhou os pracinhas da Força Expedicionária Brasileira. Com escritórios em Roma, Nápoles e Pistóia (posteriormente transferido para Gênova), sua missão era pagar à tropa e transferir numerário para o Brasil, além de atender à embaixada e aos consulados brasileiros.

Em 29 de dezembro de 1953, foi criada a Carteira de Comércio Exterior (CACEX), em substituição à antiga Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil, instalada em 21 de maio de 1941. No período pós-1945, o Banco atuou decisivamente também no desenvolvimento industrial, com destaque na implantação da Companhia Siderúrgica Nacional, um dos marcos mais significativos da industrialização brasileira.

A sede do Banco do Brasil foi transferida para Brasília no dia da inauguração da nova capital, 21 de abril de 1960. Em 31 de dezembro de 1964, a Lei 4.595 (Lei da Reforma Bancária) criou o Banco Central e o Conselho Monetário

Nacional. Ao Banco do Brasil coube continuar a exercer algumas funções de autoridade monetária, as quais só viria a deixar mais de duas décadas depois.

Até 1966 o Banco instalou poucas agências no exterior. A partir de 1967, passa a atuar com maior impulso no plano internacional. Agências e escritórios são abertos na América Latina. No mesmo ano, autorizou-se a abertura da filial de Nova Iorque, inaugurada em 1º de abril de 1969. Em 1971, o Banco somava 975 agências em território nacional e 14 no exterior.

O Banco do Brasil inaugurou, em 15 de novembro de 1976, na cidade mato-grossense de Barra do Bugres, sua milésima agência, um marco na expansão da rede bancária nacional. Em 1985, o Banco do Brasil, em sua atuação como agente de transformação, passou a contar com outro importante instrumento: a Fundação Banco do Brasil. Sem fins lucrativos e patrocinada pelo Banco, que também lhe empresta suporte operacional, a Fundação Banco do Brasil vem se consolidando como grande parceira nos campos educacional, cultural, social e filantrópico, recreativo e esportivo, e de assistência a comunidades urbano-rurais.

Uma das principais transformações na história recente do Banco deu-se em 1986, quando o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao Banco do Brasil suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Em 15 de maio de 1986, o Banco constituiu a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. Inicia-se, assim, a transformação do Banco em conglomerado financeiro.

Em 1987, para o Banco do Brasil, foi um ano de importantes

realizações. Quatro subsidiárias passaram a integrar o conjunto de empresas vinculadas ao Banco do Brasil: BB Financeira S.A; BB Leasing S.A.; BB Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A. e BB Administradora de Cartões de Crédito S.A. Das opções de investimento então ofertadas, o destaque ficou por conta da Caderneta de Poupança Rural (Poupança-Ouro). Lançada em fevereiro, alcançou o equivalente a 7,5% do sistema de poupança.

Já em 1988, o período caracterizou-se por intensa atividade política, que culminou com a promulgação da oitava Constituição brasileira. No campo econômico, houve acentuadas dificuldades, entre as quais o agravamento da inflação, que alcançou a indesejável marca de 933%. Para o Banco, o ano foi marcado por grande realizações, sobretudo no campo mercadológico. Dentre os novos produtos e serviços ofertados, destacavam-se o Ourocard, primeiro cartão de múltiplo uso do mercado, as operações de leasing financeiro, iniciadas em julho, e a criação, em outubro, do BB Banco de Investimento S.A..

Ao comemorar 181 anos de fundação, em 12 de outubro de 1989, o Banco inaugurou, no Rio de Janeiro, o Centro Cultural, instalado na Rua Primeiro de Março, 66.

Em 1992, o processo de investigação, julgamento e impedimento do Presidente da República do Brasil, e os movimentos mundiais de ajustes alteraram o cenário em que se move o Banco do Brasil, em suas atividades no País e em suas operações internacionais. A partir do último trimestre de 1992, o Banco do Brasil voltou a atuar com desembaraço em sua posição histórica de principal agente do desenvolvimento econômico nacional.

Para a implantação do Plano Real, plano de estabilização econômica,

o Banco do Brasil, mais uma vez, assumiu papel estratégico. Foi o responsável pela substituição da antiga moeda pela nova, em curto espaço de tempo, em todo o Brasil. A operação foi considerada a maior do gênero já realizada no mundo. Quando o Real entrou em vigor, em primeiro de julho, o Banco do Brasil havia distribuído R\$ 3,8 bilhões às 31 mil agências bancárias existentes no País.

Em 1995, a Empresa é reestruturada para se adaptar à nova conjuntura advinda do Plano Real e a conseqüente queda da inflação que afetou todo o sistema bancário.

Para adequar o quadro de pessoal, foi lançado o Programa de Desligamento Voluntário - PDV. Dentro do PDV, 13.388 funcionários foram desligados no ano. No primeiro semestre, o Banco enfrentou o desafio de expor a todos a grave situação em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, fechou 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões, muito embora tenha apresentado lucro no segundo semestre de R\$ 254,9 milhões. O resultado de 1996 foi fortemente impactado pelas despesas com provisões para crédito de liquidação duvidosa. No mesmo ano, o Banco realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões. Implementou, ainda, maciço programa de investimentos em tecnologia.

Após, adotadas medidas rigorosas, para conter despesas e ampliar receitas, e ajustada a estrutura administrativa e operacional, o Banco voltou a apresentar lucro, R\$ 573,8 milhões. Demonstrou, em 1997, sua capacidade de se adaptar às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica. Lidera na área de mercado de capitais e conquista espaços cada vez

maiores nas áreas de varejo e seguridade.

Em 1998, o Banco do Brasil é o primeiro a ganhar o certificado ISO 9002 em análise de crédito. O banco recebe o *rating* nacional máximo da Atlantic Rating, “AAA”: classificado como instituição da melhor qualidade. O Banco inaugura o seu Centro Tecnológico, complexo entre os mais modernos e bem-equipados do mundo.

O Banco implementou ajustes organizacionais em sua estrutura para adequar-se às disposições da Resolução CMN 2.554 (sistema de controles internos), criando a Diretoria de Controle, que coordena as Unidades de Função Contadoria, Controladoria e Controles Internos. Para atender ao Programa Brasil Empreendedor (apoio às pequenas e médias empresas), lançado em outubro pelo Governo Federal, o Banco do Brasil abriu 50 Salas do Empreendedor. Lançou em abril o BB Conta Única. Lançou o acesso ao BB Personal Banking por meio de computadores de mão, conhecidos como *Palmtops*, sendo o primeiro banco no mundo a oferecer este tipo de serviço. O primeiro banco brasileiro a oferecer acesso gratuito limitado à Internet, sendo firmados convênios com 194 provedores em todo o território nacional para acesso à rede mundial. Foi confirmado ao Banco, pela Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, o Prêmio Mauá de melhor companhia aberta de 1998.

O ano de 2000 foi tempo de expansão do Banco do Brasil na Internet, com o lançamento do Portal Banco do Brasil, abrigando *sites* de investimentos, agronegócios, negócios internacionais, relações com investidores, notícias, cultura e esportes, com 2,6 milhões de correntistas habilitados a acessar os produtos e serviços oferecidos por intermédio do portal [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br); consolidando-se como

a instituição financeira brasileira com maior presença na rede mundial. O Banco registrou um Lucro Líquido de R\$ 974,2 milhões, que representou retorno sobre o Patrimônio Líquido de 12,2%. O desempenho foi marcado pela ênfase na expansão do negócios, controle de custos operacionais, busca da excelência na gestão de riscos e a melhoria da composição da carteira de crédito e ainda confirmam o compromisso do Banco do Brasil em criar maior valor para os acionistas.

## **1.2 A Nova Estrutura do Banco do Brasil**

Desde 30/04/2001 o Banco do Brasil vem adotando a configuração de Banco Múltiplo passando assim, a atuar como os demais Bancos Brasileiros. A medida traz vantagens como a redução de custos, racionalização de processos, otimização da gestão financeira e fisco-tributária. Em decorrência disso, foram ativadas as Carteiras Financeiras e Comercial.

Em 21/08/2001, o Banco, dando continuidade ao processo de modernização iniciado em 1995, aprovou a nova configuração do Conglomerado com o objetivo de tornar mais ágil o processo decisório, proporcionando maior autonomia e segurança às decisões dos executivos da empresa e dar maior transparência ao sistema de responsabilidades institucionais do Banco perante órgãos e instituições reguladoras e fiscalizadoras e o mercado.

Com as mudanças, a Diretoria Executiva configura-se em dois níveis, sendo: o Conselho Diretor –composto pelo Presidente e Vice-Presidentes – e demais Diretores. Para a nova configuração foram criados 7 cargos de Vice-Presidentes e acionados 16 cargos de Diretores, dos 22 previstos pelo novo Estatuto.

O Conselho Diretor focará as questões estratégicas e o relacionamento institucional da organização, resguardadas as funções atribuídas ao Conselho de Administração.

Com o objetivo de dar maior agilidade e efetividade na implementação e execução das estratégias, os Diretores passarão a responder por funções diretivas na condução dos negócios e operações do Banco, descentralizadas do Conselho Diretor.

Foi aprimorada a dinâmica de gestão, mediante a adoção de nova configuração de comitês, sub-comitês e comissões no nível do Conselho Diretor e de Diretores, permitindo a descentralização e agilização do processo decisório, mantendo-se as premissas de decisão colegiada, autonomia, e segurança nas decisões dos executivos da empresa.

O modelo organizacional implementado a partir de 1995 contemplava a estruturação do Banco em quatro entidades organizacionais, com papéis específicos, sendo: Diretoria, Unidades de Assessoramento, Unidades de Função e Unidades Estratégicas de Negócios.

Com a nova estrutura, o Banco do Brasil passa a se configurar em quatro pilares negociais - Atacado, Varejo, Governo e Recursos de Terceiros. Esta estrutura organizacional deriva do novo modelo comercial com a responsabilidade pela gestão sobre clientes, produtos e canais de negociação.

O ano de 2002 representa a continuidade do processo de reestruturação do Banco do Brasil. Apesar das grandes modificações realizadas ao longo desse processo, em termos de capacitação técnica, evolução tecnológica e melhoria de procedimentos, os resultados alcançados ainda não refletem todo o

potencial operacional da Empresa.

A implantação do Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais em 2001 permitiu ao Banco do Brasil apresentar estrutura patrimonial mais sólida e demonstrar sua eficiência operacional com resultados equilibrados, consistentes e crescentes.

Num ano de turbulências e oportunidades, o Banco do Brasil foi capaz de obter lucro líquido de R\$ 2.028 milhões. Esse resultado é o maior da história recente da Empresa.

Os últimos dois anos também foram marcados por avanços em direção ao Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa. Para garantir maior transparência e melhores práticas de governança corporativa, o estatuto social foi totalmente adequado aos requisitos de listagem naquele segmento.

Em agosto de 2001 os acionistas minoritários tiveram seus direitos ampliados: no mínimo uma reunião anual com analistas de mercado, divulgação de informações pela Internet, demonstrações financeiras em inglês, mandato unificado de um ano para o Conselho de Administração, *tag along* em caso de alienação de controle, notícias de acordos de acionistas e de programas de opções de aquisição de ações ou de outros títulos de emissão do Banco, destinados aos seus funcionários e administradores, se houver. Esses são alguns dos compromissos que passaram a fazer parte da rotina da Empresa.

Do ponto de vista mercadológico, a grande mudança foi a separação e a especialização da rede de distribuição para atender de forma diferenciada os clientes, por intermédio da constituição dos pilares Varejo, Atacado e Governo, em continuidade ao programa de segmentação iniciado em 2001. Essa mudança



envolveu não só a adequação da rede de distribuição, mas também o ajuste da estrutura de pessoal para esse atendimento especializado.

O Pilar Atacado é focado no mercado de médias e grandes empresas e segmento Corporate. O Pilar Varejo é dedicado ao atendimento de pessoas físicas e micro e pequenas empresas. O Pilar Governo, por seu lado, atende os governos federal, estaduais e municipais, aí considerados os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.

Durante o ano de 2002, foram aperfeiçoados os modelos de relacionamento com os 15,4 milhões de clientes e o destaque foi para as médias e grandes empresas, por meio da consolidação do Pilar Atacado. Para as micro e pequenas empresas - MPE, foi criada área específica no Pilar Varejo, além do incremento no número de gerentes de contas especializados no atendimento a esse público.

Além de lançar produtos específicos para o atendimento às pessoas jurídicas, o Banco do Brasil ampliou a rede de atendimento especializada para médias e grandes empresas. Ao final de 2002, os 16.748 clientes contavam com 70 agências de atacado, sendo que 16 destinadas ao segmento corporate (empresas com faturamento anual superior a R\$ 100 milhões).

Um bom exemplo da sinergia entre a atuação do Banco no atacado com a vocação de grande instituição de varejo e governos é o fechamento de convênios de folha de pagamento, produto que fideliza o cliente empresarial e expande a base dos seus mais de 14,4 milhões de clientes pessoa física. Durante o ano de 2002, observou-se crescimento de 13% na quantidade de clientes que recebem proventos (salários, pensões e aposentadorias) pelo Banco do Brasil.

Tudo isso consolida o Banco do Brasil como importante agente do desenvolvimento econômico-social do País, papel que está apto a desempenhar por sua condição de maior banco de varejo, de líder em volume de ativos, recursos administrados, operações de crédito, financiamento ao comércio exterior e com a maior rede externa de agências e maior rede de auto-atendimento da América Latina. É de inteira justiça declarar que essas conquistas fluem da confiança de seus acionistas e da decidida colaboração da força de trabalho, merecedores – ambos – de reconhecimento.

O lucro líquido do Banco do Brasil em 2003 foi de R\$ 2,4 bilhões, superando em 17,4% o registrado em 2002 (R\$ 2,0 bilhões). Esse resultado é o maior da história recente da Empresa e dá continuidade aos desempenhos crescentes obtidos nos últimos anos.

Em 2003, o Banco fortaleceu sua atuação como banco público orientado para o desenvolvimento econômico e social do País. Sua estratégia corporativa passou a incluir explicitamente a responsabilidade socioambiental e foram expandidas de forma significativa as linhas de operação Pronaf, Proger, apoio às micro e pequenas empresas e Proex, entre outras. Cabe destaque a criação da subsidiária integral Banco Popular do Brasil com o objetivo de oferecer serviços financeiros para a população de menor renda e microempreendedores viabilizando a inclusão bancária da população brasileira das classes de menor poder aquisitivo.

O Banco também criou a administradora de consórcios com o intuito de oferecer aos clientes mais uma opção de acesso a bens móveis duráveis e serviços. A BB Administradora de Consórcios S.A. é subsidiária integral com sede em Brasília.

O Banco do Brasil ampliou a oferta de crédito de forma responsável e

respondeu aos anseios do Governo Federal de financiar o desenvolvimento econômico e social do País. Para tanto, a Administração adotou medidas para aprimorar os processos internos, proporcionando maior agilidade nas decisões, transparência e melhoria da eficiência.

Com o objetivo de potencializar o volume de negociações de papéis, reduzir custos operacionais, melhorar o atendimento aos acionistas e facilitar a precificação das ações do Banco do Brasil, a Assembléia Geral de Acionistas aprovou, em 12/11/2003, o grupamento das ações e dos bônus de subscrição séries "B" e "C" na proporção de 1.000 (mil) ações/bônus existentes por 1 (uma) ação/bônus. A partir de 26/01/2004 as ações e bônus do Banco passaram a ser negociadas em cotação unitária.

Ao final de 2003, o Banco do Brasil alcançou 18,8 milhões de clientes - 17,5 milhões de pessoas físicas e 1,2 milhão de pessoas jurídicas. A atuação do Banco do Brasil a partir de segmentos comerciais - Varejo, Atacado e Governo - apoiada em áreas de negócios - Internacional e Agronegócio, trouxe mais competitividade ao permitir o estabelecimento de políticas claras e trabalho bem definido para cada um dos segmentos, que são complementares e atuam sinergicamente.

Dentro do pilar Varejo o modelo de segmentação foi aperfeiçoado nos relacionamentos com pessoas físicas e micro e pequenas empresas. Além de aprimorar o atendimento aos segmentos de pessoas físicas já existentes, foi criado o Banco do Brasil Singular - modelo de negócios voltado para clientes com renda mensal superior a R\$ 10 mil ou aplicações acima de R\$ 50 mil.

Buscando o desenvolvimento de negócios e soluções específicas para

o segmento de micro e pequenas empresas, foi criada área dedicada integralmente a esse nicho de mercado. O resultado foi a conquista de mais de 220 mil novos clientes, crescimento de 24,6% em relação a 2002, refletindo o acerto dessa especialização.

Para o pilar Atacado, responsável pelos segmentos de médias e grandes empresas e pelas grandes corporações, o ano de 2003 foi marcado pela consolidação dos modelos de atendimento com as 55 agências Empresariais e 17 Corporate.

O Banco lançou novo modelo de segmentação para o pilar Atacado, que conta com mais de 20 mil clientes. Esse modelo, que segrega os clientes entre os ramos de Indústria, Comércio e Serviços, amplia o conhecimento das necessidades específicas de cada empresa e busca desenvolver, diversificar e rentabilizar os negócios com esse segmento.

No exterior, a atuação do Banco do Brasil foi reforçada para apoiar as grandes empresas brasileiras que operam no mercado externo. Além das praças em que já estava presente, o Banco do Brasil se prepara para instalar um escritório em Xangai, na China e outro em Luanda, Angola, abrindo novos mercados para as exportações das empresas brasileiras.

O pilar Governo manteve seu foco negocial voltado para o relacionamento com os Governos Federal, estaduais e municipais, atuando nas esferas dos poderes executivo, legislativo e judiciário. A estratégia de atuação do pilar Governo tem garantido soluções adequadas às especificidades de cada um dos nichos de seu segmento, atuando de modo a gerar valor pela solução em novos produtos e desburocratização de processos.

A sinergia dos pilares pode ser observada, por exemplo, nos acordos de folha de pagamento dos clientes Governo e Atacado, que agregaram 1,1 milhão de novos clientes ao pilar Varejo. Ao final do período, 8,3 milhões de clientes recebiam proventos (salários, pensões e aposentadorias) pelo Banco, incremento de 16,2% em relação a 2002.

O Banco do Brasil está presente em 2.884 municípios com a maior rede própria de atendimento bancário do País. São 13.220 pontos, crescimento de 7,2% em relação a 2002.

A rede de agências no Brasil é segmentada de acordo com os pilares negociais definidos pela Empresa. Assim, das 3.241 agências, 72 estão ligadas ao pilar Atacado, 38 ao pilar Governo e as demais ao pilar Varejo. Complementando a rede de agências, o Banco do Brasil possui, ainda, 9.979 pontos de atendimento.

O ano de 2003 foi marcado pela consolidação da Rede Complementar de Correspondentes Bancários. Essa rede passou a ser identificada por "Aqui Tem BB", marca própria desenvolvida sob o conceito de conveniência. Ao final do período, a rede "Aqui Tem BB" contava com 2.050 pontos de atendimento e 9.951 caixas para recebimento de carnês, tributos e títulos bancários.

### **1.3 A Evolução Através dos Tempos**

Aos menos atentos, pode passar despercebido, mas foram a dedicação e o profissionalismo dos funcionários do Banco do Brasil que fizeram a Empresa superar mudanças históricas, da Independência do Brasil, passando pela

Proclamação da República, pela Reforma Bancária... Seja nos tempos de D Pedro I, seja nos últimos 40 anos, os colegas do BB, como diz a letra da canção, estiveram “sempre atentos” cada vez “mais vivos”, para fazer o Banco do Brasil de hoje.

As histórias de superação dos funcionários se confundem com os 195 anos de vida da Empresa e com o próprio desenvolvimento do País. E elas são muitas. No Nordeste, por exemplo, uma parece saída da peça *O Auto da Compadecida*, de Ariano Suassuna. O personagem é Humberto Riella, 86 anos. Nos anos 60, nas peregrinações como inspetor itineirante do Banco, viu de tudo pelo Nordeste. Com o sertão brabo de Suassuna como pano de fundo, Humberto examinava as distantes praças para onde o *Programa de Interiorização de Agências* levava o Banco do Brasil. *Acabei flagrando todo tipo de gente tentando fazer negócio irregular*, conta, ao lembrar que era preciso atenção redobrada para evitar pressões de lideranças religiosas, políticas ou empresariais. E isso em tempos de governo militar.

Até que, no final de 1964, como parte das medidas para controlar a inflação galopante, que chegara a 92,1% ao ano, foi sancionada a Lei 4.595, que implantou a Reforma Bancária. Com a medida, os poderes de autoridade monetária, de guardião da moeda nacional, foram transferidos do Banco do Brasil para o recém-criado Banco Central, que levou 1.054 dos 34 mil funcionários do Banco do Brasil na época. Entre eles, Humberto, que estava na extinta Superintendência da Moeda e do Crédito (Sumoc) e seguiu para o Bacen em 1967. Pelas palavras do governo Castelo Branco, o Banco do Brasil se tornara “*um instrumento de execução da política creditícia e financeira do governo Federal*”, e Humberto passava a emprestar sua vigilância ao Bacen.

Após três anos, em 1970, Humberto voltava ao Banco do Brasil, assumindo a inspetoria-geral e colecionando novas histórias. Seis anos depois, por exemplo, desembarcava em Barra do Bugres (MT), a 150 quilômetros da capital Cuiabá. Eram 10 horas quando o avião aterrissou na pista de terra improvisada. Na cidade, seria inaugurada a milésima agência do Banco do Brasil. Assim como Humberto, à medida que personalidades como Ângelo Calmon de Sá, presidente do Banco na época, e Mário Henrique Simonsen, então Ministro da Fazenda, desembarcavam, recebiam brindes das mãos de um dos 27 funcionários da nova agência. *Cada um ficou com uma parte da organização. Eu mesmo distribui chaveiros e selos comemorativos*, lembra, orgulhoso, Arnaldo Machado, ex-sapateiro no município de Jataí (GO), que havia passado no concurso para o BB dois anos antes.

No centro do município, mais de 15 mil pessoas, o dobro da população da cidade, comemoravam a inauguração, marco do *Programa de Interiorização de Agências*. *Foram abatidos 62 bois e encomendados dois caminhões de chope*, conta Arnaldo, autor da primeira operação da agência, uma autenticação de depósito do próprio gerente.

Mas nem tudo foi festa. Na época, o município mato-grossense não tinha luz elétrica ou telefone. Mas já contava com uma agência Banco do Brasil, como, aliás, tantas cidades, onde os clientes podiam ter acesso a linhas de crédito rural e ao Cheque Ouro, criado em 1973. Em Barra dos Bugres, quando o gerador da agência quebrava, o jeito era improvisar. *Colocávamos o carro de um colega em frente à agência e acendíamos o farol, para poder fechar o movimento do dia*, registra Amauri Loss, há 26 anos no Banco.

### 1.3.1 Atendimento sob Medida

Os pilares negociais (Varejo, Atacado e Governo) surgiram no começo de 2002, mudando com sucesso - e graças à adesão dos funcionários - toda a estrutura do Banco do Brasil. A idéia era especializar o atendimento, com produtos e serviços de acordo com as características de cada mercado, que também passara a contar com agências específicas. Mas o conceito de atendimento sob medida começou a surgir no Banco nos anos 80, com o Novo Modelo Organizacional das Agências (NMOA).

Nos anos 60, funcionava assim: os caixas ficavam dentro de verdadeiras “gaiolas” e apenas pagavam e recebiam valores. Em 1965, após uma pesquisa nos Estados Unidos, o Banco do Brasil criou o caixa executivo, que, além de realizar pagamentos e recebimentos, processava os documentos. Antônio José Coneglian, funcionário aposentado do Banco do Brasil, recorda que, se o cliente quisesse cuidar de operações de câmbio, Cheque Ouro e empréstimo, tinha de ir a três lugares diferentes na agência.

Só em 1975 surgiu o Centro de Processamento de Serviços e Comunicações (Cesec), unidade de retaguarda das agências. Com isso, os funcionários da rede puderam se dedicar mais aos clientes. *Mas, ainda assim, nas agências, apenas cerca de 30% dos funcionários atendiam os clientes*, lembra Coneglian, que entrou no Banco do Brasil em 1966 e ajudou a desenvolver o NMOA.

A década seguinte reservava grandes mudanças. Em 1986, com o fim da Conta de Movimento — por meio da qual o Tesouro Nacional repassava seus recursos e remunerava o Banco do Brasil pela prestação do serviço —, foi



necessário promover profundas transformações na Empresa. *O Banco teve que captar recursos no mercado. Foi criada a caderneta de Poupança Ouro, e o BB passou a atuar em fundos de investimento. Nesse período, também foram desenvolvidas linhas de crédito*, recorda José Ismar Alves Tôrres, que, à época, trabalhava no Departamento de Normas de Crédito (Denoc) e, hoje, é assessor especial para Governança das Coligadas.

Nos anos 80, a estrutura das agências foi alterada a partir das idéias de funcionários, mais uma iniciativa para adaptar a Empresa aos novos tempos. Com a implementação do NMOA que também ocorreu em 1986, os funcionários passaram a oferecer atendimento integral aos clientes, evitando a “peregrinação” pela agência. Ao mesmo tempo, os Cesec foram reorganizados: *Com a automação, os Cesec poderiam cuidar de outros serviços internos das agências, liberando mais funcionários para o atendimento*, conta Coneglian, então funcionário do Departamento de Organização e Métodos, ressaltando o investimento da Empresa na modernização.

Os colegas mergulharam de cabeça na proposta, mas as mudanças exigiram bastante treinamento. Que o diga a própria esposa de Coneglian, Nancy, ex-funcionária do Banco:

Em 1977 fui trabalhar no Departamento de Desenvolvimento e Seleção de Pessoal, o Desed, que passava por grandes mudanças. Quebrávamos paradigmas, ensinando desde a história do Banco e contabilidade até noções administrativas. Concedíamos, inclusive, bolsas de estudo no exterior.

Em 1985, nos países de economia estável, o setor bancário correspondia a 6% do PIB. No Brasil, batia os 18%. Mas a participação da

seguridade era invertida. *A estabilização poderia se transformar em oportunidade, pois precisávamos entrar no mercado de seguros e de previdência, para compensar a provável queda na participação dos bancos no PIB*, destaca Roberto Barroso, funcionário do Banco do Brasil há 29 anos, hoje presidente da BB Turismo.

Também nos anos 80 foram criadas diversas subsidiárias integrais: BB Leasing, BB Financeira, BB Cartões, BB Corretora de Seguros, BB DTVM e BB Banco de Investimento, por intermédio das quais o Banco do Brasil passou a ter acesso a diversos mercados, enriquecendo o *portfolio* de produtos e serviços das agências. *Foi o início da transformação do Banco do Brasil em conglomerado financeiro*, explica Camilo Sérgio, assessor-master na Unidade Estratégia e Organização.

### **1.3.2 No Caminho das Parcerias**

A estabilização duradoura não chegou tão cedo. Foram inúmeras tentativas, até que os preços finalmente entrassem nos eixos durante o Plano Real. Com o controle da inflação, a ênfase do Banco do Brasil mudou. E os funcionários, acostumados às operações de abertura de contas e de poupanças e à captação de recursos para aplicações financeiras, mais uma vez tiveram de se adaptar para garantir a competitividade do Banco do Brasil. Era preciso vender produtos novos. Foi a senha para acelerar o processo de parcerias.

Primeiro, em 1993, era criada a Brasilprev, uma associação do Banco do Brasil com a Sul América Seguros e outros parceiros privados. Dois anos depois, a partir de uma parceria com Icatu Hartford, Aliança da Bahia e Sul América, surgia a

Brasilcap. Ainda em 1995, também em associação com a Sul América, foi criada a Brasilsaúde. Em 1996, em nova associação com a Sul América, nascia a Brasilveículos, e, em parceria com a Aliança da Bahia, a Companhia de Seguros Aliança do Brasil.

Um ano antes, em 1995, quando o BB teve de se reestruturar em função das mudanças causadas pelo Plano Real — que afetou todo o Sistema Financeiro —, a força dos funcionários, mais uma vez, desbancou os ventos ruins. Naquele ano, a Empresa fechou com prejuízo. Foram tempos difíceis: implementação do PDV, com 13 mil colegas deixando o Banco; quebra de paradigmas; nova estratégia corporativa; metas audaciosas; transformação do Banco do Brasil em empresa competitiva e rentável.

Em 1996, novamente o Banco do Brasil fechou o exercício com prejuízo. Mas, no ano seguinte, se recuperou e voltou aos lucros. Toda vez que chegava uma circular normativa com metas de captação, a chamada “azulzinha”, era um alvoroço total. Exclama Roberto Barroso, com um sorriso de orgulho: *até em churrascos de final de semana combinávamos o que seria feito para garantir as metas. E deu certo.*<sup>1</sup>

### 1.3.3 A Década de 90

Esta década foi pródiga em mostrar a superação dos funcionários do Banco do Brasil, que ajudaram a Empresa a alçar vôo no então novo mundo da Internet. Depois de sair da terceira posição no *ranking* de bancos na *Web* em 1996,

---

<sup>1</sup> BARROSO, Roberto. Para quem faz o Banco do Brasil,. **Revista bb.com.você**. Ano 1, n. 1, mar/abr 2000. A história e os desafios de quem faz o maior Banco do Brasil.

o Banco se tornou líder em 2000. Em 1990, a Empresa mantinha 100% das transações bancárias nas agências, enquanto o mercado trabalhava com 40% das operações em terminais de auto-atendimento, *call center* e Internet.

Hideraldo Dwight Leitão, que trabalhou na Internet entre 2000 e 2003, conta que, em 1995, quando o Banco começava a implementar o Auto-Atendimento BB, 94% das transações permaneciam nos caixas. Nos outros bancos, esse número não passava dos 37%. *Mas, em 2000, nossas transações em caixa não passavam de 27%, contra 30% no mercado*, explica Hideraldo, hoje gerente executivo de Monitoramento Estratégico, da Unidade Estratégia e Organização.

É, o Banco do Brasil virou o jogo: hoje, mais de 85% das transações bancárias são realizadas por meio de canais não tradicionais (terminais de auto-atendimento, celular, Internet, *palm top*). *Dessas, 30% são efetuadas pela Internet. Pelo segundo ano consecutivo, fomos considerados o melhor banco na Internet da América Latina, segundo a revista Global Finance, que premia estratégias inovadoras na área de Internet Banking e de serviços on-line*, comemora Marcos Oswaldo, gerente executivo de Internet e Intranet, da Diretoria de Marketing e Comunicação. Ele aponta que, de janeiro a setembro, foram realizadas cerca de 703 milhões de transações bancárias via Internet, movimentando R\$ 327 bilhões. Até setembro, o Banco do Brasil já contava com 5,3 milhões de usuários cadastrados para utilizar a Internet.

Agora, um dos grandes desafios é apoiar as iniciativas governamentais voltadas para o desenvolvimento social e econômico, para a geração de emprego e renda e, principalmente, para a inclusão da população de baixa renda do setor informal, sem que o Banco perca sua eficiência comercial. Não é uma tarefa simples.

Mas os funcionários da Casa sabem bem como fazer isso. Os funcionários têm provado estar aptos a competir e a construir resultados de dar orgulho! Resultados financeiros e sociais. Pontos a evoluir sempre existem:

o funcionamento do Banco Popular do Brasil e da BB Administradora de Consórcios, o intercâmbio de experiências bem sucedidas de uma área para outra, a melhora do atendimento aos clientes, e por aí vai. Temos um diferencial que nenhum outro banco tem: trabalhamos com amor. Acredito que o futuro será desafiador e que estamos muito bem preparados.<sup>2</sup>

O desempenho do Banco do Brasil nos nove primeiros meses de 2003 — lucro de R\$ 1,74 bilhão — prova que a Empresa está no caminho certo. Mas ainda há pontos que merecem atenção. O atendimento ao cliente, citado por Cássio Casseb, sempre esteve presente entre as preocupações da Casa. Nos arquivos do banco foi localizado um documento de 1930, no qual o presidente do Banco do Brasil à época pedia aos 2.490 funcionários atenção na forma de tratar as pessoas, destacando que o Banco do Brasil precisava oferecer um atendimento pautado por presteza, prazer e gentileza. E sem burocracia.

Atenção aos clientes, apoio ao crescimento do País, busca da inclusão social, essa é a história do Banco do Brasil, que só tem sentido porque é reflexo da história de seus funcionários e do próprio Brasil. Construir a Empresa ao longo desse 195 anos de lutas e conquistas é escrever todos os dias, novas histórias. Essa é biografia que os 80 mil funcionários e os cerca de 55 mil aposentados escreveram e escrevem, fazendo o Banco do Brasil de hoje. Afinal, da dedicação coletiva nasce, com canta Ivan Lins, *sempre o caminho, que deixa de herança, no novo tempo*.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> CASSEB, Cássio. Presidente do Banco do Brasil. BB.com você. Ano 4, n. 22, set/out 2003.

<sup>3</sup> LINS, Ivan. & MARTINS, Victor. **Novo tempo**.

## CAPÍTULO II

### O BANCO DO BRASIL NO SÉCULO XXI

O Banco do Brasil aprimora segmentação de pessoas jurídicas, estabelece estratégias para atuar em cadeia de valores e define soluções de *cash management*.

A partir de janeiro de 2004, os 14 mil clientes das agências Empresarial e Corporate do Banco do Brasil serão beneficiados com um pacote de novidades. O pilar Atacado — empresas com faturamento anual acima de R\$ 10 milhões - está aperfeiçoando seu modelo de segmentação, para acompanhar a crescente sofisticação no atendimento aos clientes. Entre as inovações estão a atuação em cadeia de valor e a oferta de soluções de *cash management* adequadas a cada segmento. A idéia do Projeto Estratégia Mercadológica para Pessoas Jurídicas é conhecer profundamente cada cliente e o que está a sua volta, aproveitando melhor as oportunidades negociais.

O aprimoramento da segmentação significa que há dois componentes fundamentais: a Segmentação de Mercado e o Agrupamento Negocial. O primeiro é o modelo usado para identificar os grupos de pessoas jurídicas que apresentam resposta homogênea a estímulos de marketing, em função do faturamento, do segmento econômico — indústria, comércio e serviços —, do consumo de produtos e serviços, da utilização de canais de atendimento e da natureza jurídica — pública ou privada. O segundo agrupa clientes de um segmento em função de seu relacionamento com o Banco para maximizar seus resultados.

O Agrupamento Negocial oferece às agências BB uma análise do estágio de relacionamento, a partir da avaliação do grau de diversificação dos negócios do cliente com o Banco do Brasil, ou seja, do consumo de produtos e, também, da rentabilidade proporcionada por cada cliente, considerando seu potencial de negócios.

Baseado no Agrupamento Negocial, o relacionamento pode ser conduzido de quatro formas:

- desenvolver;
- diversificar,
- rentabilizar;
- manter.

Clientes com consumo de produtos e rentabilidade inferiores a 50% do potencial devem ter o relacionamento desenvolvido; já aqueles com estágio de consumo inferior a 50% e rentabilidade superior a 50% devem ter os negócios diversificados; as empresas com consumo superior a 50% e rentabilidade inferior a 50% devem ser rentabilizadas; e, finalmente, no caso de clientes com consumo de produtos e rentabilidade superiores a 50%, as agências devem realizar trabalho de manutenção.

## **2.1 Cash Management**

Toda empresa cliente do Banco do Brasil pode acessar seu fluxo financeiro por meio do Gerenciador Financeiro e seu módulo Fluxo de Caixa. Com as informações desse canal eletrônico, o cliente toma decisões mais certas, a partir de dados completos e atualizados. Para otimizar ainda mais o fluxo de

recursos das empresas, o Banco desenvolveu o conceito de *cash management* que oferece ao cliente, gradativamente, via Gerenciador Financeiro, além de mais informações, várias transações ou, simplesmente, dados atualizados para os próprios sistemas do cliente — de consultas a pagamentos e recebimentos até gestão de tesouraria, passando por monitoramento de transações fora do Brasil. Um exemplo das transações do Gerenciador Financeiro é permitir um exportador com filial nos Estados Unidos verificar a entrada do capital por uma venda, na hora em que esse valor for depositado em sua conta no exterior.

O conceito de *cash management* atende características de cada segmento empresarial, integrando o processo e complementando o módulo Fluxo de Caixa do Gerenciador Financeiro e o Gerenciador de Contas Públicas do Auto-Atendimento Setor Público. Há três blocos: informação (entradas e saídas de caixa), decisão (maximização do uso dos recursos) e ação (transações).

Os benefícios para o Banco do Brasil vão desde ter visão global do cliente e conhecer melhor seu fluxo de caixa - concedendo créditos sob medida - até a oferta de produtos e serviços customizados e melhor programação de caixa do próprio Banco.

Ganha o cliente, que tem sempre informações atualizadas e relevantes, e a agência, pela economia de tempo e de recursos com o repasse de informações à empresa. O resultado é natural: aumento da satisfação e do grau de fidelidade do cliente.

Para aprimorar o relacionamento com os clientes, o Banco do Brasil percebeu que precisava aprofundar o conhecimento dos diversos segmentos. Segundo destaca Denise Flores, *as empresas eram divididas apenas pelo*



*faturamento. Agora, há outros níveis de especialização, pois nossos clientes têm mais particularidades que precisam ser levadas em conta.*<sup>4</sup>

O resultado é um trabalho inovador, sem igual no País. O Banco poderá detectar com mais facilidade o potencial de retorno de cada cliente e segmento, e desenvolver estratégias específicas para aumentar a competitividade, a rentabilidade e a participação nos diferentes mercados.

Conforme explica Lima Neto,

como receberão informações detalhadas e simplificadas, os gerentes de contas terão visão ainda mais ampla sobre em que focos atuar, priorizando as melhores oportunidades. O Banco poderá antecipar as necessidades das empresas.<sup>5</sup>

A partir de 2001, com a implantação dos pilares negociais, observaram-se avanços na especialização do atendimento. A nova segmentação aprofunda o conhecimento sobre o mercado de pessoas jurídicas. Tem-se hoje um conjunto de ferramentas, soluções e estratégias específicas para atuar com excelência nesse mercado.

A idéia é que o Banco do Brasil possa trabalhar também toda a cadeia de valor dos clientes, identificando os elos que integram a cadeia produtiva — da matéria-prima até o produto ou serviço e a rede de distribuição - até o consumidor final, além de outros elementos que influenciam os negócios, como governos, institutos de pesquisa, cooperativas e sindicatos.

Paulo Banzanini explica, *teremos uma visão mais sofisticada sobre a relação de nossos clientes com seus fornecedores, por exemplo. Como vendem,*

---

<sup>4</sup> FLORES, Denise. Gerente de contas da agência Corporate Avenida Paulista, São Paulo-SP.

<sup>5</sup> NETO, Lima. Diretor Comercial do Banco do Brasil. **Segmentação. BB.com.você**, set/out 2003, p.31.

*pagam ou lidam com prazos.*<sup>6</sup>

A estratégia do Banco do Brasil de atuação em cadeias de valor complementa o entendimento da pessoa jurídica, pois permite conhecer os segmentos no contexto comercial em que estão inseridos, com todas as relações comerciais existentes e necessidades financeiras relacionadas ao negócio. O trabalho já está em andamento nas cadeias dos setores petrolífero, automotivo e de abate de aves e suínos. *As empresas desejam que tenhamos mais conhecimento de suas cadeias de valor, para auxiliá-las no relacionamento com clientes e fornecedores,* pondera Lima Neto.<sup>7</sup>

É o que o Banco está fazendo: aperfeiçoando seus métodos de trabalho para prestar um serviço cada vez mais personalizado, gerando novos e melhores negócios para os clientes e para o próprio Banco do Brasil. Ao mesmo tempo, as medidas vão gerar ferramentas para conhecer a realidade de não-clientes e atraí-los.

## **2.2 A Arte de Cultivar Clientes**

O primeiro evento organizado pelo Banco do Brasil para falar de vendas para o mercado de pessoas físicas, foi realizado na I Convenção Nacional de Vendas Pessoa Física, com o objetivo especial de proporcionar o aperfeiçoamento na arte de cativar e encontrar clientes.

Muitas novidades, a começar pela representatividade do pessoal. Estavam presentes postos efetivos, caixas executivos, gerentes de contas, gerentes

---

<sup>6</sup> BONZANINI, Paulo. Superintendente Comercial I do Banco do Brasil. São Paulo.

<sup>7</sup> NETO, Lima, *Op. cit.*

de relacionamentos, gerentes de agências, gerentes de núcleos de Pessoa Física, superintendentes regionais e estaduais e diretores do banco.

Todos entram a fundo em questões vitais para manter um relacionamento duradouro e rentável com o cliente. Algumas idéias conhecidas foram apresentadas com roupagem nova, de forma consolidada e com estreita vinculação às estratégias da Empresa.

A questão fundamental da Convenção foi como aproveitar a garra e a disposição de agentes especiais de venda do Banco do Brasil que têm a missão de transformar o correntista em cliente.

Com eles é preciso compartilhar estratégias e metas, desafios e expectativas. Sem esquecer, é claro, uma pitada de encantamento. *“As pessoas que vendem precisam ser seduzidas para atender bem ao cliente. A sede do Banco do Brasil precisa seduzir a rede”*, defende Marcelo Teixeira, diretor de Varejo e Serviços, Distribuição e Segurança.

Com esse objetivo, a Convenção utilizou desde argumentos técnicos de produtos e serviços até atividades lúdicas. A descontração se fez presente para reforçar, em clima de integração, os principais conceitos apresentados.

### **2.2.1 A Segmentação do Cliente**

A Segmentação de Clientes Pessoa Física, a propósito, foi a estrela do evento. É um dos grandes trunfos do Banco do Brasil para seduzir sua força de vendas. Tem tudo para dar certo porque os responsáveis pela sua implementação são também seus maiores beneficiários. Como tudo o que nasce numa instituição

financeira, a Segmentação precisa de alguma forma gerar rentabilidade. Isso não é problema, é mais uma de suas vantagens. O lucro vem da maneira mais agradável possível, acompanhado do bem-estar de clientes e funcionários.

*O Projeto se aplica a qualquer área do Banco*, ressalta Ricardo Alves da Conceição, diretor de Negócios Rurais, Agroindustriais e com o Governo. De fato. Todo o Banco está envolvido com a Segmentação, oferecendo suporte tecnológico e logístico, desenvolvendo produtos e, finalmente, concretizando a proposta no contato com o cliente.

A segmentação comportamental é um levantamento preciso do cliente, uma “fotografia” que permite ao funcionário saber exatamente quem ele é. São sete segmentos: - estratégico, potencial, ascendente, experiente, renovação, básico e desconhecido. *Esses nomes são apenas para uso interno. Não devem chegar ao conhecimento do cliente, que pode interpretar de maneira equivocada a proposta do Banco.*<sup>8</sup>

É a nova política de vendas para os clientes Pessoa Física. A classificação dos clientes é útil para nortear a oferta de produtos e serviços, para revisão de *portfólio* e para ações de comunicação. *A Segmentação já pode ser utilizada pelas agências. Os clientes estão devidamente classificados no sistema e as instruções estão no LIC.*<sup>9</sup>

### **2.2.2 Investimentos e Renda Definem Forma de Relacionamento**

Como atender o cliente a partir da identificação. É neste momento que

---

<sup>8</sup> REIS, Jacinta. Gerente Executiva do banco do Brasil. Unidade Varejo e Serviços.

<sup>9</sup> Idem.

entram os três níveis de relacionamento, estabelecidos a partir do potencial de negócios do cliente, ou seja, renda e volume de investimentos. Sua implementação demanda um pouco mais de cuidado, mas o Banco não está com pressa. *Não somos reféns de datas*, tranquiliza Marcelo Teixeira. *Não vamos precipitar a implementação, porque não queremos comprometer os resultados.*

A partir de sua experiência como gerente de contas na agência Rio de Janeiro, participante do plano piloto na Segmentação, Wilma Daneili dá uma dica: *O que eu digo para quem ainda não aplicou o modelo de relacionamento é que cuidar das informações cadastrais é essencial, importantíssimo. O cadastro é a alma da Segmentação.*

Quem já sentiu de perto os efeitos da nova proposta de relacionamento sabe o quanto vale a pena. Segundo Moacir Roberto Feiten, *o que a gente mais escuta são comentários do tipo 'até que enfim o Banco está pensando no cliente.'*<sup>10</sup>

Sua agência foi uma das 21 designadas para testar o Projeto.

Um de nossos clientes ficou tão satisfeito com o atendimento que trouxe grande volume de recursos aplicados na concorrência e adquiriu dois planos Brasilprev. Ocorreram muitas situações como essa. Por aí, a gente vê o quanto esse modelo vai ser bom para a agência e para toda a Empresa.<sup>11</sup>

### **2.2.3 Qualidade e Resultados**

Os concorrentes do Banco do Brasil já aplicam a Segmentação para competir com mais qualidade no mercado. O Unibanco, por exemplo, garante que

---

<sup>10</sup> FEITEN, Moacir Roberto. Gerente da Campos Elíseos, São Paulo.

<sup>11</sup> *Idem.*

abre 35 mil novas contas por mês para clientes de poder aquisitivo mais alto, enquanto o Itaú revela sua satisfação com o retorno positivo da oferta de produtos e serviços aos clientes, quintuplicada a partir do adequado tratamento da base de dados.

No Banco do Brasil a aproximação com o cliente começou a ser amadurecida há alguns anos, quando o varejo ganhou o cotidiano da Empresa. Sua incorporação aos negócios do Banco significou, acima de tudo, reorganização interna para oferecer atendimento mais eficiente e adequado aos clientes Pessoa Física e conquistar novos. Quatro palavras sintetizam esse processo: tecnologia, produtos, motivação e suporte. O Banco avançou com respaldo técnico e fez a base de clientes crescer de 6 milhões, em 1994, para os atuais 10,3 milhões.

O desafio agora é empenhar-se na satisfação desse contingente. Certamente uma boa parcela de responsabilidade está nas mãos dos participantes da Convenção de Vendas. Cabe a eles multiplicar o que aprenderam e discutiram.

Odila de Lara Pinto, gerente executiva do Banco do Brasil responde, antevendo os efeitos da transformação que o Banco quer implementar no mercado, adverte: *a concorrência que se cuide. Estamos inaugurando uma nova fase no atendimento, que pressupõe uma grande mudança de cultura no relacionamento com os clientes. Ninguém segura o Banco do Brasil.*

### **2.3 O Banco do Brasil e Uma Nova Visão**

Identidade é a gente mais perto do cliente<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Música tema da I Convenção Nacional de Vendas Pessoa Física – *Identidade é a gente mais perto do cliente*

O futuro começa no presente

O presente é agora ano 2000

A gente mais perto do cliente

É a meta do Banco do Brasil

Pra quem tem o milênio pela frente

O futuro começa esse ano

Tá chegando tempo diferente

Esse tempo é muito mais humano

Quero ver toda nossa gente

Trabalhando com garra com vontade

Cada vez mais parceiro do cliente

Essa é a nossa identidade

Conquistar mais e mais novos clientes

Encantando aqueles que já são

Tratar cada um como pessoa

Cuidado carinho e atenção

### **2.3.1 Cidadania Financeira e Inclusão Social**

O Banco do Brasil segue a bandeira de crescimento sustentado e de inclusão social levantada pelo Governo Federal. A criação do Banco Popular do Brasil e da BB Administradora de Consórcios é, ao mesmo tempo, canal para

inserção da população de baixa renda da economia informal e porta de entrada de novos clientes. *Trata-se de um direito social da população e da estratégia para garantir o futuro do Banco do Brasil. Afinal são mais de 25 milhões de potenciais clientes, que podem mudar radicalmente o ranking dos bancos*, explica o presidente Cássio.

Mas ainda tem mais por aí. O próprio presidente adianta as próximas ações do Banco do Brasil: desenvolver novas linhas para aquisição de bens de consumo, atuar como *adviser* (conselheiro) em obras de infra-estrutura e ampliar programas para micro e pequenas empresas. A atuação do Banco do Brasil não deixa dúvidas de que é possível levar oportunidade de crescimento e inserção social para mais pessoas, uma missão que sempre esteve presente nesses 195 anos da Empresa.

É o Banco do Brasil não pára no tempo. Mal comemorou seus 195 anos, em 12 de outubro, e já se preocupa com os 200 anos. A Empresa pretende celebrar novas conquistas: além da eficiente reação aos desafios, o Banco do Brasil passa por disseminar amplamente a cultura do planejamento de longo prazo e estimular o envolvimento de todos os funcionários.



## CAPÍTULO III

### O BANCO DO BRASIL NO SÉCULO XXI

#### 3.1 A Tecnologia da Informação

O sistema capitalista, nas últimas décadas do século XX, iniciou a implementação de um importante processo de reestruturação, tendo como fator determinante a revolução da tecnologia da informação, provocando drásticas mudanças no mundo do trabalho e da comunicações.

A revolução da tecnologia da informação diferencia-se das demais em seus aspectos fundamentais, visto que as revoluções tecnológicas anteriores ocorreram apenas em algumas sociedades e foram difundidas em uma área geográfica relativamente limitada, muitas vezes ocupando espaço e tempo isolados em comparação a outras regiões do planeta. De origem na Europa Ocidental, a revolução industrial estendeu-se para a maior parte do globo durante os dois séculos seguintes. Sua expansão foi muito seletiva e seu ritmo bastante lento em relação aos padrões atuais de difusão tecnológica.

As novas tecnologias da informação difundiram-se pelo globo muito rapidamente, entre meados dos anos 70 e 90, por meio da sua aplicação imediata no próprio desenvolvimento da tecnologia gerada, conectando o mundo através da informação.

Assim, no novo modo informacional de desenvolvimento, a fonte de produtividade acha-se na tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento da informação e de comunicação de símbolos. A essência desse

modo de desenvolvimento é a ação de conhecimentos sobre os próprios conhecimentos como principal fonte de produtividade.

Pela primeira vez na história, a mente humana é uma força direta de produção, e não apenas um elemento decisivo no sistema produtivo. Assim, computadores, sistemas de comunicação, decodificação e programação genética, são todos amplificadores e extensões da mente humana. O atual processo de transformação tecnológica expande-se exponencialmente em razão de sua capacidade de criar uma interface entre campos tecnológicos diversos, mediante uma linguagem digital comum na qual a informação é gerada, armazenada, recuperada, processada e transmitida.

### **3.2 A Aplicação da Tecnologia da Informação no Ambiente dos Bancos**

Nos últimos anos as empresas, inclusive as bancárias, têm enfrentado uma grande pressão competitiva, resultante da globalização, dos avanços rápidos em tecnologia e do aumento do grau de sofisticação dos mercados consumidores. Várias técnicas e filosofias de gestão foram desenvolvidas e aplicadas tanto em empresas do ramo industrial como nas empresas de serviços.

Representando uma parcela significativa dos serviços, o setor bancário tem mudado drasticamente nos últimos anos e passado por uma intensa onda de fusões e aquisições. Estas fusões são seguidas por uma consolidação das operações, com o objetivo de eliminar as operações que não são eficientes do ponto de vista de custos. Como se não bastasse, outras instituições têm começado a oferecer uma grande variedade de produtos, antes tradicionalmente explorados

apenas pelos bancos (um exemplo é o recebimento de contas de concessionárias de serviços público e carnês de pagamento efetuadas por rede de farmácias ou loterias).

Em resposta a esta dinâmica demanda de mercado, os bancos começaram a utilizar intensivamente recursos de informática e telecomunicações para ampliar suas linhas de produtos e facilitar a disponibilidade e o acesso dos clientes aos produtos bancários. Isto resultou no aumento da eficiência operacional e conseqüente redução dos custos das transações.

A utilização dos serviços bancários por Internet é crescente, fato explicado pelo desenvolvimento de tecnologia e mudança de comportamento da sociedade frente à adoção da mesma. Os bancos de varejo, que focam em transações, estão cada vez mais voltados para a Internet, seja para facilitar as transações, seja para relacionamento com o cliente. Os de atacado, que apostam na comunicação pessoal com o cliente, investem menos no canal virtual. A explicação para esta divergência de estratégias pode tanto estar no custo da adoção de uma nova tecnologia quanto do impacto que essa adoção do canal virtual de relacionamento provoca na estrutura organizacional do banco, gerando ainda muitas incertezas para aqueles bancos que não buscam uma posição de liderança tecnológica no mercado. A contraposição da oferta de *Internet banking* com foco de mercado e porte do banco dá indícios sobre o perfil do canal virtual no setor. De uma forma geral, o uso da *Web* está associado com a realização de transações, mais do que com a manutenção de um relacionamento com clientes.

A predominância de *internet banking* se dá entre os bancos de varejo e de maior porte, exatamente aqueles que têm uma rede mais ampla e gerenciam

grande volume de transações.

Os bancos menores e voltados para o segmento de atacado, entretanto, dão menos ênfase ao canal virtual, embora este quadro esteja ainda em evolução. No ano de 2000, apenas 10 bancos de pequeno porte ofereciam serviços de *internet banking*, número que passou para 47 em 2003. Embora isso represente apenas metade dos bancos deste segmento, também indica que é cada vez mais comum, inclusive para os pequenos bancos o uso de *internet banking*, e deve-se esperar que este número cresça ainda mais nos próximos dois a três anos, provavelmente atingindo patamares próximos dos bancos de maior porte.

Para os bancos que já usam a internet como canal de transação, principalmente os de varejo, cresce a visão de que o canal virtual é estratégico para melhorar o relacionamento com os clientes. Entre os bancos, os que mais investem em internet são os de varejo, tradicionalmente focados em transações. Porém deve crescer a importância da Web como canal de relacionamento, principalmente através da oferta de serviços customizados.

Os bancos de atacado, que por definição seriam focados em relacionamento, ainda não consolidaram seus serviços de *internet banking*. Entre eles, principalmente os de grande e médio porte a pressão por serviços de *internet banking* aumenta na medida que os bancos de varejo invistam no relacionamento por meio da internet.

Ainda assim, somente a utilização de novas tecnologias não é suficiente para aumentar a posição competitiva dos bancos no mercado. Os bancos procuram desenvolver estratégias que tenham o foco no processo de melhoria que permitam uma maior satisfação dos clientes, buscando identificar as suas

necessidades atuais e futuras. A adoção de novas abordagens de gestão pelas empresas, tais como a Gestão da Qualidade Total (TQM), Gestão Baseada em Atividades e mais recentemente a Teoria das Restrições (TOC) estão sendo utilizadas como ferramentas para se alcançar esta vantagem competitiva.

### 3.3 A Definição de Qualidade

O mundo vêm passando por uma fase de mudanças surpreendentes, decorrentes da evolução social, tecnológica e também mental, ameaçando a sobrevivência das empresas em todo mundo que não se adequarem a este novo ambiente do trabalho. No atual contexto, as organizações só podem sobreviver dentro de uma sociedade, se for para contribuir para a satisfação das necessidades das pessoas.

Segundo argumentações de Falconi<sup>13</sup>,

o ser humano se organiza em empresas, escolas, hospitais, clubes, repartições públicas, comércio, enfim qualquer tipo de atividades organizadas aqui denominadas simplesmente de organização, com o objetivo de tornar sua vida mais prazerosa e confortável e garantir a sua sobrevivência neste planeta.

Assim, de acordo com a concepção de Falconi, uma empresa sobrevive enquanto estiver contribuindo para a satisfação das necessidades das pessoas. Estas pessoas são: os clientes, os empregados, os acionistas e a Comunidade na qual a organização encontra-se inserida.

Qualidade Total são todas as dimensões que afetam a satisfação das

---

<sup>13</sup> CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle de qualidade total**. Belo Horizonte-MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG. 2. ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1992, p. 32.

necessidades das pessoas, e conseqüentemente a sobrevivência da empresa, as quais podem ser mensuradas nos seguintes aspectos:

a) *Qualidade* – É determinada pelo aspecto intrínseco dos produtos ou serviços, observada na ausência de defeitos e presença de características que agradam o consumidor, garantidas através do controle da rotina da empresa, resultando na previsibilidade e confiabilidade de todas as etapas ou operações do processo. Esta dimensão é conseqüência da qualidade de todos os demais sistemas da empresa, tais como: Qualidade da administração, Qualidade das Matérias Primas, Qualidade dos Processos, Qualidade das Pessoas, Qualidade das Informações, Qualidade do Treinamento, etc.

b) *Custo* – O custo de um produto sob a ótica da Qualidade Total, não se refere somente ao custo final do produto ou serviço, mas inclui também os custos dos processos intermediários, como, Custos de Compras, de Armazenagem, de Vendas, de Administração de Pessoal, etc. Os produtos ou serviços devem ser projetados e produzidos de tal forma a terem valor, ou seja, serem necessários, desejados e ambicionados pelos clientes. O preço é função deste valor, ou seja, vale pelo valor que se agrega. Se o valor não suplantar o preço, as vendas caem e faz-se necessário oferecer descontos. Por outro lado se a empresa agregar muito valor por um baixo custo, ela dominará o mercado, pois os consumidores buscam o máximo valor pelo menor preço. O custo de um produto representa os valores que uma organização retira da sociedade e aos quais agrega valor para esta mesma sociedade.

c) *Entrega* – Sob esta dimensão da Qualidade, inclui-se todas as condições de entrega dos produtos ou serviços de uma empresa, observando os

prazos de entrega, local, quantidade, condições. Enfim refere-se ao cliente receber o produto certo, na data certa, no local certo, e em perfeitas condições.

d) *Segurança* – Abrange desde a segurança dos usuários, dos empregados, responsabilidade civil da empresa, riscos de acidentes, etc. Dentro da Qualidade Total é um dos itens mais complexos, pois envolve muitas variáveis, que visam o atendimento de Legislação específica, e adaptas aos processos internos e externos através de normas regulamentos e sistemas próprios de segurança.

e) *Moral e Motivação* – Refere-se ao nível de satisfação de um grupo de pessoas. Na Qualidade Total esse grupo pode ser os empregados de um departamento ou de toda a empresa. Sem motivação e comprometimento pessoal não há como produzir com Qualidade.

Partindo das premissas acima relacionadas, um produto com qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.

### **3.4 As Pessoas Como Principal Diferencial na Qualidade do Atendimento**

A vantagem competitiva definitiva de qualquer negócio é o talento das pessoas que trabalham na organização. O conhecimento coletivo sobre o negócio, a concorrência, os clientes, a tecnologia e assim por diante, está se tornando a última fronteira da excelência empresarial. Estamos numa época em que a riqueza fixa (terras, equipamentos, imóveis, etc.) está sendo cada vez mais substituída por riqueza móvel (pessoas, informação, competências, know-how, conhecimento, etc.).

O tangível está cedendo lugar ao intangível.

Vicente Falconi<sup>14</sup> ensina que,

antigamente pensava-se que salário baixo ou proximidade de matérias-primas ou recursos energéticos seriam o suficiente para garantir a vantagem competitiva. Hoje tem ficado cada vez mais claro que o componente informação (conhecimento que alimenta o 'humanware', que desenvolve o 'software') é de fato muito importante"... Para aumentar a produtividade, com alto retorno sobre o investimento, é necessário fazer aporte de conhecimento de tal maneira a aumentar o ativo de conhecimento da empresa. Este ativo está na cabeça das pessoas e com ele é possível desenvolver e absorver software.

Com o crescimento da importância da Gestão do Conhecimento, as empresas passam a se preocupar com o que sabem, o que precisam saber e, não menos importante, o que a concorrência sabe. Passa a ser cada vez mais importante identificar o impacto e a consistência do conhecimento no setor específico de sua empresa. Torna-se fundamental criar condições e apoiar o desenvolvimento e a comunicação desse conhecimento. A empresa passa a perceber a importância de transformar seu conhecimento realmente em um ativo a serviço da organização, ao invés de apenas propriedade de indivíduos ou grupos internos.

Nas organizações o conhecimento se encontra não apenas nos documentos, bases de dados e sistemas de informação, mas também nos processos de negócio, nas práticas dos grupos e na experiência acumulada pelas pessoas.

O conhecimento é a chave para o poder nos negócios. As áreas críticas de conhecimento numa organização, normalmente, são: preferências e necessidades dos clientes, desempenho da companhia, concorrência, aplicações de

---

<sup>14</sup> *Idem.*



tecnologia, uso da informação existente, setores e nichos de mercado e regulamentações externas. As principais atividades relacionadas a Gestão do Conhecimento, em geral, são: compartilhar o conhecimento internamente, atualizar o conhecimento, processar e aplicar o conhecimento para algum benefício organizacional, encontrar o conhecimento internamente, adquirir conhecimento externamente, re-utilizar conhecimento, criar novos conhecimentos e compartilhar o conhecimento com a comunidade externa a empresa.

O Banco do Brasil, por sua vez, também está cada vez mais consciente da importância da cultura administrativa para os resultados da organização. Através de ações de cunho participativo, reuniões, seminários e treinamentos, busca-se criar uma sinergia entre os valores individuais e os valores do grupo, visando a preservação e disseminação dos valores organizacionais por toda a empresa, estabelecendo firme coerência entre as estratégias de Marketing e comportamento dos seus funcionários.

### **3.5 Fatores do Comportamento Humano**

Reconhecendo a importância das pessoas como o elemento mais importante efetivo de qualquer organização, faz-se imprescindível abordar algumas questões sobre a natureza humana, visando entender o comportamento, através da compreensão dos porquês do comportamento passado, e de certa forma, possibilitar alguma interferência ou previsibilidade no comportamento futuro.

As pessoas comportam-se de formas variadas e de maneira características. O comportamento é a manifestação de reações, sejam elas controladas ou não, coerentes ou não, filtradas ou não pela razão, impregnadas ou

não de sentimentos e emoções, determinado tanto pelas pressões que o ambiente exerce sobre o indivíduo quanto pela espécie de pessoa que ele é, resultado dos efeitos de criação e de características herdadas.

O comportamento geralmente é motivado pelo desejo de alcançar um objetivo, embora nem sempre as pessoas tenham consciência dos seus objetivos, não sendo raro as pessoas se perguntarem: por que fiz isso?

A mente nem sempre pode explicar a razão de certas ações, pois os impulsos que determinam os padrões comportamentais, são em grande parte subconscientes, o que dificulta a sua análise e avaliação. Sigmund Freud<sup>15</sup> foi um dos primeiros a reconhecer a importância da motivação subconsciente. Acreditando que as pessoas nem sempre estão conscientes do que querem, concluiu que boa parte do seu comportamento é ditada por motivos ou necessidades subconscientes.

A unidade básica do comportamento humano é a atividade. Todo comportamento compõe-se de uma série de atividades. O ser humano é um ser em movimento, sempre realizando alguma ou várias atividades simultaneamente, andando, conversando, estudando, comendo, dormindo, e a qualquer momento pode se decidir por passar de uma atividade ou conjunto de atividades para outro.

Entender as razões destas mudanças e buscar as respostas dos porquês que as pessoas se envolvem em algumas atividades e em outras não, porquê desistem ou persistem em certas atividades, levará o administrador a descobrir quais os motivos ou necessidades das pessoas que originam determinada ação num determinado momento. Esta descoberta possibilitará uma maior

---

<sup>15</sup> HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores - a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo, E.P.U. - Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1986, 3. ed. p.17.

compreensão das necessidades humanas e fornecerá subsídios para o lançamento de programas ou produtos que atendam as expectativas e proporcionem a satisfação das pessoas, principalmente os seus empregados e clientes, que são a **razão principal da existência das organizações.**

### **3.6 O Comportamento do Consumidor**

A tecnologia tornou as comunicações e os transportes acessíveis a parcelas cada vez maiores da população mundial, criando nas pessoas o desejo de ter acesso às coisas que vêem, ouvem ou experimentam. Hoje é muito comum, por exemplo, que as pessoas, mesmo as de baixo poder aquisitivo, queiram consumir produtos de marcas conhecidas mundialmente.

Tudo isso faz crescer o comércio de produtos desenvolvidos para padrões globais, favorecendo o crescimento de novos mercados em todo o mundo.

No Brasil, a abertura do mercado, que vem ocorrendo a partir da década de 90 de maneira muito rápida, tem provocado mudanças na atuação dos bancos.

A estabilização econômica mostrou que existia uma população sem contas correntes e com potencial para consumo de produtos bancários. Esse fato, aliado à abertura do País ao capital internacional, motivou o ingresso cada vez maior de grandes bancos estrangeiros, o que tem provocado o acirramento da concorrência no setor.

Em função disso, novas estratégias passaram a ser adotadas pelos bancos, que foram conseguindo reduzir seus custos com novas tecnologias e

puderam desenvolver produtos para atender necessidades cada vez mais específicas de grupos de clientes e mesmo de um só cliente.

As pessoas são motivadas por necessidades e desejos. Quando você tem fome está tendo uma necessidade. A necessidade (fome) o motiva a buscar uma solução (alimentar-se).

Assim podemos dizer que necessidades humanas são estados de carência percebida que geram um desequilíbrio para o qual se busca solução, sendo inerentes à natureza humana e desejo são necessidades específicas moldadas por influência das características do indivíduo ou do seu meio.

Todas as pessoas têm inúmeras necessidades e todas competem pelo seu comportamento, sendo os motivos e necessidades individuais as razões subjacentes ao comportamento. O que então, determina a escolha do motivo que a pessoa buscará satisfazer através da atividade?

É a necessidade mais intensa em determinado momento que leva à atividade. As necessidades satisfeitas perdem a intensidade e normalmente deixam de motivar as pessoas a procurar objetivos para satisfazê-las<sup>16</sup>.

Deve-se observar a distinção entre necessidade e desejo, visto que os desejos podem ser despertados por meio de vários apelos – propaganda, preço, visualização do produto, imagem que ele tem e direcionados, por exemplo, para a compra dos produtos do banco.

Por sua vez, os consumidores, intensamente assediados pela concorrência e mais bem informados sobre as diversas opções disponíveis no mercado, mudam seu comportamento, tornando-se mais conhecedores dos seu

---

<sup>16</sup> Idem, p. 18.

direitos, mais exigentes, mais abertos a experimentações e menos fiéis às marcas tradicionais.

O comportamento do consumidor abrange suas decisões de compra, os produtos consumidos, a frequência e a quantidade com que isso acontece. Esse comportamento é influenciado tanto por fatores culturais, sociais pessoais e psicológicos quanto por estímulos de marketing – promoções, campanhas, preço, produtos oferecidos, no entanto os atuais consumidores, mais exigentes, não decidem uma compra apenas em função de terem uma necessidade, mas também buscam informações e avaliam as alternativas. Para esse novo cliente, já não basta que o produto seja bom, isso é o mínimo que as empresas devem oferecer.

Por outro lado, os produtos bancários tornaram-se cada vez mais uniformes ou facilmente copiáveis em sua essência, fazendo com que a distinção entre os concorrentes se dê em função dos serviços que são agregados a esses produtos. *O cliente decide a compra quando percebe valores agregados aos produtos.*<sup>17</sup>

Toda organização é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais, são um reflexo de sua história, de sua estratégia, do método de implementação destas estratégias, e da economia básica das próprias atividades. Uma forma sistemática para o exame de todas as atividades executadas por uma empresa e do modo como elas interagem é necessária para a análise das fontes de vantagem competitiva.

---

<sup>17</sup> Apostila **Conhecendo O Cliente**. Recursos Humanos – Gerencia de Desenvolvimento Profissional do Banco do Brasil. p. 11.

Conforme definido por Porter,

a vantagem competitiva de uma empresa tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que ela executa, desde o projeto, na produção, Marketing, na entrega e no suporte de seu produto, e é na interação e no modo de interagir de todas estas atividades que se formará o diferencial desta empresa para os clientes<sup>18</sup>.

Para o cliente, valor é o montante que ele está disposto a pagar pelo produto que uma empresa lhe oferece, assim o ponto de partida para compreender o que tem valor para o comprador é a sua cadeia de valores. É ela que determina o modo como o produto de uma empresa é de fato utilizado.

Em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. A cadeia de valores exibe o valor total e consiste em margem e atividades de valor.

Ainda de acordo com Michael Porter,

Os compradores não pagarão por valor que não percebiam, não interessa quão real ele possa ser. Assim o preço-prêmio pedido por uma empresa refletirá não só o valor de fato apresentado ao seu comprador, bem como, a profundidade com que ele percebe esse valor<sup>19</sup>.

A elaboração de uma cadeia de valores é um processo criativo, cabendo as empresas empenhar-se na investigação da escala de valores dos clientes para, a partir destes itens reestruturar as atividades que visem atender as demandas destes compradores e satisfazer melhor os critérios de compra. É a descoberta de uma nova cadeia de valor que proporcionará a diferenciação de um produto ou serviço e influenciará nos critérios de compra.

---

<sup>18</sup> PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. São Paulo: Campus, 1985, p. 16.

<sup>19</sup> Idem. **Vantagem Competitiva**. Coleção Tema Executivo Sumarizado por Casimiro Moisés Rodrigues. São Paulo: Círculo do Livro. 1989, p. 07.

A eficácia do diferencial competitivo depende da percepção do valor pelos compradores e da falta desta percepção por parte dos concorrentes, o que dificilmente acontecerá, por isso estes valores devem estar em constante avaliação, exigindo da empresa flexibilidade nos seus processos para adaptá-los as novas necessidades, sejam elas, novos canais de distribuição ou métodos de vendas ou atendimento, maior número de itens de qualidade, adoção de novas tecnologias de fabricação, etc, ou seja, qualquer diferencial que possa vir a ser reconhecido e valorizado pelo cliente.

### **3.7 O Atendimento Como Diferencial Competitivo no Banco do Brasil**

Em função das mudanças que vêm ocorrendo no comportamento do consumidor, cada vez com maior nível de exigência, e do acirramento da concorrência entre as empresas, muitas delas vêm implementando medidas com o objetivo de conquistar e manter clientes, tais como segmentação de mercado e programas de melhoria da qualidade do atendimento, de relacionamento e de fidelização.

O atendimento tem-se tornado cada vez mais o grande diferencial na conquista e manutenção dos clientes, uma vez que ele é a função da empresa mais percebida pelo cliente.

Por isso é necessário que se tenha uma visão sistêmica do atendimento. Ou seja, saber que ele é composto pelos múltiplos aspectos envolvidos na resposta às necessidades e expectativas do cliente, como tratamento, oferta de

produtos e serviços, tempo de espera, atitudes dos funcionários, ambiente físico, equipamentos, etc.

Dessa forma, todas as áreas da empresa detêm uma parcela de responsabilidade na consecução de um atendimento de qualidade, que deve estar concretamente presente em todas as suas funções e procedimentos.

*A fidelidade é um compromisso assumido pelo cliente como resposta ao atendimento de suas necessidades.*<sup>20</sup>

Clientes fiéis não apenas voltam a comprar, mas também divulgam e defendem produtos e serviços junto aos amigos e são menos sensíveis aos apelos dos concorrentes. Ficam, também, predispostos a consumir mais produtos da empresa à qual são fiéis.

A fidelidade não é resultado de uma campanha de vendas, mas desenvolve-se ao longo do tempo, se o relacionamento da empresa com cada cliente for planejado e corretamente estabelecido e mantido.

A chave para um bom relacionamento é o conhecimento, que abrange o conhecimento dos clientes — o que eles percebem, precisam e esperam da empresa, e o conhecimento da organização — seus objetivos, seus produtos e serviços, o que ela proporciona aos clientes, a visão da empresa como um todo e do meio onde ela está inserida, que inclui também a concorrência e os fornecedores.

Para o conhecimento do cliente torna-se imprescindível um cadastro de alta qualidade, com informações precisas e atualizadas, que será a base para as decisões relacionadas aos clientes, viabilizando negócios melhores e mais

---

<sup>20</sup> Apostila **Conhecendo O Cliente**. *Op. cit.* p. 12.



duradouros.

*O cadastro é a base do processo de segmentação e da estratégia de relacionamento da empresa.*<sup>21</sup>

### **3.8 A Estratégia de Segmentação de Mercado**

A segmentação do mercado é um processo de análise de mercado, divisão desse mercado segundo um ou alguns fatores considerados relevantes e agrupamento dos clientes (atuais e potenciais) de acordo com esses fatores.

Para conquistar e manter cada um dos diversos tipos de clientes a empresa deve conhecer cada um deles, lançar produtos diferentes que atendam necessidades individuais ou de grupos de clientes com características semelhantes e trata-los adequadamente.

Para identificar e conhecer melhor os diversos tipos de clientes, atuais e potenciais da empresa, isto é, conhecer suas necessidades, comportamentos, hábitos e os ambientes que freqüentam, e assim criar estratégia específica de atuação em cada segmento.

Dessa maneira, a empresa consegue manter os clientes tradicionais e sempre conquistar novos clientes, através da adoção da melhor estratégia de atuação em cada segmento, o que é decisivo para que os clientes se tornem mais satisfeitos e, com isso, mais fiéis à empresa.

---

<sup>21</sup> Apostila **Conhecendo O Cliente**. *Op. cit.* p. 13.

Clientes fiéis consomem mais produtos, com maior frequência, gerando mais e melhores negócios e receitas, assegurando a manutenção da empresa no mercado.

A segmentação evita, também, que a empresa desperdice recursos, por exemplo, com o lançamento de um produto que, por não atender as necessidades e expectativas dos clientes, não fará sucesso, ou com uma campanha promocional que, usando uma linguagem inadequada para os clientes e sendo divulgada nos meios de comunicação não utilizados por esses clientes, não gere qualquer retorno.

Para o Banco do Brasil a estratégia para cada segmento compreende<sup>22</sup>:

- Tratamento condizente com as características do segmento;
- Oferta de produtos que realmente atendam as necessidades específicas de cada segmento;
- Comunicação adequada em termos de conteúdo, do canal de comunicação utilizado e do tipo de linguagem;
- Colocação dos produtos no mercado em pontos acessíveis aos clientes dos diversos segmentos;
- Fixação do preço que o cliente esteja disposto a pagar.

A segmentação, ao colocar a empresa em melhor condição junto aos seus clientes, também a coloca em melhor posição junto aos concorrentes.

Se os concorrentes se valem da segmentação e sua empresa se utiliza dessa ferramenta, ela está em condições de igualdade. Se os concorrentes não

---

<sup>22</sup> Apostila **Conhecendo O Cliente**. *Op. cit.* p. 22.

adotam a segmentação e atuam no mercado de forma indiferenciada, sua empresa, ao fazer segmentação, estará em vantagem competitiva.

Assim. Pode-se concluir que a segmentação é essencial para gerar maiores receitas, otimizar a utilização dos recursos da empresa e colocá-la em melhor situação junto à concorrência.

### **3.9 Tipos de Segmentação**

Vários critérios podem ser adotados para segmentar o mercado, entre eles:

#### **3.9.1 A Segmentação Geográfica**

Considera a localização do consumidor o fator decisivo para a compra de um produto. Empresas transnacionais, por exemplo, traçam suas estratégias de atuação para blocos de países ou para países isoladamente.

Dentro de um país, as regiões geográficas podem ser determinantes das diferenças de hábitos.

Há empresas que consideram os estados, as microrregiões ou mesmo municípios como segmentos de seus mercados. Os municípios podem ser segmentados por zonas ou bairros.

Atualmente a globalização vem causando uma padronização mundial do consumo, modificando alguns hábitos muito antigos e mesmo a cultura de vários países, o que tem tornado insuficiente utilizar somente a segmentação geográfica.

Um segundo tipo de segmentação é baseado em aspectos

demográficos, como idade, renda, sexo, escolaridade, classe social, religião e outros, denominada demográfica.

### **3.9.2 A Segmentação Demográfica**

A segmentação demográfica tem sido freqüentemente adotada devido à disponibilidade dos dados, que são geralmente levantados por órgãos oficiais, como é o caso, no Brasil, do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

A idade costuma ser analisada por faixas etárias. Além dela considera-se o ciclo de vida dos consumidores, pois, dentro de uma mesma faixa etária, duas pessoas podem estar em estágios diferentes de suas vidas, fato que influi diretamente nos hábitos de consumo.

Hoje temos, por exemplo, casais que foram pais quando extremamente jovens e aos 40 anos já estão com os filhos na Universidade, enquanto outros adiaram a decisão de serem pais e aos 40 anos seus filhos ainda estão na pré-escola. Naturalmente que as necessidades desses dois tipos de família são bem diferentes.

As empresas que optam pela segmentação demográfica por idade têm-se preocupado com estratégias e produtos específicos para a terceira idade, por constatarem o aumento na média de vida da população.

No Brasil, a renda é classificada por número de salários mínimos mensais e a escolaridade é desdobrada em graus de instrução, completos e incompletos. O sexo influi sob muitos aspectos nas escolhas de produtos. Exemplo disso é a atenção especial que muitas empresas têm dado hoje ao segmento das

mulheres em ascensão profissional.

Algumas religiões exercem influência marcante nos hábitos de consumo de seus seguidores e por isso costumam ser consideradas no processo de segmentação.

O conceito de classes sociais abrange, além da renda, fatores como consumo de bens duráveis, escolaridade, etc.

Para maior eficiência dos processos de segmentação de mercado, essas variáveis costumam ser usadas em combinação.

### **3.9.3 A Segmentação Psicográfica**

Baseia-se em aspectos psicológicos registrados ou facilmente observados, como estilos de vida e personalidade.

Para a formação do estilo de vida de uma pessoa, concorrem fatores como renda, nível cultural, ambiente de criação, reação a esse ambiente, círculo de convivência, etc. Há pessoas de estilo extremamente sofisticado, outras que são muito simples, apesar de abastadas, outras com estilo de vida mais esportivo ou muito moderno.

Quanto à segmentação por tipos de personalidade, podemos identificar pessoas com as mais variadas personalidades. O importante é buscar conhecer e entender a personalidade do cliente e não afrontá-lo com atitudes ou tratamento inadequado ao seu tipo de personalidade.

Como exemplo desse tipo de segmentação, lembramos que, na década de 50, os automóveis Ford e Chevrolet foram direcionados a pessoas que possuíam personalidades diferentes. Os compradores de Ford eram identificados

como independentes, impulsivos e alertas às mudanças, enquanto os compradores de Chevrolet eram conservadores, econômicos e moderados, que evitavam os extremos.

Outro exemplo é o das pessoas de natureza ansiosa, que estão sempre aflitas e apressadas, mesmo quando de férias. É preciso atendê-las rapidamente, tentando solucionar seus problemas no menor tempo possível, para não deixá-las ainda mais ansiosas e insatisfeitas.

### **3.9.4 A Segmentação Comportamental**

Classifica os clientes de acordo com seu comportamento em relação a um produto, ou à linha de produtos de uma empresa. São considerados aspectos como conhecimento do produto, frequência e volume com que ele é adquirido; atitudes e respostas aos produtos.

É a segmentação comportamental que permite à empresa, por exemplo, identificar quais clientes compram seus produtos em maior quantidade e com maior frequência.

O nível de conhecimento que os clientes têm de um produto permite que eles se lembrem desse produto quando constatam em si uma necessidade qualquer que ele possa suprir.

A frequência de compra permite à empresa identificar quais são os clientes mais constantes; quais são aqueles que compram seus produtos apenas eventualmente e quais já se esqueceram dela há algum tempo.

O volume de compra, analisado em conjunto com a capacidade financeira do cliente, permite identificar se a empresa é seu principal fornecedor, ou

tem apenas uma participação marginal em seu consumo e deve, portanto, empreender esforço para obter um aumento dessa participação.

Pode-se ainda classificar os clientes de acordo com seus graus de sensibilidade a cada um dos apelos de marketing, como reduções no preço, campanhas promocionais, ajustes no produto, melhor disposição do produto no ponto de venda, etc.

Já a repetição do consumo de um produto é a resposta do cliente ao que ele recebeu quando o adquiriu da última vez, por isso é importante, a cada compra, efetuar o pós-venda, levantando-se o grau de satisfação do cliente com os produtos que ele consumiu e prestando-lhe assistência e orientação sempre que ele precisar.

Por ser baseada em comportamento observado, a segmentação comportamental é a mais adequada para uma empresa que já atua há algum tempo no mercado e dispõe de informações confiáveis sobre seus clientes.

Normalmente as empresas adotam mais de um critério para segmentação: combinam dois ou três critérios, de modo melhor identificar os segmentos.

A segmentação comportamental, aliada à segmentação demográfica (renda, ciclo de vida das pessoas), tem-se revelado excelente instrumento para a conquista e manutenção de clientes.

### **3.10 A Segmentação no Banco do Brasil**

Ao longo do tempo, o Banco do Brasil adotou diferentes critérios de segmentação.

Durante muitos anos o Banco pautou sua atuação pela segmentação por produto. Por exemplo, nas agências, um setor atendia somente empréstimos rurais, outro tratava de assuntos do cheque ouro, outro prestava serviços de câmbio e assim por diante.

Dessa forma, um mesmo cliente era obrigado a se relacionar com diversos funcionários, sendo que nenhum deles o via como um todo, ou seja, o cliente era visto separadamente a cada operação ou tipo de operação que ele fazia com o banco, ficando difícil perceber as diferentes necessidades e comportamentos dos clientes.

Uma outra maneira adotada no Banco para segmentar seus clientes pessoas físicas foi a segmentação por tipo de conta: cliente de conta Cheque Ouro e cliente de conta comum, sendo que essa forma não permitia aos funcionários perceberem, por exemplo, que um cliente, mesmo sem conta especial, poderia ter altos valores investidos no Banco, sendo, portanto, tão merecedor de tratamento diferenciado quanto o cliente Ouro.

A partir de 1996, com a adoção pelo Banco de uma estrutura organizacional com áreas estratégicas responsáveis por mercados — Pessoas Físicas, Pessoas Jurídicas e Governo — foi sendo possível ter-se mais foco em cada um desses grandes segmentos.

As pessoas físicas passaram então a ser classificadas por aspectos como renda, rentabilidade e, em alguns casos, idade, (*Bbteen*), atividade (BB Campus, produtor rural), propiciando aos funcionários e à administração perceber que esses mercados têm necessidades totalmente distintas.

O Banco do Brasil, atento às pressões de mercado e consciente de



que a construção dos relacionamentos com o cliente depende de que se tenha dele uma visão mais precisa de suas necessidades e expectativas em relação ao banco, desenvolveu o Programa Segmentação de Clientes Pessoas Físicas.

Trata-se de um estudo conjunto das Unidades de Varejo e Serviços, Estratégia, Marketing e Comunicação, Tecnologia e Distribuição, com o suporte teórico-metodológico da Euro Group Consultores, uma consultoria francesa com atuação em diversos países.

Da base total de clientes pessoas físicas, foi selecionada uma amostra representativa de 92.000 clientes com contas ativas em 450 agências. Durante um ano foi feito o acompanhamento do comportamento dessa amostra, observando-se 122 variáveis, subdivididas em: cadastrais, de consumo de produtos, transacionais (utilização de canais, como terminais de auto-atendimento, Internet, guichê de caixa, etc.) e rentabilidade.

Os resultados nos trouxeram as seguintes informações gerais sobre a base de clientes do Banco do Brasil em relação ao mercado bancário:

<b>Sexo</b>	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>	
Banco do Brasil	62,8%	38,4%	
Mercado	61,2%	38,8%	
<b>Idade</b>	<b>De 35 A 55</b>	<b>Média</b>	
Banco do Brasil	46,9%	47	
Mercado	44,2%	40	
<b>Estado Civil</b>	<b>Solteiros</b>	<b>Casados</b>	<b>Viúvos</b>
Banco do Brasil	23,7%	58,4%	8,2%
Mercado	30,2%	58,7%	-

Fonte: Apostila "Conhecendo O Cliente". Recursos Humanos-Gerência de Desenvolvimento Profissional do Banco do Brasil. p. 33.

Além das informações acima, ainda pode-se detectar que:

- 20% são aposentados;
- 50% têm renda acima de R\$ 600,00;
- Uso generalizado do auto-atendimento;
- Baixo percentual de consumo de produtos;
- Concentração da rentabilidade em poucos grupos homogêneos de cliente, em termos de comportamento;
- Foram identificados sete segmentos de clientes, cujos comportamentos de consumo abrangem as principais variáveis eleitas como critério do estudo.

A Propensão de Consumo: identifica o potencial de compra de cada cliente em relação a cada produto do Banco e identifica, por cliente, o potencial de incremento no consumo de produtos já adquiridos.

A Previsão de Comportamento: metodologia que permite que o novo cliente, no momento de abertura da conta corrente, seja identificado provisoriamente com um dos segmentos comportamentais existentes. Seu comportamento, então, é acompanhado nos primeiros 6 meses de conta, findos os quais essa identificação é reajustada. Aos 12 meses essa classificação é confirmada ou rejeitada, quando, então, o cliente é definitivamente classificado.

A previsão de comportamento, ao auxiliar no enquadramento do cliente em um segmento, permite o uso da estratégia correta para conquistá-lo definitivamente.

Dessa maneira o cliente estará estimulado a apresentar comportamentos desejáveis em termos, por exemplo, de maior consumo de produtos, de adimplência, de fidelidade, etc.

### 3.11 O Relacionamento Empresa-Cliente

A empresa que opta por atuar no mercado de maneira diferenciada, atendendo diferentemente cada um dos diversos tipos de clientes, realiza a segmentação de mercado, seleciona em que segmentos atuar e traça estratégia específica para cada segmento, e conseqüentemente conquista mais clientes.

Para o Banco do Brasil o esforço não pode parar aí, pois é preciso manter os clientes conquistados, uma vez que, como já é sabido, é bem mais fácil e mais barato manter um cliente do que conquistar um novo e mais difícil ainda é reconquistar um cliente que perdemos para a concorrência.

O relacionamento com o cliente é um processo contínuo em que a empresa identifica valores do ponto de vista dos diversos segmentos de clientes e cria produtos e serviços orientados por esses valores, que resultam em benefícios para o cliente (satisfação de suas necessidades e desejos) e para a empresa (lucros, imagem), durante uma vida toda de parceria.<sup>23</sup>

Para manter o cliente, basicamente a empresa precisa satisfazer suas necessidades, com produtos e serviços adequados, condizentes com sua expectativa e com o tratamento que lhe seja mais conveniente. Proporcionar isso ao cliente de forma contínua irá conquistando sua mente, seu coração... e também sua preferência.

Paralelamente é preciso estabelecer um bom relacionamento com esse cliente, para que ele seja fiel à empresa e a seus produtos, ou seja, para conquistá-lo para sempre.

---

<sup>23</sup> Apostila **Conhecendo O Cliente**. *Op. cit.* p. 60.

Um cliente fiel não é um cliente apenas satisfeito, é um cliente que se identifica com empresa e seus produtos, que vibra com eles, que os divulga sempre que possível e que o defende quando são criticados.

Um relacionamento pode ser estabelecido até mesmo antes de qualquer venda, a partir dos primeiros contatos em busca de informações, avaliações, etc.

Quando alguém costuma freqüentar uma loja ou comprar os produtos de uma empresa, já estabeleceu com ela um tipo de relacionamento, por mais básico que seja.

Por isso, uma venda em si não pode ser vista como o encerramento do processo; o pós-venda e as providências dele decorrentes também proporcionarão um bom relacionamento com o cliente. Por isso tantas empresas vêm dando ênfase ao pós-venda.

O relacionamento empresa-cliente ocorre de maneira semelhante ao relacionamento entre duas pessoas.

No dia-a-dia com o cliente, podemos descrever o relacionamento como um conjunto dos seguintes fatores:

- a identificação do cliente dentro de um determinado nível de relacionamento;
- o conhecimento do cliente, inclusive quanto ao seu comportamento em relação ao nível de relacionamento estabelecido (aceitação, uso ou não das vantagens, etc.);
- os contatos estabelecidos com o cliente — face a face, telefônicos, material impresso, etc.;
- o empenho no atendimento às necessidades do cliente em termos de tratamento, produtos e serviços e relacionamento;

- o controle pessoal do nível de satisfação com o atendimento recebido.

Assim, o relacionamento com o cliente não se resume ao seu contato com alguém da linha de frente da empresa: é toda uma estratégia montada pela empresa para criar, manter e firmar um relacionamento sólido e duradouro.

Naturalmente, as pessoas envolvidas no atendimento direto ao cliente são a peça fundamental para o sucesso da estratégia de relacionamento, devendo segui-la, adotando sempre atitudes e procedimentos coerentes com ela.

Para fidelizar o cliente, todos na empresa precisam estar envolvidos e comprometidos com essa estratégia e agir sempre de acordo com ela, tendo-a como base para todas as suas decisões, orientações de serviço, desenvolvimento de produtos, linhas de comunicação adotadas, etc.

Algumas ações e atitudes das pessoas que atendem ou recebem os clientes em muito contribuem para a fidelidade dos clientes e dificultam a sua migração para a concorrência. Entre essas ações podemos citar:

- prestar informações completas e precisas sobre os produtos e serviços da empresa;
- tratar bem o cliente, chamando-o pelo nome e ouvindo-o pacientemente em suas queixas e reclamações;
- perguntar ao cliente, após uma transação, se ele ficou satisfeito;
- convencer o cliente a utilizar-se de produtos e serviços que estabelecem vínculos mais fortes com a empresa, tornando difícil que ele deixe de consumir esses produtos e serviços.

A intensidade dos relacionamentos de uma empresa com seus clientes varia de cliente para cliente, conforme os seguintes aspectos, entre outros:

Da parte do cliente:

- nível de satisfação de suas necessidades e desejos;
- expectativas quanto ao relacionamento;
- grau de interesse pela empresa e pelo relacionamento;
- disponibilidade.

Da parte da empresa:

- objetivos com relação ao cliente e/ou ao segmento a que ele pertence;
- número de clientes;
- rentabilidade do cliente;
- grau de fidelidade do cliente;
- nível de renda do cliente.

O Branco do Brasil, a cada ano vem aumentando maciçamente seus investimentos nas estratégias e ferramentas de abordagem e atendimento aos clientes, por considerar o atendimento uma das mais poderosas armas para obtenção da satisfação e conquista da fidelidade dos clientes, garantindo desta forma a continuidade e crescimento da empresa neste mercado globalizado e competitivo.

## **CAPÍTULO IV**

### **O MARKETING NO BANCO DO BRASIL**

#### **4.1 A Função do Marketing**

As empresas modernas, partindo da premissa que sua competitividade, lucratividade e conseqüentemente sua sobrevivência baseiam-se na satisfação das necessidades dos clientes necessitam interpretar estas necessidades traduzindo-as em produtos e serviços a serem oferecidos a estes clientes, cabendo ao setor de marketing gerenciar esta interface empresa/cliente.

Em algumas empresas a palavra marketing tem sido associada a vendas, ou pesquisa de mercado, predominando nestas empresas o pensamento que a qualidade está somente relacionada a produção, ou seja, um produto sem defeitos, e que as reclamações devem ser direcionadas ao Departamento de Controle de Qualidade. Na filosofia da Qualidade Total o marketing passa a ser diretamente responsável pela qualidade do produto perante o comprador. Nesta perspectiva desenvolve-se uma nova forma de vender, onde o Marketing assume um forte componente técnico, antecipando tendências, necessidades e anseios do consumidor, conduzindo o desenvolvimento de novos produtos, produzindo alterações ou melhorias, captando fatores que proporcionarão a satisfação dos atuais clientes e que servirão para atrair novos ou potenciais compradores.

O marketing é a entrada e a saída da qualidade. É através das atividades de marketing que será possível captar as necessidades e anseios dos clientes e desenvolver novos produtos ou serviços que os satisfaçam. Visto desta maneira, o marketing passa a ser uma atividade que pode e deve ser desenvolvida pelos vários setores da sociedade, (e

não somente pelas empresas manufatureiras), como por exemplo: atacadistas, varejistas, hotéis, supermercados, agências governamentais, prefeituras, ministérios, conselhos, institutos, universidades, bancos, empresas de transportes, empresas de informação, rádio, televisão, etc..<sup>24</sup>

A essência da competitividade das empresas modernas está na inovação, seja no processo produtivo, com a modernização dos processos e tecnologia de produção, seja na forma de atendimento e assistência técnica, cada qual agregando valor ao produto, valor este expresso principalmente pela **organização empresarial e conhecimento humano.**

#### **4.2 O Marketing do Banco do Brasil**

*Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.*<sup>25</sup>

Entendendo-se por necessidade humana o um estado de privação de alguma satisfação básica, como, por exemplo, a necessidade de cobrir o corpo. A necessidade não é criada pela sociedade, mas é inerente à condição humana.

Os desejos são carências por satisfações específicas para atender às necessidades. Pode-se desejar, para cobrir o corpo, uma peça de vestuário de determinada marca (Nike, Fórum, etc), ou um quimono de confecção doméstica, se o consumidor for adepto da cultura japonesa. Isto evidencia que, embora as necessidades das pessoas sejam poucas, os desejos são muitos. E são

---

<sup>24</sup> CAMPOS, Vicente Falconi. *Op. cit.*, p.132.

<sup>25</sup> Apostila **Gerenciando o cliente**. Recursos Humanos - Gerencia de Desenvolvimento Profissional do Banco do Brasil p. 24.



continuamente moldados por forças e instituições sociais, incluindo igrejas, escolas, famílias e empresas.

Essas distinções põem abaixo críticas que os profissionais de marketing “criam necessidades”, ou que “induzem as pessoas a comprar coisas que não desejam”, pois as necessidades humanas já existiam muito antes dos profissionais de marketing. Eles, isto sim, juntamente com outras forças sociais, despertam e influenciam desejos. Podem, por exemplo, promover a idéia de que um Mercedes satisfaz a necessidade de status social. Entretanto, não criam a necessidade por status social.

Dentro do enfoque de marketing, o lucro decorre da satisfação do cliente com o produto ou serviço, que o cliente adquire e continua adquirindo porque certifica que preenche uma necessidade ou atende a um desejo seu. Ou seja, cliente satisfeito é garantia de lucro.

O propósito final do conceito de marketing é auxiliar as organizações a terem maior eficácia para o atingimento de suas metas. No entanto, o foco das empresas não deve estar apenas no resultado em si, mas nas atividades que irão proporcionar a satisfação do cliente, pois esta satisfação assegurará um resultado lucrativo.

O que as empresas têm que “explorar” não é o cliente, mas sim as oportunidades de satisfazer as necessidades e desejos dele quando esses não vêm sendo atendidos, ou quando o atendimento pode ser melhorado.

A empresa que melhor satisfaz as necessidades dos consumidores situa-se no mercado em posição privilegiada em relação às empresas suas concorrentes e se beneficia de todas as vantagens que disso decorrem, inclusive

obter maiores lucros.

Quando todos os departamentos da empresa trabalham em conjunto para atender aos interesses dos consumidores, dá-se a essa integração o nome de marketing integrado.

Para fomentar equipes interdepartamentais de trabalho, a empresa adota, além do marketing externo, o marketing interno.

### **4.3 Endomarketing (Marketing Interno)**

Endomarketing<sup>26</sup> é uma área recente da administração e busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, normalmente utilizado no meio externo às empresas, para uso no ambiente interno das organizações. O endomarketing surge como elemento de ligação entre o cliente, o produto e o empregado, ou seja, antes de vender um produto para os clientes, é preciso convencer os funcionários.

Endomarketing (Endo = para dentro), que se caracteriza pela propaganda que a organização faz de si mesma para o seu cliente mais importante: os seus funcionários. O Endomarketing apóia-se na idéia de que uma boa imagem solidificada junto ao cliente interno aumenta a chance de sucesso nas ações de Marketing com o público externo (Bekin, 1995).<sup>27</sup>

Saul Bekin divulgou o termo Endomarketing em 1995, em seu livro "Conversando sobre endomarketing" mas o assunto já havia sido tratado anteriormente por Philip Kotler em "Administração de marketing" o qual denominou

---

<sup>26</sup> <http://www.endomarketing.com> - acessado em 26/06/2004 às 14:00 horas.

<sup>27</sup> BEKIN, S. F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo, Makron Books, 1995.

marketing interno das organizações, definindo-o como uma filosofia empresarial que orienta toda a organização e sua meta é satisfazer o cliente de forma lucrativa, criando relacionamentos que agreguem valor tanto para o cliente quanto para a empresa.

#### **4.3.1 Objetivos do Endomarketing**

O marketing interno consiste na tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores, mesmo que não venham a lidar diretamente com eles.

O endomarketing tem como objetivo comunicar, ou seja, tornar comum entre os funcionários de uma mesma empresa as crenças, os valores, os objetivos e os resultados obtidos pela organização como um todo e de cada unidade de negócio em particular.

A comunicação interna baseia-se nas crenças e valores tanto da organização quanto daqueles que a compõe, e depende de fatores como educação, informação e cultura organizacional, portanto é importante que as empresas modernas sejam capazes de comunicarem-se com seus funcionários através de um sistema de comunicação integrado a fim de mantê-los informados sobre os verdadeiros objetivos da empresa.

Ao estabelecer um sistema de comunicação integrado, que se utilize das ferramentas do endomarketing, a empresa passa a trabalhar com uma administração apoiada na ética e transparência administrativa.

Pelo seu caráter educativo e formador da cultura empresarial e pelas

suas características descentralizadoras e de organização participativa o endomarketing é um importante aliado aos modelos de gestão orientados para a qualidade total, focados no cliente e implementados em empresas descentralizadas.

#### **4.3.2 As Conexões do Endomarketing**

Apesar de originar-se do marketing e dele extrair seus fundamentos, o endomarketing destina-se ao público interno das organizações e desenvolve seus próprios conceitos a partir da peculiaridade do público a que se destina.

As pessoas nas organizações possuem necessidades muito específicas e são atingidas pela comunicação de maneira direcionada, mais explícita e direta do que normalmente acontece com o consumidor comum.

Os objetivos da empresa devem ser compartilhados e absorvidos por todos os integrantes da equipe. Por muito tempo, a postura dos chefes era a de reter informações como forma de assegurar o poder. Entretanto, com a evolução dos modelos de gestão, faz-se necessário adotar um modelo mais participativo, através de uma comunicação transparente que fortaleça a participação das pessoas em todo o processo. Nesse ambiente os colaboradores estão ganhando mais espaço para contribuir, na medida que os líderes ouçam e dêem importância às sugestões, críticas e análises dos colaboradores. Valorizar o que o cliente interno diz é essencial para conseguir ouvir o cliente externo. A satisfação do cliente interno repercute na satisfação do cliente externo. Com a mesma intensidade, essa satisfação precisa estar presente nos fornecedores, compradores, comunidade onde a empresa está inserida, enfim, em todos os públicos que fazem parte da organização.

É importante destacar que, para que um programa de marketing interno dê resultados favoráveis, o primeiro passo para sua implantação deve ser o conhecimento profundo dos empregados e do *clima organizacional da Empresa*, cuja resposta poderá ser obtida analisando os seguintes fatores:

- Quem são as pessoas que compõe a empresa, suas habilidades, seus aspectos psicológicos, nível cultural, expectativas pessoais e profissionais, etc.
- Qual o estilo de liderança adotado na empresa ?
- Quais os meios de comunicação adotados. Eles funcionam?
- O *feedback* é praticado e incentivado?
- Qual a imagem que os funcionários têm da empresa?
- Existe algum programa de premiação?
- A criatividade é valorizada?
- Os funcionários “vestem a camisa da empresa”, todos sentem que estão no mesmo barco, e na mesma direção?

A partir do diagnóstico das pessoas e da imagem da empresa, todos os esforços devem ser despendidos no sentido de implementar ações que visem otimizar ou desenvolver as características comuns das empresas humanizadas, entre elas:

- Estabelecimento de padrões claros de ambiente e produção;
- Cultivar, como valores, limpeza, ordem e arrumação;
- Oportunizar a participação de todos os colaboradores nos resultados da empresa;
- Estimular a participação, indicando os problemas, sugestões e soluções;

- Incentivar a crítica construtiva, a iniciativa e a criatividade;
- Estimular os valores de auto-estima, empatia e afetividade;
- Administração democrática e participativa, com a presença dos gerentes no local de trabalho dos seus subordinados para conhecer as reais situações de trabalho;
- Evitar o represamento de problemas, incentivando os diversos canais de comunicação;
- Promover encontros periódicos, informais, que aproximem a diretoria e chefes dos outros níveis hierárquicos;
- Medir as anormalidades diárias, para que estas possam ser analisadas e resolvidas em tempo real;
- Desenvolver padrões de atendimento baseados na rapidez, cortesia, honestidade, profissionalismo e interesse, tratando os clientes, externos e internos, como pessoas especiais;
- Promover a integração entre as chefias e subordinados, equipe e unidades de negócio, com o intuito de alcançar os objetivos globais da empresa.

O Endomarketing quando bem implementado torna-se um instrumento de grande utilidade na valorização e motivação dos recursos humanos, minimizando os aspectos negativos e fortalecendo os aspectos positivos da relação de trabalho, propiciando um clima de satisfação e melhoria em todos os aspectos da empresa. Conforme ensina Matos<sup>28</sup>, “...É necessário que a empresa seja boa. Projete uma imagem de segurança, de credibilidade, de qualidade contínua. Essa imagem pública é que a torna confiável e garante sua perpetuidade”.

---

<sup>28</sup> MATOS, F. G. **Empresa feliz**. São Paulo: Makron Books, 1996.

#### **4.4 O Papel do Marketing Externo no Banco do Brasil**

O marketing externo é dirigido às pessoas externas à organização: sociedade, clientes, fornecedores, formadores de opinião e consiste num processo ordenado e criativo de pensar e planejar para os mercados. É responsável por impulsionar toda a empresa para ser orientada para o cliente.

E como muitos fatores e muitas atividades na empresa afetam a satisfação dos consumidores, o marketing deve ser compreendido, assimilado e praticado por todos na organização.

No entanto, muitos empresários, dirigentes de empresas e empregados dessas em outras áreas pensam que as atividades de marketing devem ficar restritas a uma área específica: Departamento de Marketing, Assessoria de Marketing e até mesmo Divisão de Marketing dentro do Departamento Comercial.

É certo que essa área deve existir e concentrar o que constitui os chamados “serviços de marketing”, como as atividades de: coordenação dos planos de marketing; gerenciamento do sistema de informações de marketing — que inclui as pesquisas de mercado — promoções — das quais faz parte a propaganda — serviços de informações ao consumidor; etc.

Mas a alta cúpula de uma organização, obtendo as informações da área sobre as condições atuais e futuras do mercado e identificando oportunidades ou necessidades de mudanças de direção, irá tomar decisões e formular estratégias de atuação nos diversos segmentos.

Da mesma forma, a recepcionista de um estabelecimento deve saber que o cliente é quem garante seu emprego e que ela deve ter total disposição para a

solução do problema que o trouxe ao local.

Ainda, elementos que aparentemente estão pouco afetos ao cliente, como os relacionados aos serviços de entrega, as faturas e ao atendimento na central telefônica da empresa, implicam em pormenores fundamentais para ele, como cumprimento de prazos, clareza nas informações e tempo de espera. E muito influenciam na sua satisfação ou, o que é pior, podem ser causas de sua insatisfação.

Por isso todas as áreas, incluindo as de produção, finanças, controle e custos, devem ter como objetivo final a satisfação das necessidades e desejos dos clientes.

Não apenas empresários e dirigentes de empresas costumam confundir o conceito e o escopo do marketing.

O público em geral muitas vezes supõe que “fazer o marketing” de um produto significa fazer a propaganda, a divulgação desse produto, mesmo que os argumentos usados nessa divulgação sejam enganosos e os consumidores sejam ludibriados, convencidos a “levar gato por lebre”, ou a adquirir algo que não desejam ou de que não necessitem.

É fato que a propaganda insere-se no esforço promocional do produto e esse é parte integrante do marketing. Mas a atividade da propaganda consiste em comunicar ao cliente que o produto existe, preenche uma necessidade ou desejo dele e que está disponível, inclusive muitas vezes em condições vantajosas para ele.

“Fazer o marketing” é muito mais que isso: vai desde o processo de estudo de mercado, da escolha dos mercados que atuará, da pesquisa junto ao cliente para levantamento de suas necessidades, da concepção e desenvolvimento



de produtos que atendam a essas necessidades, até às mensagens a enviar ao cliente comunicando a existência, benefícios e condições para aquisição do produto, passando pelo estabelecimento dos preços a cobrar e pela definição dos canais de distribuição a serem adotados.

Outra atividade confundida com marketing é a própria atividade de vendas, pois muitas pessoas pensam que marketing consiste na utilização de técnicas para empurrar o produto ao consumidor, forçando-o a adquirir até mesmo algo que ele não queira. O que o marketing faz, na verdade, é entender as razões do cliente para comprar e utilizar um produto, é estimar a frequência com que o fará e identificar os locais e horários de maior conveniência, do ponto de vista dele, para aquisição do produto. Tal como a propaganda, a venda também faz parte do esforço “promocional” da empresa, sendo também uma “atividade de marketing”, mas com o enfoque de vender o produto certo ao cliente certo, e assim obter a satisfação desse. Então podemos mais uma vez dizer que marketing é muito mais que isso.

Um mercado é formado por todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo, mas enfrentar os processos de troca exige considerável quantidade de trabalho e experiência.

Como a empresa normalmente é a parte de uma troca potencial que reflete sobre os meios de atingir as respostas desejadas pela outra parte, ela faz o que é chamado de Administração de Marketing, que é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Há cinco conceitos ou focos distintos sob os quais as organizações

podem escolher conduzir suas atividades: conceito de produção, de produto, de venda, conceito de marketing e conceito de marketing societal, ou social.

- *Conceito de Produção* - As empresas que atuam sob esse conceito centram seus esforços na eficiência da produção elevada e da ampla distribuição. Pressupõem que os consumidores darão preferência aos produtos que estiverem amplamente disponíveis e forem de preço baixo.
- *Conceito de Produto* - As organizações orientadas para o produto concentram seus esforços para gerar produtos superiores e para melhorá-los permanentemente, pois acreditam que o consumidor escolhe produtos que apresentam maior qualidade, melhor desempenho e mais inovação. Mas essas melhorias não são promovidas considerando as reais necessidades dos consumidores e sim do ponto de vista técnico.
- *Conceito de Venda* - As empresas com foco em vendas dirigem seus esforços para vender e promover agressivamente o que produzem, e não para produzir o que o mercado quer comprar, pois pressupõem que os consumidores, se deixados sozinhos, não irão comprar os seus produtos em quantidade que assegure a sua permanência no mercado ou que esgote a potencialidade desse mercado.
- *Conceito de Marketing* - É centrado no cliente, no conhecimento desse e de suas necessidades e desejos, na eficácia empresarial para satisfazer a essas necessidades e desejos e no atingimento das metas organizacionais para com os diversos segmentos do mercado.
- *Conceito de Marketing Social* - Insere no conceito de marketing o de responsabilidade social, pois a atuação da empresa não apenas visa à satisfação

das necessidades dos clientes, mas também à preservação do seu bem-estar e do bem-estar da sociedade. As empresas orientadas pelo marketing social têm que equilibrar o binômio satisfação do cliente/lucro empresarial também com o interesse público. Assim, em suas práticas de marketing essas empresas **adicionam preocupações sociais e éticas.**

#### **4.4.1 O Ambiente de Marketing**

As empresas não atuam sozinhas no mercado. Elas estão inseridas em um ambiente que fazem parte, além dos consumidores, forças sociais, políticas, legais, demográficas, econômicas, financeiras, tecnológicas, físicas e biológicas, culturais e até mesmo religiosas, além das empresas suas concorrentes e fornecedoras.

As forças socio-demográficas, político-legais, econômico-financeiras, tecnológicas, físico-biológicas (ou ambientais), culturais e religiosas compõem o que é chamado de macroambiente. Elas interferem indiretamente nas relações entre as empresas e seus consumidores.

Uma queda no nível de renda, por exemplo, pode provocar nos consumidores a redução no consumo de um produto ou mesmo a suspensão desse consumo.

Da mesma forma, a edição de uma lei que regule determinada atividade industrial pode caracterizar um impedimento para que a empresa produza determinado bem e obrigá-la a fechar suas portas ou a modificar sua linha de produção.

Cabe às empresas estarem atentas a cada uma das variáveis que

integram o seu meio-ambiente de atuação, tentando identificar antecipadamente situações que possam se configurar ameaças à sua atuação ou que possam proporcionar oportunidades de ampliação ou de afirmação de sua posição no mercado.

As ameaças merecem atenção especial para que sejam evitadas — inclusive, se for o caso, por meio de *lobby* ou de ações da empresa junto ao Governo, formadores de opinião ou mesmo junto à sociedade — e as oportunidades demandam ações rápidas para que a empresa possa aproveitá-las antes que sua concorrência o faça.

Quanto às ameaças inevitáveis, a empresa deve se ajustar a elas, de forma que seus impactos negativos sejam minimizados e até mesmo neutralizados. Muitas vezes, inclusive, a empresa consegue reverter a situação de tal forma que, o que seria inicialmente uma ameaça, transforma-se numa excelente oportunidade. Aliás, muitos dizem estar aí a grande competência do marketing: fazer do limão uma limonada.

As forças macroambientais constituem o primeiro de três níveis em que se costuma dividir o ambiente onde se insere uma empresa. O terceiro nível é o próprio ambiente interno da empresa: seus empregados e as relações da empresa com eles, a cultura própria da organização, seus valores, o clima de trabalho reinante, a estrutura e hierarquia organizacionais, sistemas de gestão de recursos, inclusive humanos, os controles internos etc.

No nível intermediário, também chamado de ambiente comercial, operacional ou competitivo, situam-se as forças que influem diretamente nas relações da empresa com o mercado, ou seja, os consumidores, os fornecedores, os

concorrentes, os distribuidores, o público em geral, o Governo e as organizações de empregados, como sindicatos, associações etc.

Um fornecedor que não entrega a encomenda de uma empresa dentro do prazo e com as características especificadas pode comprometer ou mesmo inviabilizar todo o desempenho dessa organização.

Quanto ao cliente, faz-se indispensável lembrar que ele constitui a própria razão de ser da organização, cujas atividades devem girar em torno do conhecimento desse cliente, da identificação de suas necessidades e desejos e do estruturar-se para o atendimento dessas necessidades e desejos.

E como o marketing é a ação de realizar tudo isso de forma mais eficaz que a concorrência, as empresas, para ser bem sucedidas no mercado, devem identificar seus concorrentes, conhecê-los bem, ter informações precisas quanto às forças e fraquezas de cada um deles e quanto a seus objetivos e estimar o poder de reação de cada um.

Permanentemente devem ser feitas comparações com cada concorrente, para que a estratégia da empresa possa mantê-la sempre em vantagem competitiva.

A concorrência pode ser classificada de direta e indireta.

- A concorrência indireta é composta por empresas que concorrem indiretamente na satisfação de uma necessidade dos clientes. Por exemplo, uma pessoa pode satisfazer suas necessidades de lazer vendo uma fita de vídeo, indo a um clube, indo a um parque, a um *shopping center* ou simplesmente jogando com seu computador. Nesse sentido, todas as empresas ou entidades que

proporcionam algum tipo de lazer aos consumidores indiretamente concorrem entre si.

A concorrência direta subdivide-se em genérica, específica e por segmentos ou nichos.

- A concorrência genérica considera concorrentes entre si empresas que suprem uma necessidade mais detalhada do cliente. Por exemplo, uma cadeia de salas de cinema pode identificar que sua atividade supre a necessidade de seus freqüentadores por entretenimento cultural e que sob esse aspecto ela tem como concorrentes genéricos outros provedores de entretenimento cultural, como teatros, editoras de bons livros, casas de espetáculos, galerias de arte etc.

- A concorrência específica compõe-se das empresas que atuam nos mesmos segmentos em que a organização atua, atendendo às mesmas necessidades com a mesma linha de produtos ou com produtos similares.

Abrange, além da concorrência atual, a potencial, composta pelas empresas que ainda não estão no ramo mas que podem superar facilmente as barreiras para sua entrada, por aquelas para as quais passar a ser concorrentes é uma extensão de sua estratégia de atuação, por aquelas que já têm algum vínculo com a organização ou com empresas do ramo, quer na condição de fornecedores ou de clientes e ainda por produtos que possam vir a ser substitutos dos produtos atuais da organização no atendimento das necessidades de seus clientes.

Como exemplo de concorrente potencial de uma loja especializada em artigos de couro como calçados, bolsas e cintos — podemos ter uma loja de confecção, pois a mesma a qualquer momento pode incluir em sua estratégia a

venda de acessórios e complementos dos produtos que já vende hoje, mantendo o cliente mais satisfeito e mais fiel.

A melhor atitude da loja de artigos de couro com relação a esse tipo de concorrente seria a formação de uma parceria, em que a loja de confecção vendesse também os artigos de couro da outra loja.

A concorrência por segmentos ou nichos é composta pelas empresas que atuam ou poderão vir a atuar em um ou em alguns segmentos ou nichos em que uma organização atua. Por exemplo, uma grande loja de calçados, que atue em muitos segmentos com uma ampla gama de produtos, não pode julgar que seus concorrentes sejam apenas as outras grandes lojas de sapatos, que também atendam a muitos segmentos. No atendimento ao segmento infantil, por exemplo, ela tem como concorrentes, além das grandes lojas que atendam a praticamente todos os públicos, as lojas especializadas em calçados infantis. O mesmo ocorre em sua relação com o segmento feminino, com o segmento masculino, com o público jovem etc.

#### **4.4.2 O Marketing Mix**

As ferramentas de marketing que a empresa usa para atingir seus objetivos no mercado- alvo constituem o chamado composto de *marketing*, ou *mix de marketing*, ou *marketing mix*.

Por meio do *marketing mix* a empresa — a partir do conhecimento de seu mercado-alvo e das necessidades e desejos desse — desenvolve produtos, estabelece os preços pelos quais eles serão vendidos, disponibiliza-os ao mercado-

alvo e busca induzir esse mercado a dar preferência a seus produtos em relação aos produtos da concorrência.

Essas atividades compõem quatro blocos nos quais se subdivide o composto de marketing: Produto, Preço, Praça/Distribuição e Promoção.

No bloco Produto são definidas as especificações relativas aos produtos da empresa em termos de características (inclusive tamanho e funcionalidade), variedade/versões, qualidade, nome de marca, design, serviços, garantias, devoluções etc.

Para as ações relativas ao item Produto são aspectos relevantes o conhecimento das necessidades, desejos e valores dos consumidores atuais e potenciais do produto ou do tipo de produto que está em desenvolvimento; e o gerenciamento do “ciclo de vida” desse produto, pois os produtos, assim como os seres vivos, têm existência limitada e passam por estágios distintos, requerendo da empresa providências diferentes em seu gerenciamento.

Tipicamente o ciclo de vida dos produtos divide-se em quatro fases: — introdução, crescimento, maturidade e declínio.

Como os produtos são soluções ou respostas para as necessidades dos consumidores e a evolução tecnológica tem permitido o rápido surgimento de novas tecnologias que melhor solucionem essas necessidades, os ciclos de vida dos produtos estão-se tornando cada vez mais curtos, com rápidas substituições por outros mais modernos.

Por isso as empresas têm que estar atentas às tecnologias emergentes e ter agilidade para adotá-las com pioneirismo, caso contrário não se mantêm no mercado.



Uma vez que a concepção e o desenvolvimento dos produtos vêm ocorrendo cada vez mais com foco no cliente, em suas necessidades, desejos e valores, alguns estudiosos do marketing propõem que o item Produto do composto de marketing seja substituído pelo termo Consumidor, pois em sua função são tomadas as decisões relativas aos produtos de uma empresa.

Se assim for, todos os itens do composto terão que se resumir em um só: o consumidor, pois é em função do quanto ele está disposto a pagar pelo produto que os custos serão ajustados e o preço deve ser estabelecido; de sua localização, dos lugares que frequenta e do horário e frequência de compra que a distribuição do produto é efetuada; e dos canais de comunicação que ele acessa que a divulgação do produto como resposta a uma necessidade sua é feita.

No item Preço, a partir do valor que o mercado-alvo atribui ao tipo de produto e do custo para esse adquiri-lo — aí incluídos os dispêndios de tempo e os esforços de locomoção — são definidos e acompanhados os custos dos produtos, o preço final ao consumidor, os preços no atacado, as listas de preços, os descontos, as condições e prazos de pagamento e os critérios para concessão de crédito ao intermediário e ao cliente final.

O item *Place*, traduzido para o Português como Praça ou Posto, encontra no termo Distribuição a sua definição mais exata.

Para as decisões de Distribuição também o ponto de partida é o conhecimento acerca do consumidor: de quem compra o produto ou pode vir a comprá-lo, como e onde compra ou comprará, em que quantidade, com que frequência e em quais horários. Em função disso é formada toda uma rede de distribuição, que pode ser direta ou fazendo-se uso de intermediários atacadistas,

intermediários varejistas etc.

No item Distribuição é importante o conhecimento do conceito de canal de marketing, que é o conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo.

Um canal de marketing desempenha o trabalho de movimentar bens de produtores até consumidores e preenche as lacunas de tempo, local e propriedade que separam os produtores de bens e serviços de seu consumidor final, atividades essas que são exercidas considerando a conveniência para o consumidor. Atualmente, não é o consumidor que vai até onde está o produto, o produto é que tem de ir ao encontro do consumidor.

Mas as funções de um canal de distribuição não se resumem ao preenchimento dessa lacuna: esses canais também se encarregam do transporte do produto com todos os cuidados pertinentes e são excelentes canais de comunicação entre o produtor e o consumidor final, com fluxos em ambos os sentidos. Também promovem o produto, negociam-no, financiam-no, efetuam cobranças e recebimentos pelo produtor e dividem com o produtor o próprio risco do negócio.

As decisões relativas aos canais de marketing a serem utilizados consideram, além do consumidor, o estágio do ciclo de vida em que o produto se encontra: um produto recém lançado precisa ser mais visto, devendo estar exposto com destaque nos locais freqüentados por seus prováveis consumidores; já um produto na maturidade, cujo consumo já tornou hábito para seu grupo de consumidores, deve ser distribuído pelos canais já convencionais para esse público.

Uma vez que a estratégia de distribuição deve ser focada no cliente, buscando canais que propiciem maior comodidade para aquisição dos produtos,

pode-se substituir distribuição por conveniência.

Outro integrante do composto de marketing é a Promoção, ou esforço promocional, ou composto promocional, que compreende a propaganda (divulgação paga), a publicidade (divulgação gratuita na mídia), as relações públicas, a promoção e o patrocínio de eventos, a promoção de vendas e o marketing direto.

Hoje, para denominar esse item, a tendência é adotar o termo Comunicação, pois não basta à empresa comunicar ao consumidor que o produto existe e atende ao que ele quer, onde encontrá-lo, a que preço etc. É preciso acima de tudo ouvi-lo, para tanto estabelecendo-se sistemáticas como centrais de atendimento telefônico via linhas 0800, serviços de informações e de reclamações, pesquisas sobre a satisfação do cliente etc. Em resumo, as mensagens precisam fluir nos dois sentidos.

Quanto ao desempenho dos componentes do *Marketing Mix*, o importante é que todos atuem de forma integrada: alterações em um produto, por exemplo, carecem de ajustes no preço e de divulgação do fato junto aos distribuidores e consumidores; e campanhas publicitárias de lançamento de produtos não podem ser iniciadas se os produtos não foram distribuídos, disponibilizados aos prováveis consumidores.

A sinergia entre os itens do *Mix* com certeza otimiza o desempenho da empresa, que terá assegurada sua permanência no mercado e excelentes resultados.

Quando analisamos o *mix de Marketing* com uma visão orientada pelo marketing e com foco no cliente, trabalha-se com os 4 C's com o intuito de criar produtos que atendam as necessidades e desejos do consumidor, distribuí-los por

canais da conveniência do consumidor, ouvir suas necessidades e comunicar-lhe nossas ofertas - comunicação -, tudo isso a um custo dentro das expectativas do cliente.

#### **4.4.3 Marketing Estratégico**

Segmentos de mercado são extensos grupos identificáveis de um mercado.

A segmentação de mercado é um processo de análise do mercado, divisão desse mercado segundo um ou alguns fatores considerados relevantes e agrupamento dos integrantes desse mercado de acordo com os fatores selecionados.

A segmentação de mercado proporciona às empresas melhores condições de aproveitar as oportunidades que ela vislumbra ou constrói.

Depois de segmentado o mercado, a empresa deve selecionar em quais segmentos interessa atuar, de acordo com seus objetivos estratégicos. Selecionados os segmentos-alvo, a empresa deve estabelecer como deseja se posicionar nesses segmentos e buscar esse posicionamento.

Para se posicionar em um segmento, as empresas precisam diferenciar seus produtos em relação aos produtos da concorrência.

Diferenciação é o ato de desenhar um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas da concorrência.

Para diferenciar seus produtos a empresa precisa identificar bem as necessidades e desejos dos segmentos, conhecer bem os produtos da concorrência e estabelecer diferenças que realmente sejam significativas para os consumidores,

que não sejam facilmente copiáveis pela concorrência e que sejam comunicáveis pela empresa ao público e bem visíveis para os consumidores.

O posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que essas ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvo.

A estratégia de posicionamento compreende três etapas<sup>29</sup>:

- identificar diferenças que possam ser estabelecidas em relação à concorrência, para isso analisando-se a empresa e seus concorrentes;
- aplicar critérios para selecionar as diferenças mais importantes, passando a pautar sua atuação segundo as diferenças estabelecidas; e
- sinalizar eficazmente ao mercado-alvo como a empresa se diferencia de seus concorrentes.

As diferenças podem estar nos produtos da empresa, nas pessoas, nos canais de distribuição, na identidade etc.

Algumas diferenças estabelecidas pelas empresas muitas vezes sequer chegam a ser notadas pelos consumidores, enquanto outras acabam por distinguir a empresa de maneira negativa.

Por isso é importante que todos na empresa estejam atentos quanto aos objetivos estratégicos estabelecidos com relação aos diversos segmentos, pautem sua atuação de acordo com esses objetivos e, em seus contatos com os consumidores, estejam sempre reforçando o posicionamento da empresa em cada segmento.

---

<sup>29</sup> Apostila **Gerenciando o Cliente**. *Op. cit.* p. 36.

#### 4.4.4 Marketing de Serviços

O conceito de marketing se aplica a qualquer tipo de atividade, até mesmo na vida pessoal.

Quando se trata de serviços, é preciso compreender as particularidades desses para melhor aplicar as ferramentas de marketing.

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

A primeira característica que distingue um produto físico de um serviço é, portanto, a intangibilidade do serviço: enquanto os bens físicos são palpáveis, têm forma, cor, tamanho, consistência, muitas vezes odor, sabor e sonoridade, os serviços não são tangíveis por si só.

Dessa intangibilidade decorrem alguns fatores. Fica mais difícil, por exemplo, atrair consumidores sem usar recursos como cores, formatos, sons e perfumes agradáveis. Assim, enquanto a compra de um bem físico pode facilmente ocorrer por impulso, a compra de um serviço é sempre mais racional e sua venda exige mais argumentação do que a de um produto, cujos aspectos tangíveis muitas vezes o vendem sozinhos.

Por isso é preciso de alguma forma “tangibilizar” o serviço na mente do consumidor, que, para ter diminuído seu grau de incerteza com relação à qualidade do serviço que pretende adquirir, busca evidências dessa qualidade em aspectos como a localização da empresa e seu ambiente físico, seus funcionários, os equipamentos, os materiais que a empresa usa para comunicar-se com ele, os

símbolos e até mesmo o preço dos serviços.

Outro fator é que a identificação com a pessoa que oferece ou presta um serviço é sempre maior do que com a que vende um produto. Isso porque a intangibilidade do serviço muitas vezes é compensada, pelo consumidor, com a presença do vendedor, para quem são transferidas as observações que o consumidor faria com relação a um bem físico. É muito mais comum, por exemplo, as pessoas se lembrarem de alguém que lhes prestou um serviço do que de alguém que lhes vendeu um produto.

No caso de auto-serviço, esse se torna ainda menos tangível, porque uma máquina, por exemplo, limita a capacidade de associação do consumidor. A qualidade da empresa fica, nessa situação, associada a aspectos como aparência, facilidade de operação, funcionalidade, condições de uso etc.

Esse tipo de fato também ocorre porque, enquanto os produtos são produzidos por algumas pessoas, distribuídos por outras e ainda vendidos por outras diferentes, muitas vezes em locais bem distantes, os serviços são produzidos, entregues e consumidos de modo simultâneo. Assim, a própria pessoa que os presta é identificada com o serviço prestado, influenciando sobremaneira na imagem da própria empresa de serviços. Essa característica é chamada de inseparabilidade e a interação entre o funcionário da empresa e o cliente é uma característica especial do marketing de serviços, afetando significativamente a relação do cliente com a empresa prestadora do serviço.

Por isso os funcionários das empresas de serviços precisam estar treinados para prestar sempre bons serviços e desenvolver a confiança dos consumidores.

Os serviços, também ao contrário dos bens físicos, não podem ser estocados. Precisam ser produzidos quando são demandados. A essa característica dá-se o nome de perecibilidade dos serviços. Em função da perecibilidade, é preciso atenção especial em como a demanda por um serviço ocorrerá em diferentes épocas, ocasiões, dias e horários.

Deve-se providenciar para que o maior número possível de empregados seja alocado no atendimento aos consumidores nos momentos de “pico”, para que as oportunidades de manutenção e conquista de clientes sejam todas aproveitadas e não ocorram momentos de frustração e desapontamento que poderão vir a configurar-se causas de perda de clientes.

Outra alternativa, aplicável a alguns tipos de serviço, é estimular a migração de parte da demanda pelos serviços para dias ou horários de baixa procura, mediante medidas como o estabelecimento de preços reduzidos para a utilização do serviço nessas ocasiões.

Atividades que não essencialmente precisem ser realizadas na presença dos consumidores, bem como as de natureza interna que possam ser postergadas, deverão ser programadas para momentos de menos movimento de clientes, ou para um horário específico apenas de expediente interno, quando nada deverá ser feito na parte da empresa visível por quem está do lado de fora, quer aguardando enquanto o expediente externo não se inicia, quer sem saber como proceder porque esse já se encerrou.

Uma vez que os serviços dependem muito das pessoas que os executam e dos locais em que são prestados, eles podem ser altamente variáveis, em função de aspectos como habilidade, boa vontade, disposição, disponibilidade



de tempo, preparo e experiência das pessoas que os prestam.

Com relação a essa particularidade, denominada variabilidade dos serviços, as empresas devem ter muitos cuidados, pois podem ser prejudicadas em seus esforços de posicionamento no mercado ou mesmo em sua imagem, que pode ser arranhada e até destruída por oscilações na qualidade dos serviços prestados por seus funcionários.

Devem, por exemplo, investir muito na seleção e no treinamento de seus funcionários, para que estejam sempre aptos, dispostos e motivados a prestar bons serviços.

Outra medida necessária é a padronização dos serviços prestados pela empresa, de modo a torná-los menos dependentes das características pessoais dos funcionários que os prestam. Quanto mais padronizado o serviço, dentro das expectativas e necessidades dos seus consumidores e das disponibilidades da empresa prestadora, mais essa terá condições de agradar aos consumidores e fixar uma imagem positiva junto a eles.

Por último, as empresas de serviço devem monitorar permanentemente o grau de satisfação de seus clientes com relação aos serviços que prestam, de modo a corrigir rapidamente as deficiências detectadas, antes que causem maiores problemas nos relacionamentos com os clientes ou que lhes prejudiquem a imagem.

Muitos produtos têm características, desempenho e particularidades tais que são únicos no mercado e dificilmente alguém consegue copiá-los. Já os serviços, embora no âmbito interno das empresas possam ter diferenças significativas em sua operacionalidade, como sistemas de processamento de dados, de controle etc., no que se refere àquilo que é perceptível para o cliente eles não

têm tanta complexidade, não possuem diferenças intrínsecas significativas, sendo muito similares.

Quando se trata de um serviço, o grande diferencial está no atendimento. Para isso devemos ter uma visão sistêmica do atendimento enquanto tudo que interfere na resposta da empresa a uma necessidade ou desejo do cliente.

A qualidade do atendimento influi diretamente nas futuras expectativas não só daquele cliente que já viveu a experiência de contato com o serviço da empresa, mas também daqueles que esse influencia, com a divulgação boca à boca dessa experiência. Também é preciso que as mensagens de comunicação da empresa com seus clientes estejam alinhadas com a qualidade do atendimento prestado, ou que o atendimento prestado não seja diferente do preconizado nessas mensagens.

Conseqüentemente, é o atendimento o principal determinante da imagem de uma empresa de serviços ao longo do tempo.

Cada atendimento de um cliente é chamado de “hora da verdade”, pois esse se constitui o momento em que todas as informações que o consumidor recebeu acerca da empresa são confirmadas ou negadas.

Mas não é o atendimento pessoal o único momento de confronto entre a expectativa do cliente e a experiência que ele vivência com relação à empresa. Todos os momentos de contato, quer por telefone, quer por meio das mensagens publicitárias da empresa, ou dos aspectos tangíveis dessa, como aparência do local, equipamentos etc., são “momentos da verdade” em que a empresa e seus discursos são checados por seus clientes.

#### 4.4.5 Marketing de Relacionamento

O avanço tecnológico, a evolução dos meios de comunicação, a abertura de mercado e a globalização têm sido em grande parte responsáveis pelo acirramento da concorrência e, conseqüentemente, pelas mudanças que vêm ocorrendo no comportamento dos consumidores, que estão cada vez mais bem informados, mais exigentes e também menos fiéis às empresas.

Esse fato tem levado as empresas a também modificarem sua forma de atuação. Uma estratégia focada em vendas, sem considerar um relacionamento de longo prazo com o cliente, já não basta mais para assegurar a manutenção da empresa no mercado. É preciso encantar seguidamente o cliente para mantê-lo fiel à empresa, o que significa, na perspectiva do resultado financeiro, uma fonte permanente e segura de renda, sobretudo porque, é bem mais fácil e mais barato manter um cliente do que conquistar um novo, e mais difícil ainda é reconquistar um cliente perdido para a concorrência.

Estabelecer um relacionamento de longo prazo com o cliente é uma postura de marketing que implica numa modificação significativa da empresa.

O marketing de relacionamento consiste na prática da construção de relações satisfatórias a longo prazo e de longo prazo com as partes-chaves da atuação da empresa (clientes, funcionários e fornecedores), bem como com os demais envolvidos e interessados no negócio (*stakeholders*): acionistas, distribuidores, varejistas, agências de propaganda, legisladores, pesquisadores e cientistas universitários, imprensa, formadores de opinião em geral etc.<sup>30</sup>

O resultado final desses relacionamentos mutuamente rentáveis é a

---

<sup>30</sup> Apostila **Gerenciando o Cliente**. *Op. cit.* p. 40.

construção de um ativo exclusivo da empresa chamado rede de marketing. Atualmente, inclusive, a concorrência não ocorre apenas entre empresas, mas sim entre redes de marketing.

O Marketing de Relacionamento implica uma reorientação em toda a organização, pois a venda, por exemplo, torna-se um trabalho realmente de equipe, reunindo, inclusive, em prol de um objetivo comum, diferentes níveis dentro da empresa. A alta administração deve ser envolvida no relacionamento com os grandes clientes, O pessoal técnico e os gestores de produtos, por sua vez, devem estar sempre comprometidos com a manutenção dos clientes conquistados pelo pessoal do atendimento.

Na empresa que se orienta pelo Marketing de Relacionamento, o que deve ser vendido não é um produto isoladamente, mas a capacidade da empresa para solucionar os problemas do cliente, ou seja, o conceito de venda muda completamente, pois o compromisso à longo prazo entre empresa e cliente exige o desenvolvimento de um conjunto completo de acordos, que envolve várias áreas internas da empresa e até seus fornecedores externos. Todos têm que estar integrados na priorização do atendimento às necessidades dos clientes. Somente após as várias áreas da empresa e seus diversos fornecedores estarem preparados para o Marketing de Relacionamento, em que as demandas, prazos e preços são estipulados junto com o cliente, é que a empresa consegue adotar de maneira efetiva essa forma de atuação.

O processo de construção do relacionamento com cada parte-chave deve ser estruturado separadamente, mas de forma a dar unicidade à rede.

#### **4.5 O Banco do Brasil e o Relacionamento com Funcionários**

O relacionamento empresa-cliente é concretizado, da parte da empresa, pelo funcionário que atende o cliente, que vende para ele, que faz negócios com ele em nome da empresa.

Por isso, dentro de uma estratégia pautada no marketing de relacionamento, os funcionários são de importância fundamental.

Naturalmente, as pessoas envolvidas no atendimento direto ao cliente são a peça essencial para o sucesso da estratégia de relacionamento estabelecida, devendo segui-la, adotando sempre atitudes e procedimentos coerentes com ela.

Para isso a empresa adota uma política de recursos humanos com foco no seu relacionamento com os funcionários. Somente um funcionário muito satisfeito, seduzido pela empresa onde trabalha, consumidor fiel de seus produtos, convencido da importância de seu papel para a atuação da empresa no mercado e orgulhoso de pertencer ao seu quadro é capaz de se dedicar pacientemente e efetivamente ao relacionamento com um cliente da organização.

Se a empresa precisa de clientes satisfeitos e fiéis, precisa de funcionários motivados e comprometidos, que “vestem sua camisa”, para atender esses clientes, produzir para eles, agir e decidir em função deles.

Algumas características dos funcionários adequados para integrar o quadro de uma empresa orientada para o marketing de relacionamento, principalmente daqueles que estarão em contato direto ou indireto com o cliente, já devem ser identificadas no processo de seleção dos candidatos. Outras podem e devem ser desenvolvidas quando o empregado já estiver integrado à empresa.

Entre as aptidões que devem ser identificadas no processo de seleção, destaca-se:

- predisposição para servir, uma vez que o contato com o cliente sempre desencadeia algum tipo de iniciativa por parte dos mais variados níveis e áreas da empresa e se as pessoas envolvidas não tiverem mentalidade voltada para servir a quem lhes demanda, a qualidade do relacionamento com o cliente pode ficar comprometida.

- aptidão para perguntar e ouvir, de forma a fazer uma seleção das informações mais relevantes e criar um quadro das necessidades do cliente - externo ou interno — visualizando, inclusive, aspectos não-aparentes ou não descritos nos momentos de contato.

- aptidão para análise, ou seja, para relacionar as necessidades dos clientes - internos ou externos - às soluções já disponíveis ou passíveis de serem disponibilizadas pela empresa ou pela área em que o empregado atuará.

- habilidade de traduzir a oferta da empresa, ou da área de atuação do empregado, em resposta à necessidade do cliente — interno ou externo — e não apenas em termos de características e funções.

- ritmo de trabalho firme e forte, combinado com diligência e determinação.

- aptidões de auto-administração, abrangendo apresentação, administração do tempo, organização da informação etc.

- aptidões de negociação e influência, ou seja saber como ganhar os corações e as mentes das pessoas, quando ceder e quando persistir, apresentando mais argumentos.

- habilidade de lidar com problemas e objeções e de administrar a rejeição de forma positiva.

- habilidade de prever problemas e de neutralizá-los.

- aptidões de consultoria, que incluem a habilidade de ver as coisas pelo ponto de vista do cliente — interno ou externo — e a habilidade de visualizar opções relevantes para o cliente.

As aptidões que devem ser desenvolvidas após o funcionário já estar trabalhando na empresa compreendem:

- comprometimento com a cultura da empresa, seus valores, sua estratégia.

- perfeita compreensão do que seja marketing de relacionamento e da relevância dessa filosofia de atuação da empresa.

- conhecimento da organização, de sua estrutura e do meio em que ela atua, que compreende, além dos clientes, os fornecedores e a concorrência.

- conhecimento dos produtos e serviços da empresa, não só de todas as suas especificações técnicas, mas também nos termos que façam sentido para o cliente.

- capacidade de traduzir esses conhecimentos em termos de benefícios para o cliente - fazendo uso da linguagem em que o cliente se expressou para apontar suas necessidades — e de valores que os clientes atribuem a esses produtos e serviços etc.;

- conhecimento dos procedimentos internos da empresa referentes às suas tarefas;

- conhecimento dos segmentos de clientes, das suas diferentes

características e comportamentos, da estratégia da empresa para cada um deles e de como os integrantes de cada segmento são identificados.

Para o conhecimento dos clientes são imprescindíveis: um cadastro completo e permanentemente atualizado; observações e experiências colhidas no lidar com esses clientes, sobretudo *feedback* do pessoal da “linha de frente”; informações de transação (a cada vez, o que foi transacionado, por quem, com que valor etc); registro e acompanhamento das consultas efetuadas pelos clientes; registro e acompanhamento das reclamações de clientes; tipos de elogios recebidos pela empresa e sobre o que versam; informações sobre a concorrência prestadas pelos clientes da empresa (o que estão comprando dos concorrentes, com que frequência etc.); informações de mercado divulgadas na imprensa, disponíveis em entidades relativas ao ramo de atuação da empresa e outros; e pesquisas formais de mercado para obtenção de dados precisos, de maior profundidade ou daqueles que não são obtidos por outros meios. O uso de instrumentos como o *data warehouse* (sistema de armazenamento de dados, a partir de fontes internas da empresa e de fontes externas dos clientes ou de terceiros, como governo, empresas de cartões de crédito, institutos de pesquisa de mercado etc.) torna-se indispensável, sobretudo para empresas de maior porte, com grande número de clientes.

Por outro lado, para atrair e manter funcionários de alta qualidade, que reúnam, potencial ou efetivamente, as características apontadas acima e que sejam capazes de assumir o papel de responsáveis pelo relacionamento da organização com os clientes, essa precisa oferecer um plano de remuneração adequado, que fortaleça o relacionamento empresa - empregado. Esse plano deve contemplar:

- uma renda regular (salário fixo) que permita a sanidade financeira do



empregado e de seus dependentes. Se a empresa está entrando no mercado e dispõe de recursos (inclusive tempo) para treinar os empregados, o salário fixo pode ser equivalente à média do mercado para a categoria, mas se a empresa precisa encontrar um empregado já preparado e atuando, inclusive, se possível, em organização já orientada pelo marketing de relacionamento, deve estabelecer salários fixos um pouco acima dos valores oferecidos pelo mercado para a categoria.

- recompensas extras por desempenhos acima da média em termos de características que se deseje reforçar no empregado, como liderança, adaptabilidade a equipes, iniciativa na solução de problemas etc. A competição individual, contudo, não deve ser estimulada, pois deve prevalecer a harmonia no ambiente interno, para que a organização tenha competitividade no mercado. Um ambiente interno de muita competição torna-se uma fraqueza para a empresa, pois tira-lhe a agilidade, dificulta a circulação de informações e do *know how* e desperdiça esforços que seriam utilizados para o objetivo comum de assegurar a satisfação do cliente.

- pagamento justo por experiência e antiguidade, pois o relacionamento com o funcionário também vai-se estreitando ao longo do tempo. Contudo esse benefício deve cessar quando os fatores experiência e tempo, ao invés de refletirem crescente conhecimento dos clientes e maior interação com eles, se traduzirem por resistência a mudanças que justamente representem melhorias para os clientes ou evolução / alterações das necessidades ou desejos desses.

- cobertura de custos inerentes à função, como auxílio combustível para visitas a clientes, pagamento de refeições e entretenimentos na companhia desses, viagens para treinamentos etc.

- segurança, por meio de salários indiretos, como seguros de vida,

acidentes e saúde, plano de aposentadoria etc.

- acesso facilitado, por preços reduzidos, aos produtos e serviços da empresa, pois o “melhor vendedor é aquele que experimenta os produtos e os acompanha sempre, utilizando-os permanentemente, para melhor avaliar sua performance”.

O importante em termos de um sistema de remuneração que valorize as recompensas é mudar o estímulo do empregado da visão de caça para a de sementeira. A visão de caça visa recompensar o caçador que traz para casa o maior animal, que pode estar representando uma grande venda, uma aquisição importante, ou um contrato de longo prazo. Já a visão de sementeira se ampara na equipe, onde todos preparam o terreno, todos se dedicam a lançar as sementes ao solo, todos têm cuidados para que as sementes vingam, fortifiquem e desenvolvam-se, resultando uma plantação sadia e uma colheita farta. Mesmo que haja divisão ou especialização de trabalho / tarefas, se todos não se ajudarem, não há como se livrar de pragas ou minimizar efeitos de estiagem prolongada ou tempestades. Enfim, trata-se de transformar o vendedor de caçador em fazendeiro.

A relação empresa - funcionário deve dedicar atenção especial ao relacionamento com a Diretoria da empresa, que deve compreender que o marketing de relacionamento não traz retorno imediato, mas é o único que garante a permanência da empresa no longo prazo. Deve haver, inclusive, um excelente relacionamento entre os membros da Diretoria, para que o processo decisório flua assegurando a satisfação do cliente e para que o relacionamento com os grandes clientes seja cultivado de forma compartilhada entre os diretores.

Enfim, o marketing de relacionamento implica uma reorientação em

toda a organização, pois a venda, por exemplo, torna-se um trabalho realmente de equipe, reunindo, inclusive, em prol de um objetivo comum, diferentes níveis dentro da empresa. A alta administração, como dissemos, deve ser envolvida no relacionamento com os grandes clientes. O pessoal técnico e os gestores de produtos, por sua vez, devem estar sempre comprometidos com a manutenção dos clientes conquistados pelo pessoal do atendimento.

Na empresa que se orienta pelo marketing de relacionamento, o que deve ser vendido não é um produto isoladamente, mas a capacidade da empresa para solucionar os problemas do cliente, ou seja, o conceito de venda muda completamente, pois o compromisso à longo prazo entre empresa e cliente exige o desenvolvimento de um conjunto completo de acordos, que envolve várias áreas internas da empresa e até seus fornecedores externos. Somente após as várias áreas da empresa e seus diversos fornecedores estarem preparados para o marketing de relacionamento, em que as demandas, prazos e preços são estipulados junto com o cliente, é que a empresa pode adotar essa forma de atuação.

#### **4.6 Evolução dos Programas de Treinamento no Banco do Brasil**

A partir de 1965 o Banco do Brasil passa a desenvolver treinamentos internos, presenciais e a distância, com a criação do DESED (Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal). O DESED surge com propostas ousadas para a época: parcerias com importantes instituições de ensino, escolas de inglês, e oferta de bolsas de estudo no exterior.

Em 1977 são implantadas tecnologias avançadas de ensino

profissional em sala de aula - disposição de carteiras em forma de "U", mesas modulares, jogos e dinâmicas de grupo, entre outros -, que valorizam a figura do treinando como sujeito da aprendizagem.

Em 1986 foi criado um setor de produção de vídeos para treinamento, fornecendo material didático para os cursos presenciais do Banco e um serviço de empréstimo de fitas para os usuários.

Em 1989 surge o Programa de Informatização no Treinamento, com a participação do BB no curso Como Planejar o Treinamento em Informática, que abordava, entre outros assuntos, fundamentos de TBC (Treinamento Baseado em Computador).

Em 1993 foi lançado o Programa BB MBA - Treinamento de Altos Executivos, destinado à formação de Conselheiros, Diretores, Executivos da Direção Geral e Órgãos Regionais, Gerentes de Agências no Exterior e de Agências Estratégicas no País. O Programa disponibilizava, em parceria com as mais renomadas instituições de ensino, cursos de pós-graduação *lato sensu* em diversas áreas, como finanças, marketing, controladoria, agronegócios e gestão de pessoas.

Em 1996 foi lançado o Programa Profissionalização, que procura estimular a discussão de conceitos como empregabilidade, planejamento de carreira e autodesenvolvimento profissional. Surge o primeiro treinamento baseado em computador (TBC), o curso Fundamentos da Atividade Bancária.

Em 1998 foi criada a TV Corporativa - TVBB, inaugurando a experiência do Banco do Brasil em teletreinamento.

Em 2001 foi inaugurado o Portal do Desenvolvimento Profissional, possibilitando o acesso a toda a informação sobre educação corporativa em

ambiente web (intra e internet).

Em 11 de julho de 2002, é lançada a Universidade Corporativa, que dá continuidade à evolução da educação corporativa no Banco do Brasil.

#### **4.7 A Educação Corporativa**

O Sistema de Educação Corporativa do Banco do Brasil existe desde 1965. Ao longo desse tempo, tem buscado a excelência em Educação Empresarial, propiciando condições de desenvolvimento pessoal e profissional aos funcionários. Estendeu-se, gradativamente, os programas a clientes, fornecedores e parceiros, operando em constante interação com todos os segmentos do BB, com o meio acadêmico e com as mais variadas fontes de produção de conhecimento no Brasil e no Exterior.

Os programas e ações de aprendizagem fundamentam-se em princípios filosóficos e organizacionais e orientam-se pelos seguintes propósitos:

- Desenvolver a excelência humana e profissional dos funcionários;
- Prover soluções para problemas de desempenho profissional;
- Aperfeiçoar a performance organizacional e
- Formar sucessores para quadros técnicos e gerenciais do Banco do Brasil.

A produção e o acesso ao conhecimento ocorrem através de um sistema que foi organizado para disponibilizar as seguintes oportunidades:

- aprendizagem por meio de diversificadas e modernas tecnologias educacionais, dentre as quais ensino presencial, treinamento em serviço

e a distância (mídia impressa, vídeo, treinamento baseado em computador e na web);

- programas em parceria com as melhores instituições de ensino do País;
- variadas opções de autodesenvolvimento, tais como biblioteca para consultas a livros e periódicos especializados, bancos de teses, dissertações e monografias;
- Portal Virtual, com acesso via Internet e Intranet, que permite acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, sumário de periódicos, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamento baseado em tecnologia web, dentre outros.

O Banco do Brasil mantêm os seguintes programas de Educação Corporativa, voltados para o aperfeiçoamento contínuo dos seus funcionários:

- Ciclo de Palestras, destinado à atualização técnico-gerencial;
- Cursos Internos, presenciais, auto-instrucionais e em serviço;
- Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior, que inclui:
  - bolsas de graduação;
  - bolsas de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização;
  - bolsas de pós-graduação *stricto sensu* - mestrado e doutorado.
- Programa de Desenvolvimento em Idiomas Estrangeiros;
- Programa BB MBA – Desenvolvimento da Excelência Técnico-

Gerencial;

- Programa Excelência Executiva, destinado ao aperfeiçoamento das competências estratégicas dos dirigentes do BB;
- Outros eventos de atualização profissional - cursos, palestras e congressos diversos.

#### **4.8 O Banco do Brasil e o Relacionamento Empresa-Cliente**

O principal processo que deve ser estruturado é o do relacionamento empresa-cliente, que se inicia no momento da atração. O que a empresa já faz e o que pretende fazer para atrair clientes? Quais têm sido os resultados? O que precisa ser melhorado?

A atração por uma empresa e seus produtos passa pela imagem da empresa, pelo seu composto promocional, pela performance de seus produtos, pela atuação de seus empregados, pela sua reputação entre seus clientes, pelo renome de que desfruta junto aos acionistas e pela posição favorável ou desfavorável a ela por parte de fornecedores, formadores de opinião, ex-clientes etc.

Um relacionamento pode ser estabelecido a partir dos primeiros contatos em busca de informações, avaliações etc.

O ponto de partida está, então, nos consumidores prováveis, ou seja, aqueles cujas necessidades e/ou desejos possam ser supridos com produtos ou serviços do ramo de atuação da empresa. No entanto, nem todos os consumidores prováveis têm interesse nos produtos da empresa ou dispõem de recursos para adquiri-los. O desinteresse do provável cliente precisa ser estudado, bem como as

razões que o motivam e devem ser envidados esforços para revertê-lo, agindo-se sobre as causas que forem apontadas. A indisponibilidade de recursos deve ser investigada até que se obtenha respostas a questões do tipo se a situação é momentânea, com perspectiva de ser alterada em breve, se tende a ser definitiva e no que a empresa pode auxiliar os prováveis clientes a modificar sua situação e assim se tornarem consumidores potenciais dos produtos da empresa.

Aqueles clientes cujo desinteresse não é revertido ou que não têm possibilidade de virem a ser rentáveis para ramo de empresa constituem o grupo dos consumidores não-qualificados. Os consumidores potenciais são aqueles que têm interesse nos produtos da empresa e que dispõem, ou disporão em breve, de recursos para adquiri-los. Quando começam a adquirir os produtos da empresa são chamados de novos consumidores, ou clientes novos.

Os novos clientes, à medida que vão repetindo a compra de produtos da empresa, vão-se tornando fiéis. Para tornar um cliente fiel, a organização precisa satisfazer suas necessidades, com o produto ou serviço mais adequado e com o tratamento que lhe seja mais conveniente. Proporcionar isso ao cliente de forma contínua irá conquistando sua mente, seu coração... e também seu bolso!

Em seguida é preciso estabelecer um bom relacionamento com esse cliente, para que ele seja fiel à empresa e a seus produtos, isto é, para conquistá-lo para sempre.

Um cliente fiel não é um cliente apenas satisfeito, é um cliente que se identifica com a empresa e seus produtos, que vibra com eles, que os divulga sempre que possível e que os defende quando são criticados.

A satisfação é o sentimento de prazer resultante da comparação do



desempenho do produto ou da empresa em relação às expectativas da pessoa. Já a insatisfação é o sentimento de desapontamento resultante dessa comparação.

O encantamento do cliente ocorre quando sua satisfação é tão grande que chega a surpreendê-lo.

O relacionamento com o cliente, por sua vez, é um processo contínuo em que a empresa identifica valores do ponto-de-vista do cliente e cria produtos e serviços orientados por esses valores, que resultam em benefícios para o cliente (satisfação de suas necessidades e desejos) e para a empresa (lucros, imagem), durante uma vida toda de parceria.

Para identificar valores do ponto-de-vista do cliente a empresa precisa conhecê-lo profundamente, estar constantemente em contato com ele. A metodologia de criação e desenvolvimento de produto em uma empresa que pratica o marketing de relacionamento é muito mais complexa do que a simples engenharia de produto. Pesquisas constantes junto aos clientes, utilizando-se de técnicas como os grupos de discussões, a experimentação de amostras, as visitas ao ambiente dos clientes e desses ao ambiente da empresa, almoços de representantes da empresa com clientes que representam os segmentos de mercado e o *empowerment* dos funcionários da empresa que atendem diretamente a esses clientes são atividades imprescindíveis àquelas empresas que adotam o marketing de relacionamento.

Antecipar-se às necessidades e desejos do cliente, apresentando-lhes soluções, contam muitos pontos positivos no relacionamento com os clientes.

Quando alguém freqüenta uma loja ou compra habitualmente os produtos de uma empresa, já estabeleceu com ela um tipo de relacionamento, por mais básico que seja. Uma venda em si não pode ser vista como o encerramento do

processo de relacionamento com o cliente.

O pós-venda e as providências dele decorrentes também contribuirão para construí-lo. Por isso tantas empresas vêm dando ênfase ao pós-venda.

O relacionamento empresa/cliente ocorre de maneira semelhante ao relacionamento entre duas pessoas.

No dia-a-dia da empresa e com o cliente, podemos descrever o relacionamento como um conjunto dos seguintes fatores:

- a identificação do cliente dentro de um determinado nível de relacionamento;
- o conhecimento do cliente, inclusive quanto ao seu comportamento em relação ao nível de relacionamento estabelecido (aceitação, uso ou não das vantagens etc.);
- os contatos estabelecidos com o cliente - face a face, telefônicos, material impresso etc.;
- o empenho no atendimento às necessidades do cliente em termos de tratamento, produtos e serviços e relacionamento;
- o controle pessoal dos atendentes quanto ao nível de satisfação do cliente com o atendimento recebido.

Assim, o relacionamento com o cliente não se resume ao seu contato com alguém da linha de frente da empresa: é toda uma estratégia montada pela empresa para criar, manter e firmar um relacionamento sólido e duradouro.

Esse relacionamento deve chegar ao ponto de o cliente não se conceber vivendo sem a empresa.

A insatisfação do cliente contribui decisivamente para sua evasão, ou

seja, para que ele deixe de adquirir os produtos ou serviços da empresa.

O acirramento da concorrência também tem exigido que as empresas prestem muita atenção às suas taxas de clientes perdidos.

É preciso conhecer e classificar as razões que levam seus consumidores a abandonar a empresa e seus produtos, e agir sobre essas razões, tentando reduzir a taxa de evasão ao mínimo inevitável.

O histórico do cliente deve ser sempre acompanhado e os dados que faltam para essa análise supridos por pesquisas e entrevistas pessoais (inclusive no momento de alguma rescisão de contrato).

Deve-se verificar se as taxas de abandono variam durante o ano, se por filial, região, vendedor / atendente, gerente da filial etc.

Deve-se identificar também onde e em que circunstâncias as taxas de retenção são maiores, a que o fato se deve e, se for o caso, disseminar essas práticas que levam à retenção pelas demais unidades da empresa.

A sensibilidade de cada cliente, nicho ou segmento a fatores como o preço e os apelos promocionais também precisa ser identificada, verificando-se o quanto esses fatores contribuem para as evasões de clientes.

Deve-se investigar ainda as razões das perdas de clientes e para onde eles normalmente migram, se a um concorrente específico, se distribuem-se de maneira uniforme por toda a concorrência, e, sobretudo conhecer as formas de retenção que têm funcionado para o ramo de atuação da empresa, quais as empresas do ramo que retêm os consumidores por mais tempo e quais as que têm as maiores taxas de abandono.

Essas informações devem ser complementadas por estudos de

*benchmarking* e estatísticas de fontes externas, como associações comerciais e, no caso de bancos, pesquisas compartilhadas ou promovidas por entidades como a FEBRABAN.

Todas essas informações devem subsidiar a estratégia da empresa e ser consideradas nas decisões relativas aos clientes.

Há duas formas de uma empresa aumentar a taxa de retenção de clientes: uma delas é permitir que os clientes fiquem insatisfeitos e pensem em abandoná-la, mas desistam porque a empresa concentrou-se em erguer barreiras que dificultam a sua saída; e a outra é proporcionar alta satisfação ao cliente, de modo que ele nunca chegue a sequer pensar em deixar de consumir seus produtos e serviços.

Naturalmente que a segunda opção, embora bem mais difícil, é imbatível pela concorrência, mas atualmente, as empresas, para assegurarem sua posição no mercado, têm-se preocupado em adotar ambas as alternativas. Contudo, é preciso ter cuidado para não cair no extremo de querer reter, a qualquer preço, clientes que chegaram ao ponto de sentir verdadeira aversão à empresa, seus funcionários e produtos, inclusive, como algumas empresas costumam fazer, demorando-se propositadamente em promover o “desligamento” do cliente (casos de rupturas de contratos, quitações antecipadas de carnês, com devoluções de mercadorias, interrupções na utilização de serviços etc). Nesse caso o melhor é deixar o cliente partir e tentar recuperá-lo mais tarde, quando “as coisas esfriarem”, ou quando o cliente tiver experimentado também outros concorrentes e feito comparações.

A satisfação do cliente também precisa ser confrontada com sua

rentabilidade, pois uma empresa que mantém fiéis os clientes pouco rentáveis e perde os segmentos mais lucrativos não conseguirá manter-se no mercado.

Cliente rentável é aquele que gera um fluxo de receita para a empresa fornecedora, o qual excede o fluxo do custo de atrair esse cliente e atendê-lo, quer se trate de uma pessoa, uma família, uma organização ou até mesmo de uma residência, como ocorre para empresas de energia elétrica, água, telefonia fixa etc.<sup>31</sup>

É preciso enfatizar o fluxo contínuo e não analisar um só negócio ou uma única transação. Além disso, tem-se verificado que não são necessariamente os maiores clientes que geram os maiores lucros, pois demandam serviços consideráveis e acabam exigindo os maiores descontos. Já os clientes menores recebem serviços mínimos em relação aos preços que pagam, mas envolvem altos custos de atendimento, enquanto os clientes médios recebem bons serviços e pagam quase o preço pleno, sendo por isso, muitas vezes, os mais rentáveis.

#### **4.9 As Ações Preventivas de Respeito ao Cliente**

No Banco do Brasil a reclamação é entendida como uma contribuição para a melhoria dos serviços, apesar de ser uma manifestação de insatisfação com o atendimento, produtos ou serviços de uma empresa!

Toda empresa precisa satisfazer seu cliente e se o cliente que reclama está insatisfeito, tem-se aí um problema e uma solução: ao reclamar, ele nos mostra onde está o motivo de sua insatisfação; corrigindo o problema apontado, proporciona-se satisfação e, com isso, estaremos cumprindo nosso objetivo.

---

<sup>31</sup> Apostila **Gerenciando o cliente**. *Op. cit.* p. 48.

Por isso, o acolhimento de reclamações é um serviço constante e seguro de consultoria à Empresa sobre seus problemas. Ele nos permite reverter condições desfavoráveis, com o fim de alcançarmos objetivos específicos:

Quem recebe a reclamação como colaboração não reage defensivamente às manifestações dos clientes insatisfeitos; antes, procura ouvi-las com atenção e entender onde estão os pontos-chave para a resolução do impasse. O cliente, com certeza, ficará satisfeito ao perceber que suas queixas são ouvidas e levadas em consideração.

Os Banco do Brasil dispõem dos seguintes canais oficiais para ouvir o cliente<sup>32</sup>:

*A) Olho no Olho*

O contato direto e pessoal com o cliente que proporciona muitas possibilidades de percepção: Pode-se ver e ouvir o cliente, cumprimentá-lo e acenar com gestos, pode perceber sua expressão facial de aprovação, desconfiança, insegurança, enfim, pode fazer inúmeras “leituras”, algo difícil ou mesmo impossível em outras situações.

Por isso, a comunicação interpessoal é a ocasião mais propícia para ouvir-se o cliente e obtermos dele as críticas e sugestões que possam melhorar a qualidade de nossos produtos e serviços.

Pode-se, por meio desse contato, aferir como o Banco está sendo visto e como esse cliente gostaria que o Banco fosse. São informações muito úteis para que a empresa redirecione esforços e estratégias, acertando o “foco” no cliente.

---

<sup>32</sup> Apostila **Direitos do Consumidor**. Banco do Brasil, 2. ed., set., 2001

Para que essas críticas, sugestões, ou reclamações não se percam e possam ser tratadas, elas são registradas pelos funcionários nos sistemas de informação disponíveis.

#### *B) O BB Responde*

O BB Responde é um canal aberto ao cliente 24 horas por dia, 7 dias por semana. Tem por objetivo registrar, responder e resolver suas dúvidas, críticas, denúncias, sugestões e elogios. Os dados recebidos pelo BB Responde são sistematizados em gráficos e relatórios que sinalizam, às diversas áreas do Banco, o sentido e a natureza das reclamações e dos problemas que geram insatisfações.

É possível conhecer o que os clientes querem e o que gostariam que se alterasse no Banco mediante simples consulta aos resultados estatísticos e gráficos do sistema, acessível no SISBB. Basta registrar RESPONDE no campo “Nome do Aplicativo” e você poderá ter acesso a preciosas informações, além de poder registrar e acompanhar o andamento de ocorrências.

O contato do cliente com o BB Responde é feito pelo telefone 0800-785678, pela Internet (no *site* do Banco — [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)), ou pelos terminais de auto-atendimento. Também pode ser feito por carta, fax ou diretamente com os funcionários, nas dependências.

A central de atendimento telefônico localizada no Rio de Janeiro recebe em média 5 mil telefonemas diários. Cerca de 90% das ocorrências são pedidos de informação sobre produtos, serviços e rede de agências. Sugestões, críticas e elogios correspondem a 2%. As reclamações correspondem a 4% das ligações e estão relacionadas principalmente com atendimento pessoal e auto-atendimento.

É importante registrar que muitas das informações solicitadas ao BB Responde possuem, embutidas, reclamações e sugestões. Se um cliente tem problemas ao resgatar as cotas de um fundo de investimento e liga ao BB Responde pedindo informações sobre como proceder, detecta-se aí um problema. Do mesmo modo, ao sugerir alteração nas formas de resgate de uma aplicação financeira, ele pode estar mostrando sua insatisfação com o modo de funcionamento atual daquele fundo.

O BB Responde desempenha, assim, a função de ombudsman: aquele que intermedeia as reclamações dos clientes, encaminhando soluções para ambos os lados (fornecedor e consumidor).

### *C) Pesquisas de Satisfação do Cliente*

Uma pesquisa institucional de cunho qualitativo é realizada anualmente, com a finalidade de aferir o grau de satisfação dos clientes com relação a produtos, serviços e atendimento, de forma segmentada e específica.

Um outro instrumento de grande valor para conhecer a opinião e o nível de satisfação que proporcionamos ao nosso cliente é a Pesquisa Satisfação do Cliente permanentemente realizada nos terminais de auto-atendimento.

Aplicada aos clientes nos Terminais de Auto-Atendimento de duas formas: a cada 200 transações do terminal, ou por escolha do cliente. A pesquisa investiga o grau de satisfação com o atendimento nas agências. No caso de estar muito insatisfeito, o cliente pode identificar-se para posterior contato pelo BB Responde, que abrirá ocorrência para registrar o motivo da insatisfação.

O aplicativo oferece dados comparados para uma análise sistêmica: é possível saber a posição de uma agência no Município, na Região, no Estado e no



País.

Para ter acesso aos resultados da pesquisa, basta acessar a opção “Acompanhamento da Satisfação do Cliente”, do aplicativo CLIENTES do SISBB.

Essas pesquisas constituem importantes instrumentos gerenciais, possibilitando a adequação dos produtos e serviços oferecidos pelo Banco às necessidades de sua clientela.

Outras formas de conhecer como o Banco é visto pelo público são as pesquisas realizadas pelo mercado, como por exemplo, aquelas patrocinadas pela mídia especializada (*Top of Mind*).

O Banco acompanha também, por meio de pesquisa, (o espaço que ocupa na mídia impressa, jornais e revistas) e o tempo de exposição nas emissoras de televisão.

Esses tempos e espaços são analisados segundo critérios estatísticos, por empresas especializadas, em função da positividade e da negatividade que constituem a tônica de cada notícia.

Os atuais programas de prestação de serviços do Banco do Brasil foram aprimorados ao longo dos anos, priorizando o desenvolvimento de soluções automatizadas que assegurem não só um relacionamento duradouro com os clientes, mas também a melhor adequação da oferta e produtos.

A viabilidade dos programas depende fundamentalmente da capacidade de interpretar corretamente as expectativas e necessidades dos clientes transformando-os em produtos e serviços que correspondam a essas expectativas, acompanhadas de um atendimento diferenciado, efetivamente percebido pelo

cliente, mantendo e aprimorando as características que sempre marcaram e **destacaram a atuação do Banco do Brasil ao longo de sua história.**

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O século XXI iniciou consolidando uma nova fase da economia, denominada 3ª Revolução Industrial ou Sociedade Informacional – Sociedade da informação e do Conhecimento, tendo como fatores principais à evolução da tecnologia da informação, desenvolvimento dos meios de comunicação e de transporte, globalização, crises políticas e sociais, etc.

O mundo empresarial mudou de forma visível e numa velocidade surpreendente. As empresas vêm se adaptando a esta nova realidade, impelidas pelas demandas dos consumidores por novos produtos e serviços, baseados num atendimento diferenciado e personalizado.

Os bancos são a exemplificação de todas as transformações ocorridas nas últimas décadas, entre elas, a globalização da economia, abertura de mercados, desenvolvimento da tecnologia da informação e comunicação, fusões de empresas, incorporações, controle inflacionário, obrigando a modificar sua forma de atendimento, desde a forma de relacionamento até o ambiente físico de atendimento, lay-out, etc.

A palavra de ordem hoje é qualidade, com um significado mais abrangente daquele que se resume a um produto perfeito, sem defeitos, embora isto ainda seja fundamental. Hoje, qualidade para o consumidor é muito mais que isso, é qualidade no atendimento, nas relações, nos processos administrativos, nas negociações, enfim na dignidade do tratamento das pessoas, seu reconhecimento como cidadão, onde além de deveres, também têm direitos, os quais muitas vezes não são atendidos.

Neste processo a Comunicação é fundamental, não se limitando somente a orientar, transmitir comunicados freqüentes e ordens de maneira clara e objetiva. A comunicação aqui objetiva outra dimensão, que é a de entender o outro, ouvir suas reivindicações e incentivar sua participação, onde as idéias e sugestões não acontecem apenas de cima para baixo, na estrutura hierárquica da empresa, mas provenientes de todos os níveis funcionais onde todos tenham as mesmas oportunidades de se expressarem, prevalecendo como critério de escolha, o consenso da equipe e necessidades dos clientes.

Na questão do treinamento, da mesma forma, o processo não deve contemplar apenas aspectos técnicos e procedimentos padronizados, e sim propiciar condições para os funcionários superarem suas limitações e desenvolver o seu potencial, para no seu ambiente de trabalho, poder compreender melhor o cliente e proporcionar o atendimento desejado.

As empresas ao desenvolverem suas estratégias devem priorizar o ser humano, sejam eles os acionistas e os empregados, visto que são eles que vão operacionalizar estas estratégias e transformá-las em resultados para a empresa, mas também levando em consideração a comunidade e os clientes, sendo eles, os clientes, a principal fonte de retorno de todo investimento realizado pela empresa.

Assim, a partir das considerações acima e conforme pesquisado, pode-se concluir que:

O Brasil tem hoje um dos sistemas financeiros mais evoluídos do mundo e o Banco do Brasil encontra-se inserido neste mercado de alta competitividade, em que a satisfação do cliente é a chave do sucesso.

Os serviços bancários foram fortemente afetados pelo surgimento da

Internet, pelo desenvolvimento da tecnologia de informação e mudança de comportamento da sociedade frente à adoção da mesma, gerando um ambiente tecnológico cada vez mais sofisticado, clientes mais exigentes e ambiente de negócios mais dinâmico.

Os bancos, que no passado, definiam a tecnologia e ditavam como os consumidores precisavam se comportar (limitação do horário de atendimento bancário nas agências), com o advento da Internet tiveram que buscar novas formas de utilização deste canal como fonte de relacionamento e aprender a explorar o valor das informações e entender o comportamento dos clientes.

Atento às tendências, o Banco do Brasil agregou aos conceitos de solidez e confiança, enraizados em quase dois séculos de história, os de eficiência e qualidade, hoje referenciais para o mercado. Para isso, investe de modo sistemático, em estruturas dedicadas a conferir elevado grau de qualidade no atendimento, pois, sem um elevado padrão de qualidade nenhum banco conseguiria sobreviver no mercado brasileiro, cada vez mais competitivo, com forte atuação de grandes instituições públicas e privadas, nacionais e estrangeiras.

Para o Banco do Brasil a detecção de insatisfações não é considerada negativamente, e sim como estímulo e desafio para melhorias, por isso dispõe de vários instrumentos para acompanhar os indicadores de manifestações de clientes.

A política de Gestão de Pessoas do Banco enfatiza o aprimoramento profissional de seus funcionários, procurando compatibilizar as habilidades e expectativas individuais com as necessidades e objetivos da empresa. Assegura condições previdenciárias, assistenciais, de segurança e de saúde que propiciam melhoria de qualidade de vida e do desempenho profissional. Valoriza o trabalho

eficiente e inovador e reconhece o esforço individual e da equipe na construção do resultado.

No campo institucional a empresa desenvolve uma campanha pelos valores, buscando gerar envolvimento e construir uma relação de proximidade ao compartilhar os valores do Banco com toda a sociedade, através da identidade do banco com a diversidade cultural e racial do País, com a pluralidade de idéias, que modifica e inova a realidade. Os leiautes, a temática e as novas cores dessa campanha somam-se às cores institucionais do Banco do Brasil, o azul e o amarelo, para exaltar o forte sentimento de brasilidade do nosso povo. Investe fortemente em marketing, tecnologia e qualificação dos recursos humanos que são essenciais para consolidar esse novo Banco do Brasil, tendo nos clientes e funcionários o seu maior valor.

Por fim, na minha visão, ao pesquisar a história do Banco Brasil pude constatar que o mesmo sempre esteve vinculado aos acontecimentos políticos e econômicos do país, contribuindo para a viabilização das políticas sócio-econômicas de cada governo.

Outra característica marcante da administração do Banco do Brasil é a prática de concurso público como via de acesso e renovação de seus quadros, incentivo ao desenvolvimento profissional e plano de carreira, possibilitando uma maior transparência e democratização nos processos seletivos, além de atrair e reter em seus quadros profissionais qualificados.

Em toda a sua trajetória o Banco do Brasil procurou destacar-se das demais instituições bancárias, seja pelos seus objetivos, pelos serviços prestados, pela política de Gerenciamento Humano, entre outros, acompanhando e refletindo

as evoluções político, econômicas e sociais do país.

Apesar de toda evolução ao longo de sua história, nada pode ser comparado as transformações ocorridas nos últimos dez anos, onde uma verdadeira revolução pode ser sentida e percebida pelos funcionários e clientes, onde muitos paradigmas vêm sendo superados para o Banco manter o seu lugar de destaque.

O atendimento ao cliente hoje é a questão central presente em todas estratégias, diretrizes e ações do Banco, que tem como objetivo,

liderar a construção de soluções inovadoras em gestão de pessoas, desenvolvendo profissionais comprometidos com a fidelização dos clientes, a cidadania e a melhoria permanente dos resultados da organização.

Assim, procurou-se no decorrer desta pesquisa relacionar os fatos mais marcantes do Banco do Brasil e suas principais ações desenvolvidas junto aos funcionários e clientes para garantir e manter a qualidade no atendimento bancário, concluindo-se que o Banco tem conseguido atender as expectativas da sociedade, porém o assunto é dinâmico, demasiadamente amplo e complexo, não se esgotando nesse trabalho, como tudo o que envolve o Ser Humano.

**BIBLIOGRAFIA**

**BANCO DO BRASIL. Recursos Humanos/Gerência de Desenvolvimento Profissional. Gerenciando o Cliente – Apostila do Treinando.**

\_\_\_\_\_. **Curso Direitos do Consumidor. 2. ed. Setembro/2001.**

**BARROSO, Roberto. Para quem faz o Banco do Brasil,. A história e os desafios de quem faz o maior Banco do Brasil. Revista BB.com.você. Ano 1, n. 1, mar/abr 2000.**

**BEKIN, S. F. Conversando sobre endomarketing. São Paulo, Makron Books, 1995.**

**CAMPOS, Vicente Falconi. Controle de qualidade total. Belo Horizonte-MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG. 2. ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.**

**HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores - a teoria e as técnicas da liderança situacional. 3. ed. São Paulo, E.P.U. - Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1986.**

**LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina de A. Fundamentos de metodologia científica. 2. ed. SP: Atlas, 2001.**

**NETO, Lima. Segmentação. Revista BB.com.você, set/out 2003.**

**PORTER, Michael E. Vantagem competitiva. São Paulo: Campus, 1985.**

**WROOM, VICTOR H. e EDWARD L. DECI. Management and motivation. Harmondsworth: Penguin, 1970.**