

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MBA – ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

**AS EXPECTATIVAS EM PRODUTOS E SERVIÇOS DAS GRANDES
CORPORAÇÕES EM RELAÇÃO AOS BANCOS**

ELISA MARIA TEIXEIRA

CURITIBA, 2007

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MBA – ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS
MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

**AS EXPECTATIVAS EM PRODUTOS E SERVIÇOS DAS GRANDES
CORPORAÇÕES EM RELAÇÃO AOS BANCOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós - Graduação, MBA – Especialização em Gestão de Negócios Financeiros, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito à Conclusão do Curso.

Orientador: Carlos Alberto Vargas Rossi

Curitiba, 2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A MONOGRAFIA: AS EXPECTATIVAS DAS GRANDES CORPORações
EM PRODUTOS E SERVIÇOS EM RELAÇÃO AOS BANCOS**

Elaborada por: ELISA MARIA TEIXEIRA

Foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e homologada como pré-requisito à obtenção de aprovação no curso de especialização de gestão em negócios financeiros.

Data: _____/_____/_____

Nota Final: _____

Banca Examinadora:

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

Agradecimento

A todas as pessoas que de alguma forma, colaboraram para a realização deste trabalho. Em especial, aos professores do curso pelos conhecimentos transmitidos e também pela atenção que nos foi dedicada nesses dois anos. Às empresas, nossas clientes que gentilmente, prestaram às informações necessárias a conclusão do trabalho. A minha família que sempre esteve ao meu lado nos momentos difíceis. Aos meus colegas com os quais aprendi muito durante toda minha carreira e, sobretudo, ao Banco do Brasil por esta oportunidade ímpar.

“Você pode realizar qualquer coisa na vida, desde que não se importe com quem vai levar o crédito”.

Harry S. Truman

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo orientar as formas como os serviços deverão ser executados pelos bancos, a fim de atenderem com excelência os clientes finais, ou seja, as grandes corporações ou empresas "Corporate".

A escolha da disciplina de Marketing advém da abrangência que o tema proporciona ao tratar o assunto levantado pelo presente estudo, tanto na forma de execução propriamente dita, como também, como o assunto deverá ser visto do ponto de vista dentro da empresa, ou seja, qual o caminho que deverá ser percorrido até chegar ao consumidor final.

Por se tratar de bens intangíveis que oferecem benefícios aos seus consumidores que são percebidos somente no momento da utilização, os serviços passaram a fazer parte da categoria com maior crescimento no mundo, gerando entre os fornecedores grande competitividade, devido principalmente aos relacionamentos duradouros. Em função do alto grau de confiança entre consumidor e fornecedor e principalmente pelo custo envolvido neste tipo de serviço, as empresas procuram fazer escolhas obedecendo a padrões de qualidade bastante complexos, geralmente sendo definidos pelos cargos de níveis mais altos das empresas.

São apresentados inicialmente assuntos relacionados à forma como os consumidores realizam as escolhas, como o fornecedor deve se comunicar com os clientes e monitorar o desempenho dos serviços, atendendo às reclamações dos clientes.

Do ponto de vista tratado dentro da empresa executora dos serviços, ou seja, os Bancos, o marketing interno, as relações entre os funcionários até a chegada ao consumidor, envolvem questões tão importantes quanto aquelas surgidas das aspirações dos clientes e estão intimamente relacionadas à política da empresa com seus colaboradores.

Portanto, o marketing de relacionamento bem-sucedido requer que a empresa se defina como um negócio de serviços e entenda como criar e gerenciar a concorrência por serviço. Assim, os processos de geração de valor da organização têm de ser elaborados para que seja possível atender aos clientes, produzindo e entregando a oferta total de serviço. Em outras palavras, a empresa tem que conhecer e praticar o gerenciamento por serviço. A filosofia do gerenciamento por serviço são, em muitos aspectos, diferentes do princípio da filosofia tradicional. Quatro tipos de recursos são centrais no desenvolvimento de um sistema de serviço bem sucedido: funcionários, tecnologia clientes e tempo.

Os clientes desempenham um papel muito mais ativo do que o normal. A qualidade percebida do pacote de serviço depende parcialmente do impacto sobre o cliente. O sistema de serviço apóia-se, cada vez mais, em tecnologia. Sistemas computadorizados e tecnologia de informação usados em projeto, produção, gerenciamento, serviço e manutenção têm de ser elaborados a partir de uma perspectiva orientada para o cliente e não somente a partir de pontos de vista internos de produção e orientados para a produtividade. O sucesso do marketing de relacionamento depende intensamente de atitudes, do compromisso e do desempenho dos funcionários. Se eles não estiverem comprometidos em seus papéis como verdadeiros funcionários de serviço e não estiverem motivados para agir de um modo orientado para o cliente, a estratégia fracassará. Por conseguinte, o sucesso do mercado externo à empresa requer sucesso interno em motivação de funcionários tornando-os comprometidos na busca de uma estratégia de marketing de relacionamento. O marketing de relacionamento é, portanto, extremamente dependente de um processo de marketing interno bem organizado constante e contínuo. Tempo também é um recurso crítico e, mal administrado, cria custos extras para as partes envolvidas. Os clientes têm que sentir que o tempo gasto no relacionamento com um fornecedor de serviços não é desperdiçado.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	3
LISTA DE TABELAS	4
1 INTRODUÇÃO	5
2 PROBLEMA	7
3 REFERENCIAL TEÓRICO	7
3.1 MARKETING DE SERVIÇOS.....	7
3.1.1 Os Serviços também são Produtos.....	8
3.1.2 Serviços na Economia Global.....	9
3.1.3 Razões para Crescimento.....	9
3.1.4 A Natureza do Marketing de Serviço.....	11
3.1.5 Classificando os Serviços.....	12
3.1.6 O Ambiente de Marketing para Serviços.....	13
3.1.7 Desenvolvendo Serviços.....	14
3.1.8 Características Excepcionais dos Serviços.....	17
3.1.9 A Qualidade do Serviço e a Satisfação do Cliente.....	18
3.2 COMO OS CLIENTES COMPRAM SERVIÇOS.....	19
3.3 COMO OS CONSUMIDORES JULGAM A QUALIDADE DOS SERVIÇOS.....	19
3.4 GERENCIANDO SERVIÇOS PARA SATISFAÇÃO DOS CONSUMIDORES...	21
3.4.1 Exame das Expectativas dos Clientes.....	22
3.5. Desenvolvendo uma Estratégia de Serviço.....	22
3.5.1 Treinar, Delegar Responsabilidade e Apoiar os Empregados.....	23
3.5.2 Compromisso de Serviço Interno.....	24
3.5.3 Comunicar-se com os Clientes.....	26
3.5.4 Pesquisar o Desempenho do Serviço.....	24
3.6 O ABC DO MARKETING DE SERVIÇO.....	26
3.7 SISTEMAS DE MONITORAMENTO.....	29
3.7.1 Atendimento às Reclamações dos Clientes.....	29
3.8 AS TECNOLOGIAS DE CAPACITAÇÃO DOS CLIENTES.....	30
3.8.1 Criação de Conteúdo.....	31
3.8.2 Colaboração.....	31
3.8.3 Comércio.....	32
3.8.4 Controle.....	32
3.8.5 Ensino.....	32
3.8.6 Novas Plataformas.....	33
3.9 MARKETING INTERNO.....	34
3.9.1 Palavras: a Ferramenta do Executivo.....	34
3.9.2 A Ideologia Gerencial.....	35
3.9.3 A Estrutura Burocrática.....	37
3.9.4 Os Valores.....	39
3.9.5.O Capital Intelectual.....	39
4 AMBIENTE SOCIAL NATURAL	42
4.1 O QUE OS ADMINISTRADORES PODEM FAZER.....	43
4.2 AÇÕES ESTRATÉGICAS QUE A EMPRESA PODE ADOTAR.....	43
4.2.1 Âmbito de Assuntos Públicos.....	44
4.2.2 Âmbito Legal:.....	44
4.2.3 Área da Produção e Operações:.....	44

4.2.4 Na Área de Marketing.....	45
4.2.5 Na Área de Contabilidade.....	45
4.2.6 Na Área de Finanças.....	46
5 METODOLOGIA	47
5.1 OBJETIVO PRINCIPAL.....	47
5.2 PROCESSO METODOLÓGICO.....	47
6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	48
6.1 FATORES USADOS PARA JULGAR A QUALIDADE DOS SERVIÇOS.....	48
6.2 CONCORRENTES.....	48
6.3 O <i>FEEDBACK</i> DAS EMPRESAS.....	57
6.3.1 Principais Comentários das Empresas.....	57
7 CONCLUSÃO	62
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
9 ANEXO	66
9.1 QUESTIONÁRIO.....	66
10 GLOSSÁRIO	68

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1: PRODUÇÃO DAS RIQUEZAS SEGUNDO O SETOR.....	8
GRÁFICO 2: NÚMERO DE BANCOS.....	50
GRÁFICO 3: TIPOS DE UTILIZAÇÕES.....	51
GRÁFICO 4: QUALIDADE PERCEBIDA.....	53
GRÁFICO 5: DEFICIÊNCIA PERCEBIDA.....	55
GRÁFICO 6: CONCEITO DO SERVIÇO PRESTADO.....	56

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CRITÉRIOS PARA AVALIAR QUALIDADE DO SERVIÇO.....	16
TABELA 2 – QUANTIDADES DE BANCOS UTILIZADOS.....	49
TABELA 3 – PRODUTOS BANCÁRIOS UTILIZADOS.....	51
TABELA 4 – EXCELÊNCIA DE SERVIÇOS.....	52
TABELA 5 – DEFICIÊNCIA DE SERVIÇOS.....	54
TABELA 6 – CONCEITO DO BANCO DO BRASIL.....	56

1. INTRODUÇÃO

O Banco do Brasil foi fundado em 12 de outubro de 1808 por D. João VI. Além de viabilizar a vinda da corte portuguesa para o Brasil, o Banco tinha a função de emissor de moeda. A primeira denominação Banco do Brasil aconteceu já em 1808, resultado da associação do seu ramo de atividade ao nome do País. Na mesma época pode-se observar diferentes configurações da marca Banco do Brasil em papel-moeda e documentos oficiais, e a partir daí a marca BB tem simbolizado tradição, confiabilidade, segurança e seriedade atribuídas a Instituição ao longo de sua história. São inauguradas sedes próprias do Banco do Brasil nas cidades do Rio de Janeiro em 1826 e em São Paulo, em 1827. O símbolo BB foi utilizado em diferentes configurações de assinatura sem um logotipo único para a expressão “Banco do Brasil S.A”. Após diversas alterações nos “bês” que formam o símbolo do Banco, no século XXI, o Banco do Brasil marca Top of Mind do segmento bancário por 12 anos consecutivos, passa a assinar sua publicidade somente com o símbolo. O nível do reconhecimento do símbolo BB, hoje acima de 90%, coloca o Banco do Brasil no seleto grupo de empresas que se comunica através de imagens e ícones. Nesta linha, o BB ganhou uma novidade: a ausência de palavras para expressar o que um símbolo diz por si só a quase 200 anos.

Em 1996 o Banco do Brasil marcou sua presença na Internet ao lançar seu site institucional. Em 2000 foi lançado novo site já com o design e arquitetura completamente reformulados.

Entre 2001 e 2006, o Portal BB foi atualizado, sem sofrer reformulação de arquitetura e navegação. Em 2007, o Banco do Brasil lança seu novo bb.com.br, com foco na personalização do Portal de acordo com o interesse do usuário. É dessa forma, que o BB inovou no mercado bancário lançando um conceito inédito de relacionamento com clientes no ambiente web: navegue no novo bb.com.br e tenha um banco na Internet. Banco do Brasil oferece assessoria e soluções em negócios estruturados ajustados às necessidades da empresa. Como banco próximo, ágil e permanentemente empenhado em facilitar a conquista de novos mercados para as grandes empresas, podendo assessorá-las em todas as etapas de desenvolvimento dos negócios, oferecendo as melhores soluções financeiras para a organização ser cada vez mais competitiva. Ser a solução em serviços e intermediação financeira,

atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País constitui a missão do Banco do Brasil.

Alguns segmentos assessorados pelo BB dentro do perfil “Corporate”:

Agronegócios

Alimentos e Bebidas

Automotivo

Bens de Capital

Comércio Varejista e Atacadista

Construção Civil e Pesada

Cooperativas

Eletroeletrônicos e Eletrodomésticos

Energia Elétrica

Farmacêutico, Higiene Pessoal e Cosméticos

Ferrovário

Logística

Máquinas e Equipamentos

Metais e Utensílios

Mídia

Mineração e Siderurgia

Naval

Papel e Celulose

Participações

Petróleo e Petroquímico

Químico

Revestimentos Cerâmicos

Saneamento

Telecomunicações

Têxtil

Trading

Transportes (Banco do Brasil, 2007)

2. PROBLEMA

Em razão da diversidade de trabalho prestado por um banco às empresas “Corporate” e também a sua complexidade, o que leva a segmentação deste trabalho, fato que distancia involuntariamente o banco das mesmas, gerando constantes críticas de que o banco não conhece as empresas para quem presta serviços. E também, a partir da idéia de que o serviço prestado por um banco reflete no desempenho econômico e financeiro dessas empresas. A partir destes fatos, faz-se necessário conhecer em que pontos estratégicos estas empresas valorizam a maior proximidade com um banco.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

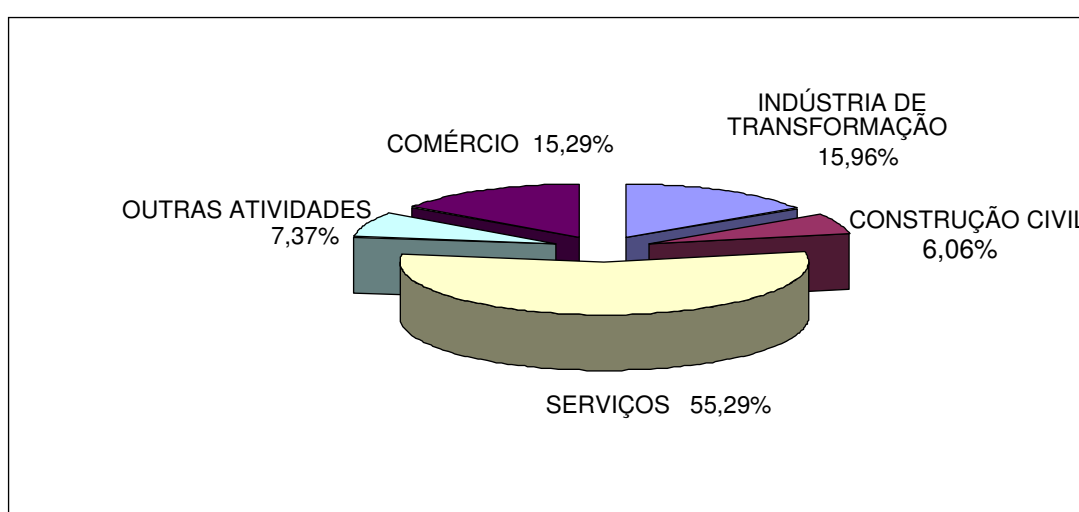
As teorias utilizadas para fundamentar a explicação do problema do presente estudo são a Teoria do Marketing de Serviços de Nickels e Wood (1999), a Teoria da Criação de Valor de Churchill e Peter (2005) e a Teoria do Indivíduo na Organização de Chanlat (1996), que estão associadas a questões internas da empresa junto aos funcionários e que são tão importantes quanto às advindas das reivindicações dos clientes, pois irão direcionar a forma como o funcionário ou empregado irá estar comprometido na solução dos problemas da empresa. Por fim, a Teoria de Snell que identificam como as empresas podem implementar estratégias “verdes”, uma exigência fundamental para um ambientalismo eficaz que deve ser o comprometimento da alta administração, informando quais as ações que a empresa pode empregar em diversas áreas, necessárias para minimizar o impacto ambiental, demonstrando que hoje, as empresas também avaliam escolhas de parcerias pelas idéias de seus administradores que visam à preservação do meio ambiente.

3.1 MARKETING DE SERVIÇOS

Segundo CHURCHIL E PETER (2005), vivemos numa “economia de serviços”, em que prestação e o marketing de serviços ocupam um papel cada vez

maior em relação aos bens tangíveis. A Figura 1 ilustra a importância do setor de serviços na economia brasileira, sendo responsável por grande parte dos empregos no País. Como podemos observar no gráfico 1 abaixo, o setor de serviços absorve atualmente mais de metade de todo o produto nacional. Outra importante informação abstraída da segunda parte do mesmo gráfico é a evolução apresentada pelo setor de serviços, entre os anos de 1990 e 2002, em milhões de reais, que se apresentou crescente.

GRÁFICO 1: PRODUÇÃO DAS RIQUEZAS SEGUNDO O SETOR



3.1.1 Os Serviços também são Produtos

Os serviços nem sempre são somente uma parte do pacote de valor do produto. Eles também podem apresentar-se sozinhos como produtos intangíveis que oferecem benefícios educacionais, legais, financeiros, médicos ou outros para os consumidores.

A lista de serviços é variada e praticamente infundável. Da viagem aérea à propaganda, de serviços bancários à manutenção de edifícios, de treinamento à educação, os serviços são uma parte importante na economia global. Na verdade, nas últimas poucas décadas, os serviços vieram para a linha de frente, constituindo a categoria de produtos com maior crescimento no mundo.

3.1.2 Serviços na Economia Global

Conforme a visão de Churchill e Peter (2005), uma grande categoria é representada pelos serviços profissionais. Estes serviços que incluem contabilidade, pesquisa, serviços temporários de escritório e serviços legais, financeiros e de limpeza ajudam as organizações de todos os portes a manter suas operações funcionando com facilidade. As pessoas que iniciam seus próprios negócios precisam de tais serviços assim como as organizações maiores que estão procurando novas maneiras de crescer, fazendo downsizing ou terceirização para aumentar sua eficiência. Em resultado, esta categoria de serviços certamente irá crescer.

Os serviços também são um fator importante à economia global. De fato, o comércio mundial de serviços tem crescido de forma mais rápida do que o de bens tangíveis, muitas empresas estão tirando proveito disso. A empresa passa a ter clientes no mundo todo (Churchill e Peter, 2005).

Os serviços também estão crescendo em importância numa escala global. As empresas de cartões de crédito estão presentes no mundo inteiro. Agências de publicidade ajudam seus clientes a atingir os mercados globais. Na Ásia e na Europa, a população mais velha e em melhor situação financeira está estimulando o crescimento do mercado de cruzeiros marítimos. Juntamente com o aumento no consumo, vem a crescente competição global entre os prestadores de serviços, entre eles os serviços financeiros em Hong Kong e Cingapura, serviços de construção na Coreia do Sul e Itália e de desenvolvimento de software na Índia e no Leste Europeu (Churchill e Peter, 2005).

3.1.3 Razões para o Crescimento

De acordo com a teoria de Churchill e Peter (2005), o setor de serviços cresceu por duas razões: Primeiro, a demanda dos consumidores e compradores organizacionais aumentou, e, em segundo lugar, as novas tecnologias tornaram os serviços mais acessíveis. Maior demanda por serviços ficam mais inclinados a usar serviços quando dispõem de mais dinheiro do que o necessário para compras básicas como alimento, roupas e moradia. Assim, conforme as economias nacionais

se desenvolvem, os serviços tendem a desempenhar um papel mais importante. Quando a geração que fez o Brasil ser conhecido como o país dos jovens chegou no ápice de seus anos de ganhos financeiros, isso significou um grande segmento da sociedade com condições de pagar por férias, consultoria financeira e lazer. Um segmento que comprava mais bens como eletrodomésticos e videocassetes, criando a necessidade de outros serviços como, por exemplo, de consertos e aluguel de filmes. As mudanças nas estruturas familiares também levaram a uma maior demanda por serviços. Como menos casas contêm um membro que se dedique aos afazeres domésticos em tempo integral, as pessoas correm contra o tempo. Eles contratam ajuda para quase tudo: cuidar dos filhos, da casa, realizar consertos, passear com o cachorro, comprar suas roupas ou resumir as notícias do dia.

No setor de negócios, uma fonte importante de demanda por serviços é a onda de reestruturação, reengenharia e outros esforços para melhorar a eficiência. Muitas organizações contratam consultores para ajudá-los a planejar e implementar essas mudanças. A *Andersen Consulting*, especialista em reengenharia, viu suas receitas sextuplicarem na década de 1990. Depois das reorganizações, as empresas podem operar com um quadro mínimo de funcionários e, caso seja mais conveniente, usar prestadores de serviços externos para lidar com períodos de pico, projetos especiais ou mesmo tarefas de rotina (Churchill e Peter, 2005).

No Brasil, o contrato temporário de trabalho foi lançado pelo governo no início de 1998, mas não teve adesão imediata - o Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo, por exemplo, registrou apenas 3 mil contratações temporárias nos oito primeiros meses da lei. Em contrapartida, nos Estados Unidos quase metade da força de trabalho é de trabalhadores contingentes (empregados temporários ou em meio período, ou ainda profissionais autônomos). Para se ter uma idéia, o maior empregador americano é uma agência de empregos temporários, a *Manpower*. Atualmente, trabalhadores contingentes não preenchem apenas as vagas de operários ou secretárias, mas também de engenheiros, técnicos, assistentes jurídicos e até altos executivos e presidentes - esse conceito de contratar temporariamente um profissional altamente qualificado para assumir uma posição na empresa com metas preestabelecidas é chamado de *ínterim management*. Há também empresas especializadas em marketing que podem auxiliar em todas as etapas do processo, da seleção de um nome de marca ao treinamento de

vendedores e até a direção de uma campanha publicitária.

A necessidade de contratar especialistas também é impulsionada pela maior complexidade dos negócios modernos. O rápido ritmo de mudança da tecnologia faz com que muitas organizações procurem conselhos de especialistas em, por exemplo, sistemas de informação, Internet e robótica. Assim, as empresas que criam *sites* na Internet viram estourar a demanda por seus serviços, cujos preços podem variar de centenas de dólares para uma simples exposição de fatos sobre a organização, a milhões de dólares para um *site* que contenha informações extensas e permita que as pessoas façam compras *on-line*. Similarmente, para atender a uma crescente necessidade de competir internacionalmente, as organizações procuram especialistas em mercados estrangeiros e marketing global.

Maior oferta de serviços. As mudanças tecnológicas influenciam não só a demanda por serviços, mas também sua oferta. Com o desenvolvimento na tecnologia da informação, muitas organizações que tradicionalmente ofereciam apenas produtos tangíveis estão considerando lógico e lucrativo acrescentar serviços a seu composto de produtos. Suas inovações podem ser aperfeiçoamentos nos produtos originais da organização ou produtos inteiramente novos.

Com o tempo, as empresas que montaram redes de computadores interativas para manter seus clientes informados sobre seus pedidos acabaram percebendo que o conhecimento acumulado podia ser usado para oferecer serviços, como consultorias sobre produtos técnicos, por exemplo.

3.1.4 A Natureza do Marketing de Serviço

O marketing de serviços assemelha-se em vários aspectos ao marketing de produtos tangíveis ou bens. Isso, porque, do ponto de vista do marketing, bens e serviços não são drasticamente diferentes. Ambos são produtos destinados a oferecer valor aos clientes em uma troca. Ambos devem ser oferecidos em locais apropriados por preços aceitáveis. Do mesmo modo, os profissionais de marketing usam vários tipos de comunicação para informar os mercados-alvo sobre bens e serviços e para estimular as compras.

Assim, quer venham bens ou serviços, os profissionais de marketing precisam coletar e interpretar informações sobre o que os compradores potenciais valorizam,

depois, devem criar um composto de marketing destinado a criar valor para um grupo de clientes.

Embora o processo de identificar e satisfazer as necessidades dos mercados-alvo e criar valor para eles seja essencialmente o mesmo para bens e serviços, a natureza dos serviços cria desafios especiais para os profissionais de marketing. Eles precisam, portanto, estar atentos para as diferenças entre serviços e bens.

3.1.5 Classificação dos Serviços

A classificação dos serviços ajuda os profissionais de marketing a reconhecer os tipos de estratégias de marketing com possibilidade de dar certo. Os serviços podem ser classificados de várias maneiras, mas uma das mais úteis é pelo meio de entrega.

Os serviços podem ser baseados em equipamento ou pessoas, ou seja, podem ser disponibilizados principalmente por meio de equipamentos, com o caso de cinemas e linhas aéreas, ou por pessoas, com o caso de serviços de zeladoria ou contabilidade.

O meio de entrega indica em que ponto a qualidade está mais em jogo. Para serviços baseados em equipamento, por exemplo, os profissionais de marketing precisam estar atentos para que o equipamento seja de qualidade suficiente para atender às necessidades dos clientes. Eles devem assegurar-se de que os funcionários que mantêm o equipamento em operação ou que entram em contato com os usuários sejam especializados e interessados em criar valor para o cliente.

Para serviços baseados em pessoas, o nível e a consistência da qualidade dependem quase inteiramente da formação e da motivação das pessoas que fornecem os serviços. Assim quando um consultor ajuda diretores de fábricas a reestruturar suas operações, a qualidade de seu serviço depende dele próprio, e não de equipamentos. Especialmente para esses serviços baseados em pessoas, a capacidade dos prestadores de serviços de manter boas relações com os clientes é fundamental para o sucesso.

3.1.6 O Ambiente de Marketing para Serviços

Na visão de Nickels e Wood (1999), as dimensões do ambiente de marketing que afetam os profissionais de marketing de produtos também afetam os profissionais de marketing de serviços. Porém, algumas forças no ambiente de marketing são de particular interesse para os profissionais de marketing de serviços.

No ambiente econômico, os profissionais de marketing são afetados pelo tremendo crescimento do setor de serviços. De maneira geral, o setor de serviços é o de maior crescimento nas economias pós-industriais.

No ambiente político e legal, os profissionais de marketing precisam estar atentos às leis e regulamentações que afetam seus setores e profissões específicos. Muitos tipos de prestadores de serviços, de corretores de imóveis a trabalhadores na área de saúde, precisam ser autorizados. Além disso, a privatização teve um grande impacto sobre prestadores de serviços em muitos setores, entre eles telecomunicações e transportes. Normalmente, a desestatização aumenta a concorrência no setor de serviços por dar oportunidades para que novas empresas entrem no mercado. Como resultado, o marketing torna-se mais importante, em especial como meio de inovar e oferecer valor.

No ambiente social, valores, costumes e estilos de vida ditam os tipos de serviços que os consumidores e organizações querem e precisam. Por exemplo, como a cultura atual valoriza a educação formal, os serviços educacionais encontram forte demanda. Uma vez que os provedores de serviços interagem diretamente com seus clientes, adaptar-se a seus costumes e normas sociais é particularmente importante.

No contexto ambiental, os profissionais de marketing precisam considerar seu uso dos recursos naturais e seu impacto sobre eles. Até mesmo a produção dos bens mais intangíveis requer recursos, como papel, eletricidade ou água. Alguns prestadores de serviços, como firmas de consultoria que ajudam organizações a reduzir o desperdício, podem beneficiar diretamente o ambiente natural.

No ambiente tecnológico, novos desenvolvimentos são uma fonte de oportunidade para novos tipos de empresas e para alcançar maior eficiência na prestação de serviços. Na indústria do entretenimento, por exemplo, os desenvolvimentos tecnológicos proporcionaram novos meios de distribuir programas

por televisão a cabo, DVD, transmissões por satélite ou pela Internet. Para serviços empresariais, a tecnologia da comunicação possibilitou que as organizações trabalhem em estreito contato com parceiros ou fornecedores, mesmo que eles não estejam localizados por perto. A Kinko's, por exemplo, oferece valor para organizações que não podem ou não querem comprar todos os equipamentos necessários num escritório. Assim, além de fotocópias e impressões, fornece uma variedade de serviços de escritório, incluindo videoconferências - o cliente paga uma tarifa por hora para usar equipamentos que permitem que participantes em diferentes locais vejam imagens de vídeo ao vivo uns dos outros, além de exibições de documentos que todos os participantes podem ler em seus computadores.

No ambiente competitivo, os profissionais de marketing precisam examinar as diferentes fontes de concorrência, reconhecendo que bens, assim como serviços, podem ajudar os compradores a satisfazer as mesmas necessidades e desejos. Por exemplo, um consumidor que queira uma rápida tanto pode comer um McDonald's como pode pedir uma pizza pelo telefone, ou ainda comprar um prato congelado da Sadia. Já um comprador organizacional que queira controlar melhor o fluxo de caixa pode utilizar os serviços de um contador, comprar um software contábil, contratar um consultor para montar um novo sistema de contabilidade ou buscar ajuda no SEBRAE. Um construtor, por sua vez, pode comprar equipamentos de terraplenagem novos, usados, alugar ou fazer leasing. Com frequência, serviços são comprados para lidar com problemas de curto prazo, incomuns ou de emergência, enquanto bens são comprados para lidar com problemas de prazo mais longos e mais rotineiros.

3.1.7 Desenvolvendo Serviços

Para proporcionar serviços de qualidade, a organização precisa adequá-los as necessidades e desejos de clientes específicos e criar valor. Em outras palavras, raramente os serviços podem ser altamente padronizados. Assim, enquanto a Wickbold pode decidir exatamente que ingredientes entrarão em cada fôrma de seu pão integral e como será seu rótulo, um representante da assistência técnica de um eletrodoméstico precisa examinar cada aparelho para ver que trabalho será

necessário, além de responder atenciosamente aos diversos comentários e perguntas dos clientes.

A natureza individual de cada transação exige que o fornecedor de serviços considere se aquela prestação é adequada para a empresa. Às vezes, os serviços da organização não são a melhor maneira de criar valor para os clientes. Explicar esse fato aos clientes pode ser parte de um bom marketing de relacionamento. A diretora de uma empresa de recrutamento contou que um executivo pediu que ela se deslocasse até a empresa dele, do outro lado do país, e conduzisse uma busca para preencher um cargo de nível relativamente baixo. Ela sugeriu que ele poderia fazer melhor uso de seu dinheiro e impressionar seu chefe mais positivamente se usasse os serviços de uma firma local.

Adequar um serviço para criar valor para os clientes é ainda mais complexo quando o mercado é multinacional ou multicultural. Quando a demanda por serviços de televisão explodiu na Ásia, uma série de transmissores por satélite e redes de TV a cabo foram instalados. O mais difícil, contudo, era fornecer a programação. Na Ásia, os consumidores diferem muito em termos de língua, religião e sistemas sociais. Assim, os programas precisavam ser cuidadosamente selecionados e direcionados.

Qualidade dos serviços. Como os serviços são intangíveis e individualizados, geralmente é difícil desenvolver padrões para medir sua qualidade. Um bom começo é considerar o que os consumidores procuram ao decidir qual serviço irão comprar (Churchill e Peter, 2005). Ao avaliar serviços, eles podem levar em conta os critérios apresentados na Tabela 1:

TABELA 1 - CRITÉRIOS DO CONSUMIDOR AVALIAR A QUALIDADE DO SERVIÇO:

Critério	Descrição
Tangível	Inclui as evidências físicas do serviço. Por exemplo, há funcionários de prontidão no saguão de um hotel, tirando o pó, esvaziando cinzeiros ou fazendo algum outro tipo de arrumação? O equipamento médico ou a aeronave estão limpos e parecem modernos?
Confiabilidade	Envolve a consistência e a segurança do desempenho do serviço. Por exemplo, um banco ou empresa telefônica sempre envia demonstrativos corretos para os clientes? O encanador resolve o problema em suas visitas?
Responsividade	Refere-se à disposição ou prontidão dos empregados ou profissionais a prestar o serviço. Por exemplo, o médico demora para atender os pacientes? A bibliotecária da faculdade empenha-se em localizar determinado livro requisitado pelo aluno?
Garantia	Refere-se aos conhecimentos e à competência dos prestadores de serviços e a sua capacidade de transmitir confiança. Esse critério envolve a reputação do prestador do serviço e a posse das habilidades necessárias, além de confiabilidade, credibilidade e honestidade. Por exemplo, um banco garante o processamento de um empréstimo no mesmo dia? Um médico é experiente numa determinada especialidade?
Empatia	Refere-se aos esforços do prestador do serviço para compreender as necessidades do cliente e, então, oferecer, na medida do possível, a entrega de um serviço personalizado. Por exemplo, os comissários de bordo no voo de um cliente freqüente lembram-se do tipo de bebida que ele bebe e que revistas costuma ler?

Uma organização que tenta proporcionar serviços de qualidade é o banco americano PCB (*Phelps County Bank*). Sua estratégia é superar os rivais oferecendo um nível de serviços de causar inveja no setor. A agência abre cinco minutos mais cedo e fecha cinco minutos mais tarde todos os dias, para não irritar os clientes cujo relógio esteja um pouco adiantado ou atrasado. Os representantes de serviços aos clientes e os caixas têm autoridade para resolver problemas no ato. Por exemplo, um florista que estava sem dinheiro para pagar o conserto de um refrigerador telefonou para o banco enquanto o técnico esperava do outro lado da linha. O gerente do banco autorizou o empréstimo na hora. Apesar das taxas relativamente altas sobre seus empréstimos, os ativos e depósitos do banco superaram os de seus concorrentes.

Para saber se estão criando valor para os clientes por satisfazer padrões de qualidade, os profissionais de marketing precisam perguntar a eles como a organização está se saindo. Infelizmente, muitas vezes isso não é feito, já que pressupõem saber o que seus clientes querem. Mesmo quando pedem a opinião dos clientes, conduzem um único levantamento, em vez de consultá-los continuamente. Um especialista explica: “Qualquer estudo único da qualidade de serviços proporciona apenas uma fotografia num determinado ponto no tempo. Só quando as empresas tiram fotografias regularmente e de diferentes ângulos elas podem descobrir o que está de fato acontecendo, por que, e quais devem ser as prioridades”. Uma pesquisa sobre o que os clientes querem de um banco descobriu que eles desejam que os funcionários retornem os telefonemas quando dizem que o farão e ofereçam explicações quando ocorre algum problema. Assim, esses critérios deveriam ser usados para determinar o padrão de desempenho de um banco.

3.1.8 Características Excepcionais dos Serviços

Apesar de a linha que separa os bens e serviços ser tão clara, ela com certeza não está desaparecendo. Os serviços diferenciam-se dos bens em quatro características exclusivas: intangibilidade, inconstância, indissociabilidade e impossibilidade de estocar. Juntas estas variáveis são conhecidas como os quatro “Is” dos serviços. Cada uma delas afeta a forma pela qual as empresas de serviços

constroem e sustentam os relacionamentos com os consumidores. Em primeiro lugar, os serviços, ao contrário dos bens possuem intangibilidade: ou seja, eles podem ser vendidos, mas não podem ser fisicamente examinados com antecedência. Os consumidores podem ver e dirigir um carro (um bem), mas eles não podem ver e utilizar uma viagem aérea (um serviço) antes de comprá-la.

Para superar os problemas de intangibilidade, algumas empresas se serviços oferecem amostras para permitir que os clientes experimentem os benefícios antes de iniciar um compromisso de longo prazo ou uma compra cara. As empresas também trabalham para fazer com que os benefícios sejam tão tangíveis quanto possível. Por exemplo, uma empresa chamada *Andersen Consulting* mantém uma equipe a cerca de 22 mil especialistas que trabalham com projetos de consultoria de alta tecnologia para empresas em 47 países. Os clientes não podem examinar as propriedades físicas de um projeto de consultoria. Eles podem, entretanto, visitar qualquer um dos setes laboratórios da *Andersen* para ter uma amostra pessoal de uma tecnologia de negócios de ponta. Esta é apenas uma das formas pelas quais a empresa torna os benefícios e os serviços mais tangíveis para fortalecer os relacionamentos com clientes organizacionais.

O Banco do Brasil deve disponibilizar gratuitamente, por prazo determinado para as empresas, o Gerenciador Financeiro, Licitações, etc., e a partir de determinada data passaria a cobrança efetiva pelo uso do serviço. Desta forma, o Banco além de ter a vantagem de ser o primeiro na demonstração, o que faz com que a empresa acostume-se com o produto/serviço e passe a valorizá-lo.

3.1.9 A Qualidade do Serviço e a Satisfação do Cliente

Dadas as características excepcionais dos serviços, os consumidores e as organizações abordam as compras de uma forma ligeiramente diferente da que acontece no caso de compras de bens. Eles julgam a qualidade do serviço de forma ligeiramente diferente, criando desafios e oportunidades especiais para empresas que procuram estabelecer e sustentar relacionamentos duradouros com os clientes.

3.2. COMO OS CLIENTES COMPRAM SERVIÇOS

As características singulares dos serviços impedem que os consumidores os avaliem antes de comprar. No entanto, muitos serviços possuem elementos que podem ser avaliados após a compra.

Na ausência de características tangíveis que possam ser examinadas, os consumidores de serviços baseiam-se mais em informações de marketing, propaganda boca a boca e outros fatores.

Para ajudar os consumidores na avaliação de seus produtos as empresas de serviços devem oferecer informações adequadas a respeito dos benefícios, qualidade, customização, preço e outros aspectos que são levados em conta na decisão da compra. Apesar de o preço ser um fator chave que é avaliado durante as compras de serviços, a qualidade normalmente é mais importante para os serviços caros e que possuem altas características de confiança. A qualidade é especialmente crítica quando um consumidor percebe um alto risco na compra.

3.3. COMO OS CONSUMIDORES JULGAM A QUALIDADE DOS SERVIÇOS

O último passo no processo de decisão de compra para consumidores e organizações é a avaliação pós-compra. O cliente realiza a compra com uma expectativa de qualidade de serviço formada por experiências prévias, necessidades individuais e recomendações pessoais, assim como pelas comunicações da empresa. Após comprar e consumir o serviço, o cliente compara a qualidade real com a esperada. Neste momento pode ser percebida uma discrepância, ou defasagem do serviço e as expectativas do consumidor. As defasagens do serviço podem acontecer nessas cinco áreas:

Má compreensão das expectativas do consumidor. Apesar de a empresa ter fornecido aquilo que acredita que os consumidores esperavam, estes últimos perceberam uma defasagem porque suas expectativas reais não foram atendidas. É por isso que uma pesquisa cuidadosa das necessidades e desejos dos consumidores é importante para as empresas de serviços.

Padrões inadequados para a produção do serviço. Os consumidores viram uma defasagem porque os padrões da empresa não permitiram um nível adequado de desempenho.

Fracasso na produção do serviço de acordo com os padrões esperados. Aqui os consumidores identificam uma defasagem entre a compreensão deles a respeito dos padrões esperados do serviço e o desempenho da empresa.

Falha na comunicação dos benefícios do serviço de forma precisa e realista. Os clientes viram uma defasagem entre os benefícios reais do serviço e as expectativas que eles desenvolveram com base nas comunicações com a empresa.

Promessas exageradas de resultados na comunicação integrada de marketing. Como a produção ficou aquém do que a empresa prometeu, os clientes percebem uma defasagem entre suas expectativas e o desempenho da empresa.

A qualidade é determinada pelo consumidor e não pela empresa. Uma defasagem entre a qualidade esperada pelo consumidor e a qualidade entregue pela empresa podem danificar o relacionamento com os clientes. Caso evite as defasagens de serviço em todas as transações, a empresa poderá conquistar novos clientes e reter os atuais, já que para muitas pessoas e organizações a confiabilidade é uma prioridade fundamental.

As defasagens do serviço não são a única medida utilizada pelos clientes para julgar a qualidade de serviço. Outras considerações incluem confiabilidade, capacidade de resposta, segurança, empatia e aspectos tangíveis. Especialmente nos serviços de alto contato, essas medidas de qualidade de serviços estão diretamente relacionadas ao desempenho do funcionário. As pesquisas indicam que os clientes têm grandes chances de mudar de fornecedores de serviços quando o atual não consegue um bom desempenho em qualquer dessas áreas, uma ameaça que faz com que o desempenho do funcionário seja ainda mais crítica para a retenção do cliente.

Por outro lado, ao superar as expectativas dos clientes, uma empresa pode fortalecer os relacionamentos e conquistar outros ainda mais com base na propaganda boca a boca. O mesmo acontece no caso dos clientes internos, que devem receber uma boa qualidade de serviço de modo a poderem fornecer aos clientes externos o nível de qualidade que estes esperam.

3.4. GERENCIANDO SERVIÇOS PARA A SATISFAÇÃO DOS CONSUMIDORES

É necessário que uma empresa de serviço construa a reputação, os relacionamentos com os clientes e os lucros a partir de cada contato. As pesquisas mostram que o bom serviço pode trazer mais clientes e lucros mais altos, em parte porque as pessoas estão dispostas a pagar mais para serem bem tratadas. Durante a entrevista ao setor financeiro de uma grande empresa nos foi relatado o seguinte por um dos gerentes: “Devido ao grande número de operações que realizamos o que nós valorizamos é a parceria, ou seja, precisamos algumas transações diferenciadas como extrato, envio de TEDS, depósitos recursais e preferimos pagar mais e ter um serviço personalizado do que ficarmos discutindo por pouca coisa. Nós não discutimos com os fornecedores, apenas mudamos”. Por outro lado, o custo de perder um cliente leal de serviço chega a ser oito vezes maior do que o custo de reter um, o que tem um impacto nos lucros futuros. Para reter um cliente que não esteja satisfeito com o serviço, a empresa deve esforçar-se duas vezes mais para superar os efeitos de uma má experiência.

Apesar de o bom serviço significar a diferença entre consumidores satisfeitos e leais e os insatisfeitos, muitos fornecedores de serviços não estão atendendo as expectativas de serviços telefônicos de cartão de crédito e os atendentes de balcões de aluguel de carro foram considerados os melhores fornecedores de serviços.

As implicações são claras: a construção e o fortalecimento de relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos com os clientes exigem que a empresa preste muita atenção ao que acontece durante cada encontro de serviço. Ele também é conhecido como hora da verdade, por ser o ponto no qual um cliente forma uma impressão do seu serviço. As empresas de serviço administram encontros múltiplos a cada dia, e cada um deles representa uma oportunidade de provar a qualidade de serviço.

Para uma empresa alcançar a qualidade em serviços deve, em primeiro lugar, descobrir o que os consumidores esperam. Em segundo, deve-se treinar, delegar poder e apoiar os empregados de forma que eles possam fornecer um serviço de qualidade. Em terceiro lugar, deve-se comunicar com os clientes para administrar as suas expectativas de serviços. E, em quarto lugar, deve-se conduzir

uma pesquisa para se descobrir se a qualidade do serviço que satisfaz (ou chega a encantar) os clientes.

3.4.1. Exame das Expectativas dos Clientes

Para examinar as expectativas dos clientes com relação aos serviços, deve-se começar fazendo um mapa da seqüência dos encontros de serviço que acontecem antes, durante e depois de uma compra. Deve-se tomar o ponto de vista do cliente para checar cada ponto de interação. Até mesmo no caso de o encontro de serviço não incluir uma interação direta com os funcionários, deve-se colocá-lo na lista (porque algum funcionário que está em outro lugar é responsável pela qualidade do encontro). Ou então, é possível determinar de que forma cada um dos encontros se relaciona com o outro.

O próximo passo é descobrir, através da pesquisa de marketing, o que os clientes desejam, necessitam e esperam dos serviços. Além disso, deve-se falar apenas com os representantes dos serviços aos consumidores, deve-se entrevistar todos os empregados que estão envolvidos nos encontro de serviços.

3.5 DESENVOLVENDO ESTRATÉGIAS DE SERVIÇO

Não se pode esperar que os funcionários atendam as necessidades dos consumidores caso não existam condições adequadas de trabalho. As pesquisas mostram que muitos funcionários do setor de serviços realmente desejam fornecer serviços de qualidade. No entanto, eles muitas vezes são impedidos por planos de serviços inadequados e a falta de habilidades e ferramentas. Assim, uma vez que se sabe o que os clientes querem e desejam é necessário preparar uma estratégia de serviço, um plano amplo para o fornecimento de serviços de qualidade. Este plano estabelece os padrões para a qualidade dos serviços com base nas expectativas dos consumidores, indicando como coordenar os esforços dos funcionários para atender estes padrões.

As empresas prestadoras de serviços mais bem-sucedidas são aquelas cujos líderes possuem uma visão de serviços, uma visão de futuro da organização que se torna o impulso por trás de suas atividades. O compromisso da administração de topo inspira os empregados a fazer o que quer que seja necessário para transformar a visão de serviço em uma realidade.

Essa estratégia deve incluir um plano de recuperação de serviço, um conjunto de ações concebidas com uma resposta aos problemas nos serviços. Sabe-se bem: que “recuperação” é o termo que é usado para descrever uma preocupação que se repete sempre: se algo dá errado, como freqüentemente ocorre, alguém terá que fazer esforço especial para consertá-lo? Estudos mostram que consumidores que passam por problemas querem que os fornecedores do serviço peçam desculpas, proponham uma solução adequada, mostrem consideração, ofereçam reembolso pelos problemas causados e cumpram a promessa de recuperação.

3.5.1 Treinar, Delegar Responsabilidade e Apoiar os Empregados

O passo posterior é treinar, delegar responsabilidade e apoiar os empregados de forma que eles possam fornecer os serviços de qualidade que os consumidores desejam, começando pela contratação das pessoas certas, aquelas que tenham uma atitude correta e vontade de aprender.

A contratação é apenas o início. Após estudar a qualidade do serviço e a satisfação do consumidor, os consultores de marketing Leonard A. Schlisinger e James L. Heskett observam: “A grande quantidade de dados que coletamos até agora sugere que a satisfação dos clientes baseia-se na satisfação e retenção do empregado mais do que qualquer coisa”. Para evitar problemas de moral e de rotatividade de pessoal que podem diminuir a qualidade do serviço, deve-se utilizar o marketing interno, treinar os funcionários e dar a eles oportunidade para aprender no trabalho. NICKELS (1999)

Grandes empresas prestadoras de serviços trabalham nos fundamentos ao dar treinamento em cortesia para todos os empregados da linha de frente. Algumas empresas da Virginia vão além do treinamento básico. Durante suas horas de

trabalho, os novos empregados da empresa assistem a cinco aulas durante os primeiros meses para conhecer os valores da empresa, serviço, trabalho em equipe, segurança e condições da indústria. Posteriormente, eles podem receber aulas adicionais a respeito da redação comercial e outros assuntos, em um esforço para aprimorar o seu conhecimento e suas habilidades.

O marketing interno desempenha um papel fundamental ao dar aos empregados o apoio necessário para que eles sirvam os consumidores externos. No *Bank One Texas*, os membros da divisão de crédito encontram-se a cada seis meses para coordenar as atividades de trabalho. Eles discutem as necessidades dos clientes internos e estabelecem padrões de qualidade de serviço. Os empregados assinam uma cópia do compromisso interno do serviço, que exterioriza esses padrões e expectativas para os seis meses seguintes. Algumas empresas delegam responsabilidade aos seus empregados para que eles possam tomar decisões sem consultar os supervisores. A regra é: “Utilize o seu bom senso em todas as situações”. Confia-se nos empregados para que eles façam o que quer que seja necessário para fornecer serviços de qualidade. NICKELS (1999)

Outras empresas de serviços organizaram equipes dando a elas o poder para resolver problemas de serviços de qualidade através da recompensa aos esforços. Estas podem incluir dinheiro, reconhecimento, presentes, viagens. Não importa quais sejam as recompensas oferecidas, o objetivo é mostrar aos empregados que seus esforços são percebidos e apreciados, motivando-os a fazerem um bom trabalho.

3.5.2 Compromisso de Serviço Interno

Exemplo:

Compromisso do departamento de crédito para com as finanças de até o dia 25 de cada mês, fornecer previsão para o restante do mês atual e do mês corrente. Fornecer uma cópia do relatório com as explicações das transações para despesas já pagas ou despesas reembolsáveis dos clientes até o primeiro dia útil do mês seguinte.

Compromisso do departamento de finanças para com o de crédito:

- a) Fornecer a cada mês, até o décimo dia útil, uma relação das transações para despesas já pagas ou despesas reembolsáveis dos clientes;
- b) Fornecer a cada mês, até o décimo dia útil, relatórios gerais de razão por centro de custo;
- c) Fornecer procedimentos ou informações a respeito do que é necessário prever.

Compromisso do Departamento de Crédito com o de Finanças;

Compromisso do Departamento de Finanças com o de Crédito;

Compromissos Mútuos Universais:

- a) Comunicar-se com honestidade e compreensão: discutir os problemas com os envolvidos;
- b) Procurar tratar um ao outro, independente da posição, com gentileza e respeito;
- c) Todos os problemas de serviços serão tratados como sendo “NOSSO” problema, trabalharemos juntos para obter uma solução rápida;
- d) “Sabemos que estamos aqui para servir nosso cliente final : o consumidor, e iremos concentrar nossos esforços no fornecimento de uma qualidade em serviço insuperável”.

Departamento de Crédito

Departamento de Finanças

Membros do Departamento

Membros do Departamento

Assinaturas:

Assinaturas:

“O presente documento de compromisso de serviço interno mostrado aqui estabelece padrões de qualidade, que os funcionários no departamento de crédito e financeiro devem atingir. O mesmo documento poderá ser utilizado por outros setores com a finalidade de reduzir os conflitos entre seus membros”.

“Dessa forma, o cumprimento do envio de documentos tornar-se-á mais rápido, uma vez que se estabelece o que deve ser cumprido, bem como, o registro das operações, motivando o trabalho e a união entre as equipes”.

3.5.3 Comunicar-se com os Clientes

Neste ponto, já se sabe o que os clientes esperam, já se estabeleceram os padrões e uma estratégia para os serviços, e os empregados já foram desenvolvidos e tiveram *empowerment* para fazer esse serviço de qualidade. Agora, é necessária a comunicação com os clientes através da propaganda, ou frente a frente, para dar uma idéia realista do que deve ser esperado do serviço. Os clientes ficam desiludidos quando percebem uma diferença entre o que foi prometido e o que foi entregue. Ao gerenciar as expectativas anteriores à compra dos seus clientes, é possível diminuir a discrepância.

Os clientes sentem-se mais confiantes ao lidar com uma empresa de serviços quando sabem o que irá acontecer e quando. É importante gerenciar as expectativas dos clientes através do contato pessoal. Os representantes de vendas ou gerentes devem sentar-se com os clientes para preencher um formulário com os detalhes do percurso e quaisquer exigências especiais. Uma vez que os agentes tenham estabelecido um preço e os clientes concordado, a empresa marca datas de entrega do serviço para construir as expectativas dos clientes. É importante que os clientes possam ter um telefone gratuito para acompanharem o processo ou para discutir mudanças. Os resultados refletem um serviço de qualidade.

Algumas vezes os clientes simplesmente não sabem o que devem esperar do serviço. Este é um problema especial para os serviços com alta característica de confiança. Em tal caso, pode ser preciso educar os clientes para que saibam o que procurar nos serviços, como avaliar as alternativas, como comunicar suas necessidades e preocupações e o que esperar. Muitas empresas utilizam boletins internos, seminários, propagandas e oportunidades de falar em público para comunicarem-se com os clientes potenciais e atuais. Algumas empresas oferecem seminários sobre planejamento fiscal, financeiro e imobiliário. Tal comunicação dá os clientes uma noção melhor das possibilidades do serviço.

Deve-se ter em mente que, ao fornecer apenas os padrões prometidos dos serviços está-se entregando um produto esperado. Ao exceder as expectativas dos clientes, pode-se oferecer um pacote de valor que os consumidores vêem como um produto aumentado. Então, através da análise ambiental, análise de mercado e desenvolvimento de novos produtos, pode-se acrescentar melhorias que tragam

para perto do produto potencial. Isto encanta os consumidores e ajuda a proteger o relacionamento com o cliente da pressão da concorrência.

3.5.4. Pesquisar o Desempenho do Serviço

Pode-se descobrir se o serviço atende as expectativas dos clientes realizando uma pesquisa para avaliar seu desempenho.

Deve-se fazer isso utilizando todas as ferramentas de pesquisa usadas para descobrir as necessidades dos consumidores, mais formulários, comentários, linhas telefônicas de chamada gratuita, caixa de reclamações e sugestões e outros métodos. É possível obter reclamações que não seriam obtidas apenas através de conversas com clientes que começam a comprar menos ou que param de comprar e empregados de linha de frente que têm maiores possibilidades de ouvir queixas.

Principalmente quando a concorrência é dura, as empresas de serviço que desejam reter seus clientes tomam atitudes especiais para investigar as queixas dos consumidores e em alguns casos preveni-las. Isto é verdade para empresas com ou sem fins lucrativos. Algumas empresas fazem uma pesquisa através de uma amostra dos seus clientes a cada mês. Realizam também entrevistas com grupos de focos para explorar percepções dos clientes a respeito da qualidade do serviço. Esta pesquisa traz informações importantes para mudar a forma como ela se comunica com seus clientes a respeito da política, e outros elementos da qualidade do serviço.

A questão da pesquisa é muito importante porque além da identificação dos problemas que estão ocorrendo no momento da prestação de serviços, ela permite conhecer outros valores da empresa: a missão da empresa, a forma como age no mercado, a ética e também a possibilidade de novas negociações.

3.6 O ABC DO MARKETING DE SERVIÇO

Como cita Willian e Wood (1999):

a) Antes de mais nada, seja orientado para o cliente. Como a produção e o consumo dos serviços são indissociáveis, a forma como a empresa trata os seus

clientes é parte integral do produto. Para construir relacionamentos duradouros, é necessário fazer com que os clientes sejam o ponto central de tudo o que é feito na empresa, dando a eles aquilo que desejam.

A empresa deve ouvir o que os clientes estão pedindo, isto tem mais peso do que a opinião dos compradores.

b) *Benchmarking* com relação aos melhores do mundo. A empresa não deve se restringir a fazer *benchmarking* dentro da própria organização. Pode-se aprender com qualquer empresa de alto nível, em qualquer lugar do mundo.

c) Continuamente melhorar seu produto seu desempenho, A empresa deve procurar formas de melhorar ou aperfeiçoar seus serviços. Devem medir e avaliar a sua qualidade de forma contínua procurando áreas que possam estar necessitando de atenção. Embora seja eficiente não podem aceitar esse *status quo* de forma passiva. Os clientes e os concorrentes mudam é preciso buscar formas de melhorar.

d) Desenvolva o melhor pacote de valor. É preciso satisfazer consumidores através da elaboração e fornecimento do melhor pacote de valor possível. Deve ser prestado de forma que os clientes percebam o valor agregado. Uma promessa feita por um funcionário deve fazer com que toda empresa fique comprometida com seu cumprimento.

e) *Empowerment* dos empregados. Deve-se contratar as melhores pessoas, treiná-las e dar-lhes autoridade para que prestem serviços de qualidade e assim continuem a atrair novos clientes e reter os atuais. Deve-se fazer o possível para superar as expectativas dos clientes.

f) Foco no relacionamento. Em cada encontro de serviço, a empresa tem uma oportunidade de conquistar um novo cliente e agradar um que já existe. Não se deve esquecer tampouco os relacionamentos de longo prazo com clientes e fornecedores, relacionamentos mais fortes beneficiam todos os participantes.

g) Gerar lucro. Dando aos clientes um serviço de qualidade, eles permanecem leais e contribuem com receitas e lucros da empresa ano após ano. Os consumidores atuais possuem tantas escolhas que não é possível para uma empresa sobreviver, o que dirá prosperar, se não fornecer um serviço de qualidade para satisfazer de forma lucrativa os clientes ou cidadãos.

Vejam o que disse um dos gerentes do departamento financeiro de uma das empresas relacionadas para a entrevista: “nós não discutimos com os bancos,

apenas mudamos trocamos o prestador de serviço”. Prova de que, as grandes empresas realmente possuem muitas opções, e que utilizam vários bancos para não tornarem-se reféns dos serviços prestados por um banco somente.

3.7. SISTEMAS DE MONITORAMENTO

As empresas prestadoras de serviços mais eficientes avaliam regularmente tanto o desempenho dos concorrentes como o seu. Elas utilizam vários métodos de avaliação: comparação com a concorrência, pesquisa com os clientes, formulários de sugestões e reclamações, equipes de avaliação de serviços e cartas ao presidente. O Citibank checa continuamente seus índices PCP – Precisão, Capacidade de resposta e Pontualidade. O First Chicago Bank utiliza um programa mensal de avaliação, que baseia o desempenho do banco em uma grande quantidade de problemas relacionados aos clientes.

3.7.1. Atendimento às Reclamações dos Clientes

Estudos realizados sobre a insatisfação dos clientes mostram que eles ficam insatisfeitos com aproximadamente 25 por cento de suas compras, mas que menos de 5 por cento dos clientes reclamam. Os outros 95 por cento acham que não vale a pena reclamar ou não sabem como ou a quem se queixar.

Dos 5 por cento dos clientes que reclamam, apenas 50 por cento afirmam ter obtido uma solução satisfatória para o problema. Por esses motivos, a necessidade de resolver o problema de um cliente de maneira satisfatória é essencial. Em média, um cliente satisfeito conta para três pessoas a experiência positiva com um produto, enquanto um cliente insatisfeito compartilha com onze pessoas sua experiência negativa. Se cada uma dessas onze pessoas contar a outras, o número de pessoas expostas à propaganda boca a boca negativa do produto crescerá exponencialmente.

No entanto, clientes cujas reclamações são resolvidas de modo satisfatório acabam se tornando mais fiéis à empresa do que aqueles que nunca ficaram

insatisfeitos. Aproximadamente 34 por cento dos clientes que registram sérias reclamações voltam a recorrer à empresa se tiverem o seu problema resolvido, e esse número cresce para 52 por cento para os casos de reclamações menos sérias. Se o problema for sanado rapidamente, entre 52 por cento (reclamações mais sérias) e 95 por cento (reclamações menos sérias) dos clientes comprarão novamente os produtos da empresa.

Algumas empresas descobriram que incentivando os clientes insatisfeitos a reclamar – e que delegam a seus funcionários poder para remediar a situação instantaneamente – alcançam ganhos e lucros mais altos do que as empresas que não possuem uma abordagem sistemática para a resolução das falhas no serviço. Estas empresas descobriram que as empresas eficazes na resolução de reclamações possuem algumas características comuns:

a) Desenvolvimento de critérios de contratação e programas de treinamento que levam em consideração o papel dos funcionários na correção dos serviços;

Desenvolvimento de diretrizes para a correção dos serviços que tenha, como objetivo satisfazer os clientes;

b) Remoção de barreiras que dificultem as reclamações dos clientes – juntamente com o desenvolvimento de respostas eficazes, como por exemplo dar plenos poderes aos funcionários para que possam compensar o cliente após uma falha;

c) Manutenção dos bancos de dados dos clientes e dos produtos que permita que a empresa analise tipos e fontes de reclamação e faça ajustes na política adotada.

3.8 AS TECNOLOGIAS DE CAPACITAÇÃO DE CLIENTES

As aplicações da Internet não precisam ser sofisticadas ou complexas para motivarem uma grande mudança nos modelos de negócios. O *e-mail* é a prova disso. Um valor real é agregado quando os clientes têm a possibilidade de receber informações e de interagir uns com os outros e com seus dados.

3.8.1 Criação de Conteúdo

Ao permitir que o cliente crie seu próprio conteúdo, você aumenta o valor da sua empresa e diminui sua carga de trabalho. Propostas personalizadas fazem com que os clientes aumentem o valor do produto (elas também são conhecidas como contribuições de valor). Bases de conhecimento compartilhado levam ao aumento da aprendizagem e a ciclos mais rápidos.

Exemplos: algumas empresas oferecem aos seus usuários uma *home page* gratuita e mediante o pagamento de uma taxa permite que os clientes atualizem essas página ou adicionem um site para *e-commerce*. Outras empresas permitem que seus clientes projetem suas férias com destinos navegáveis no seu *site web* para criar as férias dos seus sonhos. Algumas empresas oferecem uma calculadora de tinta, que determina quantas latas de tinta devem ser compradas pra um determinado projeto.

A exemplo disso, segue as diversas reivindicações das empresas, no sentido da criação de aplicativos no gerenciador financeiro do Banco visando facilitação dos seu trabalhos.

3.8.2 Colaboração

Utilizando ferramentas de colaboração, os clientes podem criar e aprender juntos. Fóruns e quadros de avisos auxiliam a comunidade. Ferramentas de conferência e de mensagem possibilitam a globalização das atividades. Jogos em grupo e sistemas de avaliação podem fornecer informações para os proprietários de *sites web* de *e-commerce*. Votações, pesquisas e filtragens colaborativas facilitam o marketing customizado.

Exemplos práticos: o jogo *E-trade* permite que seus participantes vivenciem negociações de grande importância e a emoção de competir, tudo isso sem arriscar nem um centavo, ao mesmo tempo em que fornecem informações sobre preferências de produtos para a empresa.

Simulações em aplicações financeiras seriam bem interessantes para o cliente interagir com a empresa, juntamente com informações sobre fundos de investimentos, diretamente no site do Banco.

3.8.3 Comércio

Transações *on-line* que criam o comércio livre de aborrecimentos são a meta. Se um *site* pode oferecer uma grande quantidade de produtos, assistência de vendas qualificada e nenhuma dificuldade de fila, será uma alternativa mais agradável do que o *shopping center*. Exemplos práticos: a *customdis.com* permite que os usuários escolham as músicas que desejam colocar em CDs criados por eles próprios. A empresa cobra uma taxa por faixa e, durante o processo, coleta informações sobre gostos musicais dos seus clientes.

3.8.4 Controle

As empresas também podem utilizar sensores para gerenciar máquinas ou processos por controle remoto. Muito em breve, qualquer coisa será capaz de se comunicar com qualquer outra coisa: câmeras, sensores remotos, e poderemos controlar todas elas pela Internet.

Exemplos práticos: a *y2klinks.com* utilizou “Millie”, um agente criado no *Neurostudio*, para responder às perguntas dos usuários sobre o *bug* do milênio. O site *Web Hubbell* permitiu que crianças manipulassem um telescópio gigante por meio de um navegador da Internet na escola.

3.8.5 Ensino

A aprendizagem *Just-in-time* a distribuição de informações onde necessário são um bom negócio para as empresas, pois melhoram e dão assistência ao

desempenho do usuário. Se forem executadas corretamente, em pouco tempo os usuários dependerão do serviço e farão uso dele novamente.

Exemplos práticos: tanto a *ZD Net* quanto a *Universidade de Phoenix* demonstram até onde alguém pode chegar na direção da duplicação, ou melhor ainda, em experiências educacionais práticas, com aulas diversificadas e especificadas, aprendizagem no ritmo do aluno e um instrutor que está a apenas um *e-mail* de distância.

3.8.6 Novas Plataformas

Muito em breve assistentes pessoais, telefones celulares e computadores de bordo terão o poder e a mobilidade necessários para controlar todos os outros aplicativos. Novos aparelhos de informações e cartões inteligentes constituem uma boa promessa de aplicativos controlados pelo cliente.

Exemplos práticos: a *audible.com* está lançando uma leitora de áudio móvel e portátil para sua linha de “audiolivros”. A *Netscape* prevê que os bancos estarão em breve oferecendo gratuitamente a seus clientes talões de cheques eletrônicos com conexões com a *Internet*, com o objetivo de fazer com que os clientes façam suas operações bancárias pela *web*.

Esta é uma ferramenta importantíssima para as empresas “Corporate” devido a agilidade nas operações e transações que são muito valorizadas pelas grandes empresas. Um dos gerentes de uma das empresas nos informou o seguinte: “...precisamos realizar operações no exterior, as transações são realizadas no Brasil e despachadas no exterior através do uso token, isto nos permite realizar operações em qualquer lugar do mundo, com segurança, porque muitas vezes, estamos em países diferentes e precisamos autorizar operações. Assim passamos a usar o *Token* do *Connect Bank*.”

O *Token* é um dispositivo eletrônico que gera uma nova senha numérica randômica a cada 36 segundos, para ser utilizada como um fator de segurança adicional em suas transações financeiras realizadas pela *Internet*. Este sistema garante total privacidade em caso de roubo de senhas, através de programas espiões como os *Trojans*.

3.9 O MARKETING INTERNO

3.9.1 Palavras: Ferramenta do Executivo

Quando um executivo é requisitado para descrever seu trabalho cotidiano na empresa, a resposta é de que passa o dia tomando decisões, planejando, dirigindo, coordenando processos e pessoas, e que seu sucesso depende da maneira como desempenha tais funções. Essa resposta corresponde ao que habitualmente se encontra na literatura, desde Fayol. FRANÇOIS (1991)

Muitas vezes, o executivo acrescenta que deve consagrar boa parte de seu tempo a tentar resolver problemas humanos. De fato, um estudo já clássico, cujos resultados continuam a confirmar-se, mostrou que na essência da função do executivo estão no envolvimento em múltiplos intercâmbios verbais: com seus superiores, subordinados, pares, e com toda a gama de agentes externos a empresa. Realmente, todos os dias o administrador de empresas vê-se imerso num oceano de palavras, o qual monopoliza dois terços de sua atividade profissional.

Nesta perspectiva, a palavra é em especial a fala, tornar-se instrumento por excelência da ação do executivo, o meio essencial para entrar em contato com os outros, e para obter resultados. No entanto, que sabe o executivo a respeito do uso da palavra? Que sabe ele do lugar que ocupa a fala na vida dos homens? Que sabe ele das condições necessárias para habilitá-los a gerir corretamente, pela palavra? Nada ou quase nada. Não surpreende, portanto, que os intensos intercâmbios verbais no trabalho sejam a origem de fortes e numerosas tensões psíquicas, e a origem de grande variedade de sentimentos que extrapolam o âmbito profissional. Quem negaria que muitas conversações na vida privada são marcadas por comentários sobre o que, durante a jornada de trabalho, experimentamos nos encontros com as pessoas, seja a respeito do que aprendemos, seja a respeito do que disseram de nós?

A importância capital que, ao longo da vida, um ser humano atribui à forma como as outras pessoas se dirigem a ele, revela implicações que ultrapassam de muito os aspectos da comunicação aos quais habitualmente reduzimos o uso da palavra nos meios da administração. “Enquanto a teoria da administração tratar todos os problemas na dupla dependência, teórica e prática, da racionalidade

econômica como norma suprema, permanecerá incapaz de lidar corretamente com o problema das relações humanas”. Sendo assim, faz necessário, numa primeira frase, examinar o que significa a utilização da palavra para o ser humano; o descrever tanto das restrições e regras a que a fala deve submeter-se quanto às possibilidades que ela oferece.

Em seguida, far-se-á necessário examinar as forças que, na administração, dificultam ou facilitam a qualidade dos intercâmbios. Tal exame crítico da situação existente nos locais de trabalho permitirá evidenciar as qualidades humanas necessárias a um executivo, para que esteja em condições de dialogar, e as habilidades que deve desenvolver.

“O comércio humano, antes de ser julgável pelos procedimentos contábeis e pela ciência dos mercados, é uma questão de palavras”.

3.9.2 A Ideologia Gerencial

Com base no modo de pensar dominante no ambiente da administração, seja ela pública, privada, cooperativa ou sindical, e que predomina entre os dirigentes na maior parte, toda questão é considerada na perspectiva da primazia da racionalidade econômica. O que prevalece é a perpétua busca de otimização dos meios. Tudo deve ser calculado e medido, segundo os termos da rentabilidade, da eficácia e da produtividade. É a língua privilegiada, que encarna e torna possível o triunfo dessa concepção da realidade, é a contabilidade de partida dobrada, cujo advento permitiu a desmultiplicação do cálculo e da medida, até aos menores detalhes das atividades da empresa, como a tarifação imediata e todas as normas de tempo às quais as atividades devem sujeitar-se. A preocupação com a rapidez de execução, em detrimento da consideração de outros elementos de desempenho e do rendimento, tem por efeito reduzir os intercâmbios a sua expressão mais elementar, mais primária e mais grosseria. Tal onipresença da racionalidade econômica tem por consequência fazer entender que a rapidez é sinônimo de eficácia.

A obsessão pela administração do tempo é demonstrada por vários exemplos: a popularidade dos seminários, sobre esse tema; as frases agressivas

que ornamentam os escritórios dos executivos, como a freqüente “seja breve”, a regulamentação da correspondência; o hábito da olhadela periódica ao relógio; as chamadas telefônicas interrompendo a conversa; e todos os outros gestos de mesma natureza. Como resultado, torna-se difícil a expressão de qualquer pensamento um pouco mais elaborado e matizado; violam-se as mais elementares regras de cortesia e da credibilidade; e, sobretudo, indica-se pouca consideração pela pessoa à frente de nós. É quando se entra em contato comercial com outras pessoas, de outras culturas, ainda respeitadoras dos rituais básicos das conversas, que se descobre a grosseria de muitos contatos profissionais no Ocidente, e que se coloca em questão o valor da eficácia associada à rapidez. Talvez seja uma das lições mais interessantes que o Japão nos tenha ensinado; o segredo do sucesso de um dirigente reside na arte de se saber perder tempo, para ganhá-lo.

Uma segunda característica do modo de pensar dominante na administração tem suas raízes no modelo centralizado da instituição militar, o qual, no decorrer dos séculos, demonstrará a eficácia de suas regras de funcionalismo e a capacidade de resistir à prova do tempo. A conseqüência dessa herança isto é, a importância capital do conceito de autoridade e dos conceitos de ordem e de disciplina que lhe estão associados, legitimados pelos fundamentos do direito romano e pela evolução do direito administrativo é que tais noções se transformam em dogmas da administração. No nível dos executivos, a contrapartida desses valores consiste em valorizar e recompensar a obediência e a submissão. Que tipo de intercâmbio de troca sincera pode haver em tal contexto? A doutrinação, que tende a acompanhar o exercício da autoridade e que é institucionalização do monólogo, estimula os subordinados a se censurarem, a evitar os assuntos tabus e a adotar uma personalidade moldada.

“Aqui, pensar significa aderir”, e “A ausência das palavras manifesta-se pelos estereótipos de um discurso em que o sujeito, pode-se dizer, na verdade é falado, muito mais do que fala”.

Atribuir exagerada importância a essas duas características, a racionalidade econômica e a autoridade, conduz a favorecer o desenvolvimento de atitudes profundamente antiintelectualistas, de um verdadeiro culto ao silêncio. É espantoso notar, no contexto da administração, quanto os executivos vivem num universo de certeza, com a impressão de detentores da verdade. Isso lhes confere um baixo

nível de tolerância à contestação e ao espírito crítico, e explica por que se fascinam pela miragem das explicações simplistas e reducionistas, como a testemunha à proliferação de receitas, das quais se esperam resultados cada vez mais miraculosos e que, apesar de seus duvidosos sucessos, sempre encontram compradores. Qualquer um que tente ampliar os debates e introduzir, é rapidamente chamado de filósofo, poeta, ou algum outro epíteto de forte conotação pejorativa, o que abre caminho para desconsiderar sua intervenção e escamotear a discussão. Essa atitude antiintelectualista tem por efeitos nefastos empobrecer consideravelmente o discurso sobre problemas que a empresa se defronta, e privá-la de perspectivas fecundas e de soluções que fujam trilhas batidas. Os conformistas tranqüilizam, os criadores perturbam, mesmo que os sucessos que glorificamos possam ser decorrentes dos criativos, e mesmo que haja uma supervalorização dos méritos da mudança, da inovação e da participação.

Devemos enfim nos interrogar a respeito do clima de desconfiança generalizada, existente nos escalões superiores, acerca das conversações que ocorrem entre os empregados, no trabalho. É como se falar não fosse mais que tagarelice ou não fosse mais que uma indicação de que eles pararam de trabalhar, como se conversar no trabalho fosse uma forma de “roubar o tempo” do empregador. Essa desconfiança radical com relação à fala, que é vista como uma “perda de tempo” se traduz pelo estabelecimento de regras implícitas e explícitas, que vigorosamente limitam sua utilização e que podem mesmo chegar à interdição pura e simples.

Fato muito inquietante, essas restrições ao exercício da fala, que infelizmente são muito concorrentes ao universo dos escritórios e das fábricas. Que profunda violência representa essa interdição ao falar, ainda mais quando sabemos do papel primordial desempenhado pela palavra na representação da existência pessoal.

3.9.3 A Estrutura Burocrática

A extensão vertical e horizontal das estruturas tem por efeito multiplicar os níveis hierárquicos, do que resulta ser difícil visualizar claramente a divisão de

responsabilidade; as possibilidades de cruzamento multiplicam-se e, por conseqüência, as fontes de conflito são ampliadas e tende a se instaurar um clima de desconfiança generalizada, seja entre os diversos níveis, seja entre as diversas unidades.

Sabemos que o fato de deter autoridade pode levar alguns chefes, já assim predispostos, a um comportamento, mesmo inconsciente, de “pequenos tiranos”, e lhes conferir o direito de fazer sofrer as pessoas sob sua jurisdição. A estrutura burocrática, fato mais grave, estimula a proliferação da autoridade hierárquica ou funcional. Aquilo de que os empregados mais se queixam hoje em dia, nos diferentes ambientes de trabalho, não é de suas condições materiais, mas da maneira como são tratados por aqueles que exerçam autoridade. A primeira crítica que fazem é justamente o comportamento de “pequenos tiranos” dos superiores. Denunciam, em particular, os abusos de autoridade, o autoritarismo e a dureza que marcam ainda muito de suas relações, o menosprezo e a falta de consideração, as repreensões repetidas, as afrontas gratuitas, os comentários descorteses de que seguidamente são objeto, o descrédito do valor de seu trabalho pelos superiores e o não respeito a sua competência. Aqueles que, nas empresas, comportam-se como “pequenos tiranos”, têm o dom de recorrer regularmente a mecanismos tais como a resposta tangencial ou oblíqua, a dupla limitação, o conluio e os atos de palavra não respeitada, cujos devastadores efeitos, tanto no plano físico quanto no plano fisiológico são nefastos. É curioso que não se conceda importância alguma a fenômenos de tal amplitude, que contribuem para o sofrimento de muitas pessoas nas empresas, que chegam mesmo a sentimentos fortes, como o ódio. Com tais comportamentos, como esperar que os empregados se comportem de acordo com os discursos oficiais e as boas intenções de todas as diretorias? Como esperar que se obtenham resultados positivos. Considerando as conseqüências do exercício da autoridade, não é admissível que apenas se considerem as condições profissionais e técnicas, para o acesso aos postos de comando; nem é admissível que se conceda tão pouca importância a assegurar que as pessoas a quem se pretende confiar poder detenham as qualidades humanas essenciais a seu exercício.

Se existem vários obstáculos que o ambiente de trabalho tornam difícil o estabelecimento do diálogo, existem na evolução dos valores no Ocidente, na

dinâmica interna dos grupos informais e nas práticas adotadas em seus setores pelos líderes de turma.

3.9.4 Os Valores

Uma das características mais marcantes da sociedade ocidental tem sido a emancipação da pessoa, cujos direitos de expressão têm sido, ao longo do tempo, sempre reforçados. À parte as manipulações que a mídia possa fazer, nenhum ocidental que hoje viva numa sociedade democrática pode negar o fato de que é um cidadão, que exerce por inteiro sua cidadania. Isso torna cada vez mais insustentável ela não desfrutar dos mesmos direitos no ambiente de trabalho.

Os numerosos estudos, que há uma dezena de anos tentam entender por que algumas empresas de um mesmo setor obtêm melhores resultados do que outras. Destacam-se a contribuição específica de práticas mais humanizadas de gestão, em particular aquelas que aceitam a liberação da palavra, da fala, da conversa. A impressão que se tem dessas bem sucedidas experiências que tais empresas souberam criar um estilo de administração, um clima de trabalho e uma ética que, de alguma forma, institucionalizam as práticas e os comportamentos espontâneos de qualquer grupo informal.

3.9.5 O Capital Intelectual

Desde que o interesse na pesquisa de marketing de serviços começou a crescer há mais de duas décadas, todos, acadêmicos e praticantes, têm declarado que os funcionários constituem o recurso mais importante de uma empresa. Sem pessoas cultas, talentosas e motivadas comprometidas com o bom serviço, a empresa não se sairá bem. Apesar disso, a realidade é que os funcionários continuam sendo tratados como antes; isto é, como um custo que pode e deve ser eliminado tão logo seja possível. De modo geral, a declaração da importância crítica de funcionários continua sendo feita da boca para fora e, a alta rotatividade de empregados devido à redução de quadros e à aposentadoria precoce, às vezes

forçada, observada na década anterior, tem causado um efeito negativo sobre o capital intelectual das empresas.

Capital intelectual pode ser definido, por exemplo, como todos os ativos de uma empresa, exceto aqueles que aparecem no balanço, ou o valor total de uma empresa, menos seu valor contábil. A maior parte desse capital deve-se a pessoas: gerentes, supervisores e outros empregados por toda a organização, bem como parceiros corporativos e clientes em mercados de consumo e também empresarial ou business-to-business. As novas e mais abrangentes maneiras de considerar os ativos de uma empresa indicam claramente o valor de longo prazo do capital intelectual como um fator determinante do sucesso de importância no mínimo equivalente à do capital financeiro de curto prazo. Todavia, como o sucesso em longo prazo do capital intelectual tem de ser administrado de modo a ser transformado em resultados econômicos. A questão é reconhecer a importância em longo prazo do capital intelectual para a geração de capital financeiro e converter gradualmente capital intelectual em capital financeiro.

O capital intelectual pode ser dividido em capital individual e estrutural. O capital individual consiste em funcionários, parceiros corporativos e clientes com seus conhecimentos, comportamentos e rede de relacionamentos individuais. O capital estrutural é a parte da cultura da empresa que pode ser recuperada e utilizada por um empregado recém-admitido. Ela está embutida na cultura corporativa e, portanto, é transferível para novas pessoas, empregados, parceiros corporativos e clientes. O capital individual é destruído quando uma pessoa deixa a empresa, ao passo que o capital estrutural permanece e pode ser utilizado no futuro.

Para provedores de serviços, assim como qualquer tipo de organização, é crítico manter o capital intelectual individual em nível gerencial, bem como em nível operacional, ou transferi-lo, o quanto for possível, para o capital estrutural. Parte deste capital pode ser armazenada em bancos de dados, mas outra parte substancial não pode ser retida quando um empregado ou cliente vai embora. Uma parte vital do capital intelectual é, evidentemente, conhecimento, que pode ser migratório ou embutido. Conhecimento embutido é parte do capital estrutural. Conhecimento, não a informação pura, que pode ser encontrado em banco de dados e utilizado por qualquer um, é um exemplo de conhecimento embutido. Conhecimento embutido também é armazenado em imagens e marcas, bem como

em fortes relacionamentos com parceiros corporativos e clientes que não dependem de um determinado empregado. Quanto mais conhecimento embutido houver, melhor se dará a empresa. Quanto mais conhecimento migratório houver, mais vulnerável a firma estará à rotatividade de empregados porque, quando eles deixam a empresa, esse tipo de conhecimento migra com eles.

Concluindo funcionários em nível gerencial, bem como em nível operacional, são críticos para o sucesso de empresas de serviços, do mesmo modo que são para qualquer empresa. Manter funcionários habilitados, motivados e comprometidos é de vital importância. Todavia, clientes esclarecidos e exigentes, e parceiros corporativos também são um ativo valioso que deve ser valorizado. Eles não somente trazem negócios para o provedor de serviços enquanto clientes, mas enquanto parceiros corporativos possibilitam prover os clientes com soluções competitivas e também dão apoio ao desenvolvimento de novas idéias, conceitos de serviço, soluções, tecnologia e sistemas operacionais ao compartilharem seus requisitos, visões e conhecimentos e, simplesmente por serem exigentes. GRÖNROOS (1947)

4. AMBIENTE SOCIAL NATURAL

De acordo com as idéias de Snel, 1998, as tendências sociais implícitas o modo como as pessoas pensam e agem têm importantes implicações para a administração de trabalho, as ações corporativas sociais e as decisões estratégicas sobre produtos e mercados.

Uma questão proeminente no final dos anos 80 foi o envolvimento dos negócios americanos (e das universidades) no regime de apartheid da África do Sul. Eaton, Bill e Howell, General Eletric, Coca-Cola, Protect e Gamble, General Motors, IBM, Honeywell e Warner Communications estavam entre os primeiros a encerrar seus envolvimento de negócio com a África do Sul. Agora, com o novo governo de Nelson Mandela, a tendência é de reinvestimento na África do Sul por parte de muitas dessas empresas. Nos anos 90, proteger o ambiente natural constitui um interesse predominante. Esse tópico é tão importante na tomada de decisões administrativas.

Responder eficazmente ao ambiente sempre envolve projetos estratégicos, por exemplo, envolve modificar os limites do ambiente competitivo por meio de seleção de domínio, diversificado, fusões e coisas de tipo. As estratégias que a empresa busque um novo ambiente, mas que ela modifique algum aspecto do ambiente atual por meio da agressão competitiva, de relações públicas, de ações legais. Finalmente, as estratégias cooperativas, como contratação, cooptação, e construção de coalização envolvem o trabalho conjunto de duas ou mais organizações.

Este aspecto realmente é relevante para as grandes empresas públicas, ou seja, as sociedades de economia mista, estas empresas informaram durante a entrevista que gostariam muito que o banco com quem mantém relações comerciais, realizasse trabalhos colaborativos, em ações voltadas para a responsabilidade ambiental.

4.1 O QUE OS ADMINISTRADORES PODEM FAZER

Para ser verdadeiramente “verde” – isto é, ser uma empresa de ponta com respeito aos interesses ambientais, a obediência às leis não é suficiente. As empresas progressistas estão ao lado e a frente de leis indo além da obediência marginal e antecipando exigências e necessidades futuras. Mas as empresas podem ir ainda além, experimentando continuamente inovações que protejam o ambiente.

4.2 AÇÕES ESTRATÉGICAS QUE A EMPRESA PODE ADOTAR

a) Cortar os negócios ambientalmente arriscados. A Du Pont, maior produtora de gases CFCs anunciou que voluntariamente irá sair desse negócio de 750 milhões de dólares. THOMAS E SNELL (1998)

b) Conduzir a P&D a atividades ambientalmente seguras.

c) Desenvolver e expandir serviços ambientais de limpeza. Com base na competência obtida na limpeza de suas próprias fábricas.

d) Compensação por projetos ambientalmente arriscados através de doações de valores, no sentido de corrigir processos provocados pelas empresas a que podem levar ao aquecimento do planeta.

e) Tornar a empresa responsável perante os outros através da solicitação de *feedback* de ambientalistas e legisladores.

f) Tornar cada novo produto ambientalmente melhorado do que o anterior através da utilização de materiais recicláveis, redução de materiais perigosos, reduzir emissões e utilizar energia e recursos naturais as atividades de embalagens.

4.2.1 Âmbito de Assuntos Públicos

a) As Empresas podem tentar obter credibilidade e legitimidade ambiental através de ações que mostrem que é proponente de reciclagem, tentar tornar-se um “educador” ambiental corporativo.

b) Tentar evitar perdas causadas pela falta de sensibilidade às questões ambientais.

c) Colaborar com os ambientalistas e projetos conjuntos com qualquer grupo ambiental que esteja disposto.

4.2.2 Âmbito Legal

a) Evitar confrontação com agências de controle de poluição estaduais os federais.

b) Obedecer logo. Como os custos de obediência às leis somente aumentaram com o passar do tempo, as primeiras empresas a fazê-lo terão custos menores.

c) Tirar vantagens de programas de obediência inovadores, permitindo às fábricas reduzirem a poluição de diferentes fontes em diferentes quantidades uma vez que o resultado final seja equivalente.

d) Não negociar a remoção de resíduos com empresas suspeitas. Elas provavelmente arrumarão subterfúgios, infringirão a lei e farão um trabalho ruim e o resultado poderá ser uma má publicidade e problemas legais.

4.2.3. Na Área Produção e Operações:

a) Promover novas tecnologias de fabricação.

b) Ter como alvo perda - zero ou descarte - zero, assim como zero - efeito.

c) Encorajar avanços tecnológicos que reduzam a poluição e de produtos e de processos de fabricação.

d) Desenvolve novas formulações de produtos.

e) Eliminar resíduos de fabricação

f) Encontrar usos alternativos para resíduos

g) Insistir para que os fornecedores tenham desempenho ambiental. Algumas empresas descobriram que muitos de seus problemas ambientais eram “importados” da cadeia de fornecedores.

h) Montar produtos tendo o ambiente em mente. Deve-se fabricá-los de modo que seja fácil separá-los, classificá-los e reciclá-los.

4.2.4 Na Área de Marketing

a) Lançar produtos com características ambientalmente amigáveis. Acredita-se que a reputação ambiental de uma empresa influencia o que eles compram.

b) Evitar ataques de ambientalistas por afirmações sem consistência ou inadequadas. As empresas devem ser honestas com seus empregados e com o público e educá-los continuamente.

c) Diferenciar produtos por meio de serviços ambientais. Recolher e remover resíduos dos consumidores como um serviço prestado a eles. A remoção é custosa, mas o serviço diferencia os produtos da empresa. Deve-se fazer da educação uma parte dos serviços do pós-venda das empresas.

4.2.5 Na Área da Contabilidade

a) Coletar dados úteis através de pesquisas que visem a contabilidade ambiental corporativa.

b) Fazer os poluidores pagarem. Algumas empresas têm o princípio de que o poluidor pagará, por toda a empresa, de modo que os administradores têm de incentivar o combate à poluição como puderem.

c) Demonstrar que os programas antipoluição dão retorno. Desse modo, cada empresa deve ser eficaz em seus esforços de redução de poluição não apenas em função de si mesmo, mas também por causa da nação.

d) Utilizar um avançado sistema contábil para resíduos. Deve-se fazer isso em conjunto com a contabilidade gerencial padrão, o que pode retardar

investimentos em novas tecnologias. A contabilidade de resíduos assegura que todos os custos sejam identificados e que melhores decisões possam tomadas.

e) Adotar a contabilidade de custos completa para assegurar que o preço de um produto reflita custo ambiental.

f) Mostrar o impacto geral do programa de redução de poluição. As empresas têm obrigação de contabilizar os custos e benefícios de seus programas de redução de poluição.

4.2.6 Na Área de Finanças

a) Ganhar o respeito da comunidade de investimento socialmente responsável. Serviços de classificação de fundos de investimentos socialmente responsáveis visam auxiliar às pessoas a investir com a consciência limpa.

b) Reconhecer a verdadeira responsabilidade. Algumas empresas empregam analistas ambientais que procuram empresas de responsabilidade ambiental verdadeira na avaliação de seus desempenhos potenciais.

c) Reconhecer oportunidades de negócios. O potencial de negócios para empresas de resíduos sólidos é favorável por causa da escassez de aterros de lixo.

5 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o método utilizado no presente estudo e a forma de tratamento dos dados coletados a fim de validar o seu desenvolvimento

5.1 OBJETIVO PRINCIPAL

O modo como devem ser executados os serviços prestados por um banco para se tornarem mais valorizados pelas empresas “Corporate”.

5.2 PROCESSO METODOLÓGICO

O método utilizado para a pesquisa será Estudo de Caso e também Pesquisa Survey, composto de entrevista estruturada (questionário) que formula perguntas a fim de receber informação sobre atitudes, motivos e opiniões. Os dados serão dados por amostragem, através da sondagem das respostas dos clientes e observação direta através de entrevista junto à área financeira das empresas selecionadas. A escolha desse método de pesquisa visa uma proximidade maior com o cliente, a fim de buscar legitimidade nas informações. A análise dos dados será dada pelo percentual de cada uma das questões.

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Número total de empresas “Corporate”: 52 empresas

Total de empresas que responderam o questionário: 23 empresas

6.1 FATORES USADOS PARA JULGAR A QUALIDADE DOS SERVIÇOS:

1º lugar: agilidade com 66,67 das respostas;

2º lugar: segurança e gerência empataram com 50% das respostas;

3º lugar: assessoria com 38,5 % das respostas;

4º lugar: rede de agências com 61% das respostas;

5º lugar: tarifas

6.2 CONCORRENTES

Das empresas pesquisadas, 86,95 % trabalham com mais de quatro bancos, sendo que nas entrevistas houve as seguintes informações.

a) Banco com maior agilidade: Itaú devido a velocidade com que consegue tratar às informações: recepção e envio de arquivos, soluções para problemas incomuns ocorridos na empresa.

b) Em outra escala no aspecto agilidade: Bradesco, HSBC e Citibank e Banco do Brasil.

As tabelas 2 a 6 das páginas seguintes demonstram o resultado dos questionários respondidos pelas 23 grandes corporações.

TABELA 2 – QUANTIDADE DE BANCOS UTILIZADOS

Empresas	QUANTIDADES DE BANCOS		
	dois Bancos	três Bancos	quatro ou mais Bancos
Coamo			x
Ferragens Negrão			x
Itaipu	x		
Britânia			x
ALL			x
Santa. Cruz			x
Incepa			x
Renault			x
Placas			x
Fertipar			x
Positivo			x
Península			x
Perkins			x
Sanepar			x
Boticário			x
Cacique			x
Milênia			x
Copel			x
Banco Bamerindus		x	
Credicorol		x	
Banco CNH			x
GVT			x
C. Vale			x
TOTAL	1	2	20

GRÁFICO 2: NÚMERO DE BANCOS

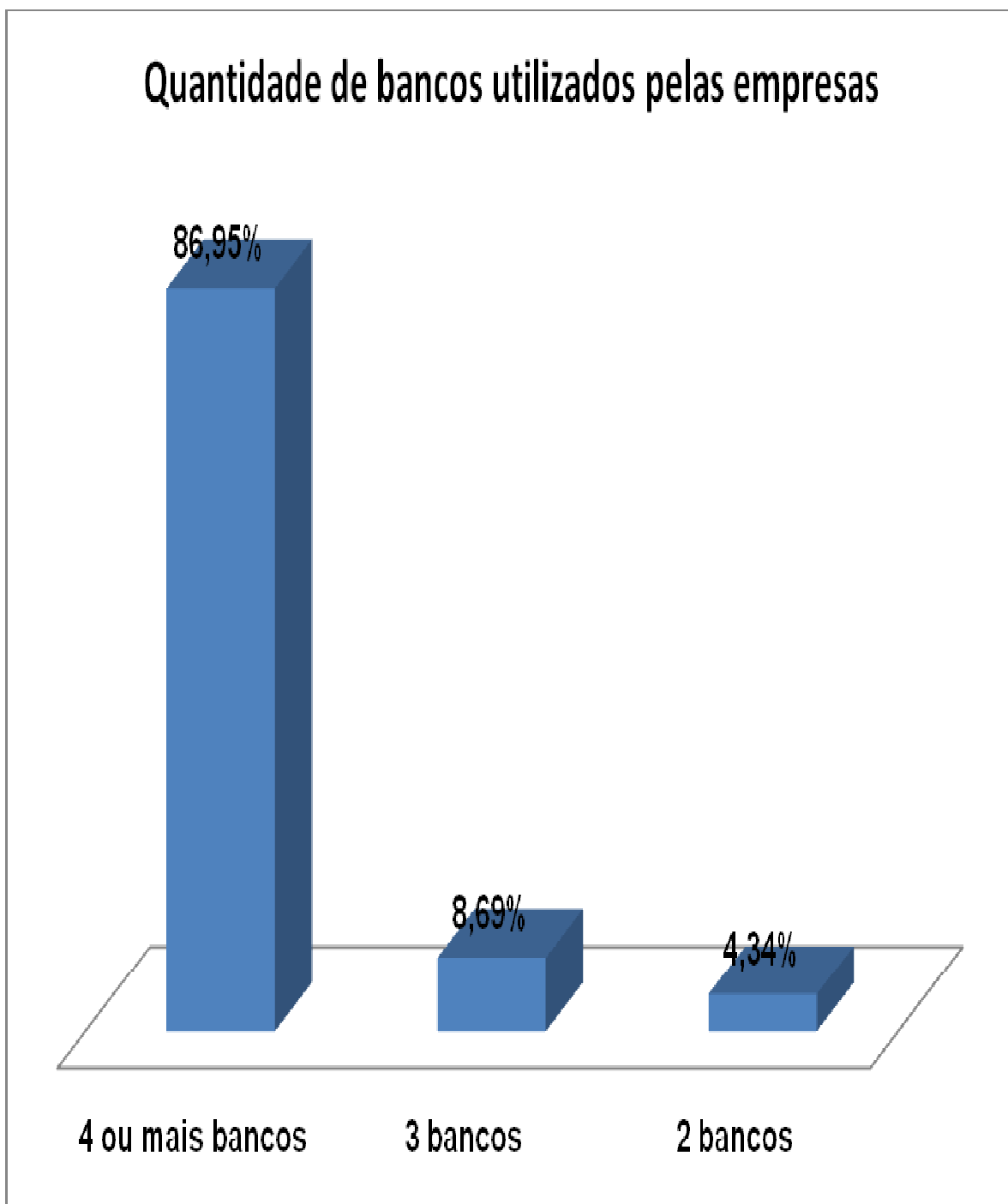


TABELA 3 – PRODUTOS BANCÁRIOS UTILIZADOS

PRODUTOS MAIS DEMANDADOS		PERCENTUAL
	Número de Empresas que responderam: 23	%
Cobrança	16	69,56
Antecipação de recebíveis	4	17,39
Vendor	3	13,04
Crédito Exportação/Importação	11	47,82
Capital de Giro	6	26,08
Financiamento de bens de capital	3	13,04
Investimentos	10	43,47
Seguridade	1	4,34
Licitações	2	8,69
Operações Estruturadas	5	21,73

GRÁFICO 3: TIPOS DE UTILIZAÇÕES

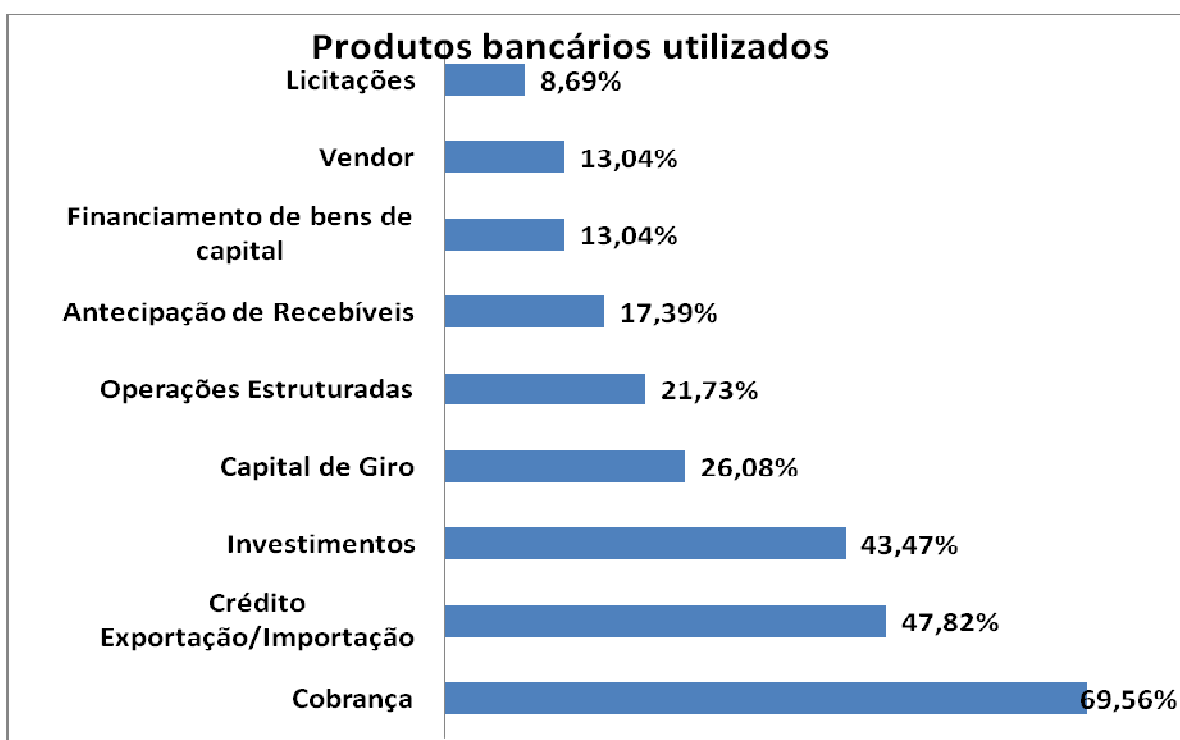


TABELA 4 - EXCELÊNCIA DE SERVIÇOS

SERVIÇOS CONSIDERADOS EXCELENTES		PERCENTUAL
	Número de Empresas que responderam: 18	%
Cobrança	5	27,78
Antecipação de recebíveis	-	-
Vendor	1	5,55
Comércio Exterior	5	27,78
Capital de Giro	1	5,55
Financiamento de bens de capital	-	-
Informações /Investimentos	2	11,11
Seguridade	-	-
Licitações	-	-
Operações Estruturadas	-	-
Compensação	1	5,55
Depósitos recursais	1	5,55
Pagamentos eletrônicos	1	5,55
Gerenciador financeiro	1	5,55
Segurança/transações	1	5,55
Conta Integração	1	5,55
Correspondente Bancário	1	5,55
Informações sobre fundos de investimentos	1	5,55
Atendimento	3	16,66

GRÁFICO 4: QUALIDADE PERCEBIDA



TABELA 5 – DEFICIÊNCIA DE SERVIÇOS

SERVIÇOS CONSIDERADOS DEFICITÁRIOS		PERCENTUAL
	Número de Empresas que responderam: 15	
Cobrança	-	-
Antecipação de recebíveis	-	-
Vendor	-	-
Comércio Exterior	-	-
Capital de Giro	-	-
Financiamento de bens de capital	-	-
Informações /Investimentos	-	-
Seguridade	2	13,33
Licitações	-	-
Operações Estruturadas	-	-
Compensação de cheques no exterior	1	6,67
Depósitos recursais	-	-
Pagamentos eletrônicos	-	-
Gerenciador financeiro	-	-
Atendimento	-	-
Morosidade retorno áreas internas	1	6,67
Custódia	1	6,67
Morosidade recepção arquivos	3	20,00
Tarifas	1	6,67
Identificação de créditos na arrecadação	2	13,33
Limite de crédito	1	6,67
Definições de garantias	1	6,67
Pagamentos de impostos, multas e taxas	1	6,67
Não permissão no envio de boletos de cobrança via e-mail	1	6,67
Falta de comprometimento	1	6,67
Falta de agilidade	1	6,67

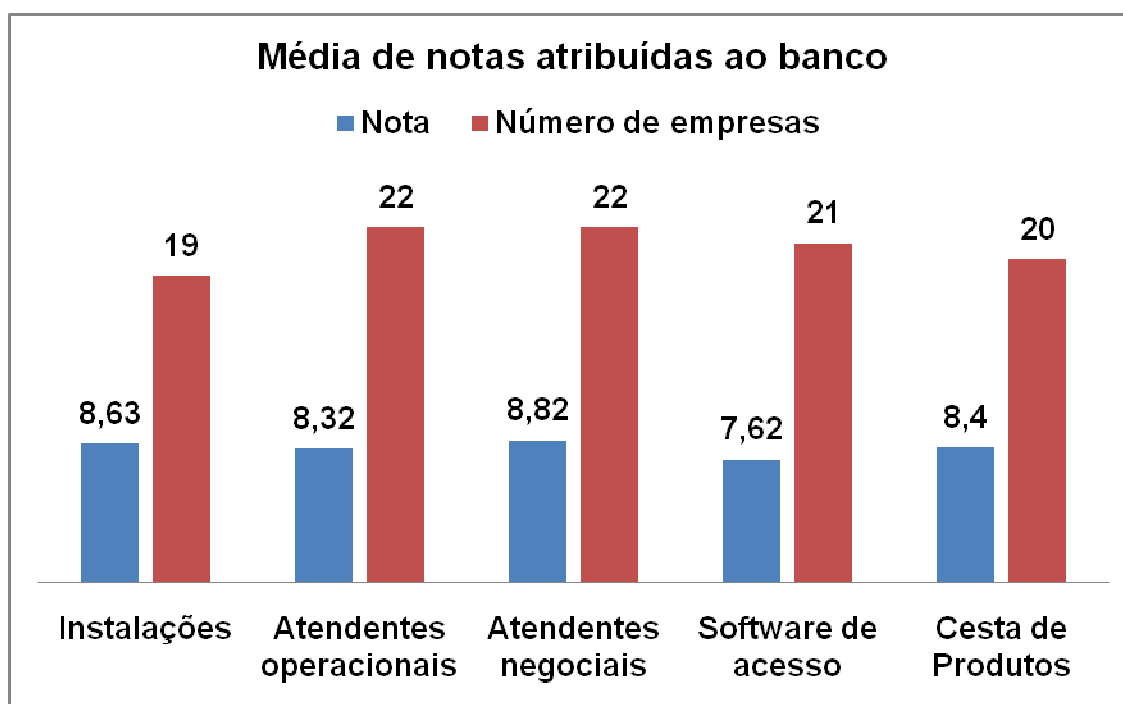
GRÁFICO 5: DEFICIÊNCIA PERCEBIDA



TABELA 6 – CONCEITO DO BANCO DO BRASIL

MÉDIAS DE NOTAS ATRIBUÍDAS AO BANCO	
	Nota média
Instalações Número de Empresas: 19	8,63
Atendentes operacionais Número de Empresas: 22	8,32
Atendentes negociais Número de Empresas: 22	8,82
Software de acesso Número de Empresas: 21	7,62
Cesta de Produtos Número de Empresas: 20	8,40

GRÁFICO 6: CONCEITO DO SERVIÇO PRESTADO



6.3 O *FEEDBACK* DAS EMPRESAS

Ao final dos questionários se abriu às empresas atendidas pelo Banco do Brasil a possibilidade de se manifestarem quanto às suas impressões sobre os bancos e de suas necessidades mais relevantes no momento atual. Estes comentários foram sintetizados conforme se segue.

6.3.1 Principais Comentários das Empresas

a) Itaipu Binacional:

“- Pagamento de GRU – maior flexibilidade do Banco nos dias de pagamento das guias de GRU (Guia de Recolhimento da União), ou seja, a empresa depende da liberação de recursos da Eletrobrás o que acaba atrasando o pagamento das guias ficando sempre numa situação de stress pelo limite máximo dos pagamentos no caixa ser até 17:20h. Maior agilidade na recepção de arquivos. Horário da arrecadação 8:30 h às 9:00 h. Horário ideal: um pouco antes das 8:00 h”.

b) COPEL Distribuição:

- “- Melhorar na parte de recepção de arquivos.
- Depósitos judiciais devem ser sempre identificados, contendo no mínimo a agência de origem, para a empresa poder aplicar rapidamente os recursos .
- A empresa espera que o Banco seja parceiro nas questões ambientais e auxilie na proteção e defesa do meio ambiente”.

c) SANEPAR:

“ - Arrecadação: arquivos retorno deverão chegar antes das 8:00 h, porque todos os setores internos da empresa dependem da recepção desses arquivos, o atraso acaba gerando em custos de funcionários, atraso no recolhimento e tratamento do valor arrecadado.

Exemplo de outros Bancos:

Bradesco: 00: 45 h

Itaú: 3: 26 h

Citibank: 7: 25 h

Banco do Brasil: 8: 15 h

“- Identificação de pagamentos referentes à Secretaria da Fazenda.

- Regularizar as diferenças na arrecadação da faturas para que não seja necessário ajustes posteriores.

- Flexibilidade do Banco no sentido de resolver problemas anormais.

- Aplicações com datas retroativas.

- A empresa espera que o Banco seja parceiro nas questões ambientais, ou seja, como o Banco do Brasil tem abrangência nos financiamentos agrícolas, a empresa espera que o Banco também faça um trabalho em conjunto, envolvendo questões ambientais tais como: proteção do meio ambiente, mais especificamente, da água, informações sobre o uso correto de defensivos agrícolas, no sentido da proteção da saúde das pessoas.

d) COAMO Cooperativa Agroindustrial:

“- Com relação ao convênio de compensação é excelente. Porém, a apresentação dos cheques compensados para a conferência formalística é deficitária; visto que são apresentados para a Cooperativa somente os cheques compensados a partir de R\$ 3 mil reais, os quais são enviados diariamente, via FAX, pela Agência Corporate- PR. A demanda da empresa seria apresentar os cheques a partir de R\$ 300 reais e enviá-los no malote da Agência Campo- Mourão-PR,

diariamente, pois a Cooperativa está exposta a um risco muito alto (financeiro e de imagem) por pagamento de cheques clonados, com assinaturas divergentes, etc, pois não estamos conferindo com o original. É de conhecimento da Cooperativa que o Banco do Brasil opera desta forma e assume o risco financeiro dos cheques inferiores a R\$ 3.000,00, mas se tivermos problemas com cheques inferiores a R\$ 3.000, 00 o Banco do Brasil assume o risco financeiro?

Com relação o gerenciador financeiro estar disponível a opção para as Cooperativas de Crédito enviar TED e DOC de cooperados através da conta integração. A Credicoamo não envia o arquivo de saldos para a conta integração, logo, a empresa não consegue enviar TED ou Doc , visto que a conta não possui saldo disponível.

Sugerimos liberar a emissão de TED e ou Doc mesmo não tendo saldo na conta e o valor transferido automaticamente para a conta centralizadora, no nosso caso, a conta 55.000-0 ou 24.400-7. Atualmente emitimos pela conta corrente 24.400-7, porém o remetente fica como sendo CREDICOAMO e o ideal é que a identificação seja do cooperado que solicitou o envio do crédito para fins de comprovação de recebimento pelo favorecido”.

e) Banco BAMERINDUS (liquidação extrajudicial):

- “- Melhorar a compensação de cheques no exterior dando mais agilidade.
- Melhorar serviços de manutenção caixas eletrônicos, modernização, etc.
- “Avanços tecnológicos que permitam despachos das empresas no exterior, a exemplo de outros bancos (Itaú): uso do Token”

f) Cacique:

- “- Melhorar o atendimento do help desk que, na opinião da empresa, é demorado e não conclusivo”.

f) Positivo:

“- Gerenciador financeiro:

- Cobrança (Instruções): criar uma opção única onde se possa sustar e baixar um título que esteja em cartório.

- “Emitir boleto de cobrança para um título vencido com data atualizada, para que o cliente da empresa possa pagar em qualquer banco”.

h) INCEPA:

“- Possibilitar o envio de boletos via e-mail.

- “Implantar no Gerenciador Financeiro a função: debitar e manter em cobrança, pois a empresa necessita que o título seja transferido para a cobrança simples para que se possa fazer alterações, sejam elas de vencimento, de valor”.

i) ALL Ferroban

“- Tratar com mais agilidade pagamentos manuais; ser mais parceiro com a empresa, não criar “caso” por motivos pequenos;

- “Ter maior contato pessoal com a empresa”.

j) Britânia:

- Envio de informações erradas, falta de agilidade e qualidade no envio de informações.

- Morosidade no cálculo de *descomprar*, cotações e enquadramento de operações de financiamento.

- Falhas e mudanças nas cotações já fechadas.

- Morosidade e desorganização na área de seguros , atraso e demora no pagamento de sinistro.

-Gerenciador financeiro: não atendeu à empresa no quesito relatórios. (comprovantes de pagamento). A empresa necessitava que ao informar agência e conta destinatária do pagamento, o sistema informasse também o nome do beneficiário do pagamento, antes da segunda confirmação (uso da segunda chave de despacho), como é feito pelo Banco Itaú.

k) Placas Paraná:

- Verificar problemas existentes com boletos bancários, pois ao haver alguma divergência o banco não nos avisa, logo ficamos sem informação de que o pagamento não foi efetuado. Os problemas acontecem devido a diferenças de valores e erros no código de barras.

7. CONCLUSÃO

As empresas enfrentaram adversidades na mesma proporção que as empresas do grupo de comparação. Elas encararam a realidade de sua situação, por isso, saíram das adversidades muito mais fortalecidas.

Neste sentido, uma tarefa básica no processo de tornar uma empresa excelente é criar uma cultura em que as pessoas tenham a oportunidade de serem ouvidas – e, em última análise, na qual a verdade prevaleça.

O processo de criação deste clima envolve quatro elementos básicos:

- a) liderar com perguntas, não com respostas;
- b) envolver-se no diálogo e no debate, não na coação;
- c) identificar os problemas não jogando a culpa nos outros.
- d) mecanismos que se transformem em informações não ignoradas.

Assim, o presente trabalho identificou pontos importantes para grandes corporações em bancos, que os levem a centralizar maior parte de suas operações.

É importante destacar que as empresas “Corporate”, devido ao grande número de serviços prestados por um banco a elas e ao alto custo envolvido nestas operações, inclusive o custo de mudanças, prezam muito o contato pessoal com os administradores, gerentes de contas e funcionários. Assim, o Banco que conseguir maior proximidade com o departamento financeiro destas empresas, juntamente com seus dirigentes, terá um diferencial no mercado. Este contato pessoal possibilita o conhecimento do término de contratos de serviços com outros bancos, e também a identificação de lacunas nos serviços permitindo que sejam melhorados, além de gerar clima de confiança, aumentando o vínculo empresa/banco. É bom lembrar que atrás das negociações existem pessoas e que diversas situações podem ser modificadas através delas. Por serem exigentes e participarem ativamente do mercado interno e externo são excelentes para mensuração do desempenho da empresa bancária.

Como demonstrou a pesquisa, estas empresas querem agilidade nas transações, para isso a tecnologia é importante, no sentido de tratar essas informações com rapidez, onde se permita a identificação de créditos que possam ser aplicados rapidamente pela empresa. Assim, os serviços realizados pelo Banco do Brasil que se destacaram junto a essas empresas foram a cobrança, o comércio

exterior e os investimentos. Portanto, melhorias tecnológicas no gerenciador financeiro, no aplicativo cobrança, na área de câmbio e comércio exterior podem resultar no incremento de novos clientes e conseqüente surgimento novos negócios.

Ficou claro que estas empresas desejam um tratamento diferenciado, ou seja, pelo grande número de negócios que geram junto aos bancos, incluindo folhas de pagamento, fornecedores, parceiros e clientes querem a diferenciação, flexibilidade nas transações e estão dispostas a pagar por isso, como demonstrou a pesquisa em que as tarifas figuraram como a última exigência entre a maioria das empresas. Tratamento este, que deve não só ser iniciado na agência de origem dos negócios, mas também, nas agências de relacionamento. Portanto, os gerentes de contas de pessoa jurídica e os funcionários diretamente vinculados ao segmento de pessoa jurídica, nas agências de relacionamento devem ser dotados de habilidade, para a continuidade do trabalho da agência comercial, o que traz reflexos em todo aspecto comercial junto à agência principal. Também merece destaque o apoio logístico, não bastando o fechamento de negócios, visto que as empresas demandam acompanhamento logístico capaz de solucionar seus problemas com agilidade, constituindo um diferencial na escolha do prestador de serviço, inclusive no que diz respeito a limites de créditos e contratações de operações.

O quesito agilidade também foi destacado nas entrevistas com as empresas. Segundo, o depoimento de um dos gerentes: “houve um dia, que ocorreu um problema no processamento de um arquivo e o Banco do Brasil não conseguiu processá-lo, o banco Itaú conseguiu, foi por um dia, mas valeu”, demonstrando que a flexibilidade e a agilidade são muito valorizadas por essas empresas.

Fator de destaque do Banco do Brasil está refletido na tradição da marca e na segurança, muito citados pelas empresas. Importante salientar que apesar de a segurança ser valorizada, não deve constituir óbice para a realização de transações por excesso de zelo, que acabam sendo vistos como incompetência na realização.

Conforme se demonstrou na entrevista a exigência da criação de conteúdo próprio para atender necessidades peculiares se faz presente. O banco que tiver habilidade na criação de conteúdos específicos e padronizá-los, que se traduza em reconhecimento e tratamento flexível em todos os seus pontos de atendimento, terá um diferencial.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECH & BRADFORD, Serviços com qualidade: a vantagem competitiva. S. Paulo, Makron Books, 1992.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In:

CHANLAT, J. F. (Org.). O Indivíduo nas Organizações: dimensões esquecidas. São Paulo, Atlas, 1991.

CHURCHILL, Gilbert A. & PETER, J. Paul. Marketing: Criando Valor para os Clientes. São Paulo, Saraiva, 2000.

COLLINS, Jim. Empresas Feitas para Vencer. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

CPAIVA, E. L.; CARVALHO, Jr., J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. Estratégia de produção e de operações. Porto Alegre: Bookman /companhia Editora, 2004, 192 p.

DINSMORE, Paul Campbell. Poder e influência gerencial – além da autoridade formal. Rio de Janeiro, COP Ed., 1989.

FLEURY, Afonso; FLEURY, M. Tereza Leme. Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo : Atlas. 1995. Cap. 2 . p.33-71.

HSM Managment. Gestão da Inovação – a hora, o ritmo e a maneira certa de inovar. São Paulo, a. 9, n. 49, v. 2, mar.-abr., p. 51-85. Dossiê.

IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em: < <http://www.ipardes.gov.br/>> Acesso em: 30 jan. 2007.

KOTLER, Philip, GRÖNROOS Christian. Marketing Gerenciando Serviços. 2ª Edição, Ed. Campus, 1947

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 10ª edição. São Paulo: Makron Books, 2000.

LÈVY, P. As novas tecnologias da inteligência : o futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro : Editora 34, 1996.

MCKENNA, R. Marketing de Relacionamento: Estratégias Bem-sucedidas para a Era do Cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MONTGOMERY, C. A & PORTER, M. E. (Orgs.). Estratégia. A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. Marketing: Relacionamento, Qualidade, Valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PFEFFER, Jeffrey. Vantagem Competitiva através de Pessoas. São Paulo: Makron Books, 1994. 271p.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, MARÇO 2007 ATACADO. KOTLER, Philip. Marketing para o Século XXI: como Criar, Conquistar e Dominar Mercados. São Paulo: Futura, 1998.

SLACK, Nigel; CHABERS Stuart; HARLAND Christiane; HARRISON Alan; JOHSTON Robert. Administração da Produção Atlas Ed. 2006.

TURBAN, E., MCLEAN, E. e WETHERBE, J. (2004). Tecnologia de Informação para Gestão. Ed. Bookman, POA/RS, 660 p.

VAVRA, T. Marketing de Relacionamento: Como Manter a Fidelidade de Consumidores

BANCO DO BRASIL S.A – 01 Agosto de 2007.
<<http://www.bb.com.br>>

9. ANEXO

9.1 QUESTIONÁRIO

Questionário de avaliação dos serviços bancários realizado na área financeira das Empresas “Corporate” clientes do Banco do Brasil

Empresa:

1. Numere em ordem de importância os fatores usados para julgar a qualidade dos serviços bancários executados para a empresa:

- () agilidade
- () tarifas
- () rede de agências
- () gerência
- () tecnologia
- () segurança
- () assessoria

2. Assinale os bancos que a empresa trabalha:

- () Banco do Brasil
- () Itaú
- () Bradesco
- () Unibanco
- () HSBC
- () Santander
- () Bank Boston
- () Caixa Econômica Federal
- () Outros

3. Quais os produtos/serviços bancários que a empresa mais demanda?

- () cobrança
- () antecipação de recebíveis
- () vendor
- () crédito exportação/importação
- () capital de giro
- () financiamento bens de capital
- () investimentos
- () seguridade
- () licitações
- () operações estruturadas

4. Quais os serviços realizados pelo Banco do Brasil que são considerados excelentes pela empresa?

5. Quais os serviços realizados pelo Banco do Brasil que são considerados deficitários pela empresa?

6. Que nota a empresa dá para os itens a seguir do Banco do Brasil?

- () instalações
- () atendentes operacionais
- () atendentes comerciais
- () software de acesso (gerenciador financeiro)
- () cesta de produtos

7. Sugestões/críticas/elogios

Elisa Maria Teixeira

10. GLOSSÁRIO

- a) *Benchmarking* – aprendizado baseado em padrões de empresas congêneres no mercado.
- b) Customização – diferença do produto.
- c) *Downsizing* – terceirização de serviços para ganhar eficiência
- e) *Empowerment* – promoção de vendas para modelar atitudes.
- f) *Interin managment*: contratar temporariamente um profissional altamente qualificado para assumir uma posição na empresa.
- g) GRU – guia de recolhimento da União
- h) TED – transferências financeiras entre bancos.
- l) DOC – documento de crédito