

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

Mateus Vaz de Barros

**MARKETING BANCÁRIO, UM OLHAR SOBRE O ATENDIMENTO AO CLIENTE
NO AMBIENTE DE INCORPORAÇÃO DO BANCO NOSSA CAIXA PELO
BANCO DO BRASIL**

Porto Alegre

2011

Mateus Vaz de Barros

**MARKETING BANCÁRIO, UM OLHAR SOBRE O ATENDIMENTO AO CLIENTE
NO AMBIENTE DE INCORPORAÇÃO DO BANCO NOSSA CAIXA PELO
BANCO DO BRASIL**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

Tutora-orientadora: MSc. Priscila Silva Esteves

Porto Alegre

2011

Mateus Vaz de Barros

**MARKETING BANCÁRIO, UM OLHAR SOBRE O ATENDIMENTO AO CLIENTE
NO AMBIENTE DE INCORPORAÇÃO DO BANCO NOSSA CAIXA PELO
BANCO DO BRASIL**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em 18 de Novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Marcelo Perlin

Prof. Clésio Saldanha

Dedico este trabalho a
minha linda Esposa Suelen,
companheira e incentivadora e a
minha filha Analice,
minha grande alegria

AGRADECIMENTOS

A Deus, supremo autor, pelo fôlego de vida, saúde e capacidade intelectual nessa caminhada.

A minha família, pela dedicação e confiança.

A UFRGS, professores e tutores pelos ensinamentos e pela paciência.

Ao Banco do Brasil, pela oportunidade concedida.

Eu não sou quem eu gostaria de ser; eu não sou quem eu poderia ser, ainda, eu não sou quem eu deveria ser. Mas graças a Deus eu não sou mais quem eu era!

Martin Luther King

RESUMO

O consumidor bancário moderno procura por comodidade e prestação de serviços de qualidade. Baseado nessa premissa surge a necessidade de analisar o atendimento bancário dentro do ambiente de mudança do Banco Nossa Caixa devido a incorporação pelo Banco do Brasil. Isso ocasionou grande demanda de clientes motivados pelo processo de migração de contas para o sistema de informações do banco incorporador.

O presente trabalho é estruturado de forma a chegar-se a um plano de marketing com exposição do cenário em que a instituição está inserida, em âmbito local e regional, focando o atendimento ao cliente e fazendo com isso a análise dos pontos fortes e fracos da instituição, as ameaças e oportunidades, pontuando-os nas situações encontradas antes, durante e depois do processo de migração. Ainda, propostas ações para auxiliar na redução do impacto na carteira de clientes e aumentar a sua satisfação em relação ao banco. Plano de marketing elaborado conforme dados fornecidos pela instituição, ainda através de entrevistas qualitativas com funcionários de nível gerencial, que participaram ativamente da migração.

Os resultados obtidos revelam que a instituição bancária coordenou o processo de migração de forma muito bem planejada e estruturada. Alguns imprevistos ocorreram durante o processo e o comprometimento negativo do atendimento aos clientes foi inevitável devido ao grande fluxo de clientes na agência.

A proposta deste trabalho consiste em apresentar soluções para otimizar o atendimento pessoal, conseqüentemente diminuindo o número de reclamações e aumentando a satisfação dos clientes.

Palavras-chave: Plano de Marketing, Atendimento a Clientes, Plano de Ação.

ABSTRACT

The modern customer banking's demands for banking convenience and service quality. Based on this premise the need arises to analyze the banking services within the changing environment of Nossa Caixa Bank due to the incorporation by the Bank of Brazil. This occasioned a great demand of customers motivated by the process of migrating accounts to the bank's to information system of new bank.

This work is structured so as to arrive at a marketing plan to expose the scenario in which the institution is located in local and regional level, focusing on customer service and making the analysis of the strengths and weaknesses of institution, the threats and opportunities, scoring in the situations encountered before, during and after the migration process. Also, proposed actions to help reduce the impact on customer base and increase their satisfaction with the bank. The Marketing plan will developed according to data provided by the institution, too through qualitative interviews with management-level employees, who actively participated in the migration.

The results obtained show that the bank coordinated the migration process so was well planned and structured. Some unexpected occurred during the process and the negative commitment of customer service was inevitable due to the large flow of customers at the agency.

The purpose of this paper is to present solutions to optimize the pessoal service, thus reducing the number of complaints and increasing customer satisfaction.

Keywords: Marketing Plan, Customer Service, Plan of Action

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Matriz Swot – Análises de Cenários _____ **34**

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
1.1	OBJETIVOS	14
1.1.1	Objetivo Geral	14
1.1.2	Objetivos Específicos	14
2.	O MARKETING BANCÁRIO E ATENDIMENTO A CLIENTES	15
2.1	O MERCADO BANCÁRIO BRASILEIRO	15
2.1.1	Particularidades do mercado bancário: a prestação de serviços	16
2.1.2	Particularidades do mercado bancário: o atendimento a clientes	17
2.2	MARKETING DE RELACIONAMENTO	19
2.2.1	Marketing de Relacionamento e Atendimento a Clientes	20
2.3	PLANO DE MARKETING	21
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1	MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA	24
3.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	25
3.3	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	25
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	26
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	27
4.1	PREPARAÇÃO PARA A MIGRAÇÃO	27
4.2	AMBIENTE EXTERNO	28
4.3	CLIENTES E ATENDIMENTO	29
4.4	FUNCIONÁRIOS	30
5.	PLANO DE MARKETING	31
5.1	ANÁLISE DO AMBIENTE DE MARKETING	31
5.1.1	Cenário Econômico	32
5.1.2	Cenário de Mercado	32
5.1.3	Cenário Competitivo	32
5.1.4	Cenário Tecnológico	32
5.2	OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	33

5.2.1 Oportunidades	33
5.2.2 Ameaças	33
5.3 PONTOS FRACOS E PONTOS FORTES	34
5.3.1 Pontos Fortes	34
5.3.2 Pontos Fracos	34
5.4 MATRIZ SWOT	35
5.5 QUESTÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING	36
5.5.1 Estratégia de Aproveitamento das Capacidades	36
5.5.2 Estratégia de Conversão das desvantagens	36
5.5.3 Estratégia de Minimização das limitações	37
5.6 DEFINIÇÃO DOS GRANDES OBJETIVOS DE MARKETING	37
5.7 PLANOS DE AÇÃO	37
5.7.1 Plano de Ação 1: Redução no tempo de espera dos clientes	38
5.7.2 Plano de Ação 2: Retenção e Fidelização dos clientes	38
5.7.3 Plano de Ação 3: Treinamento sobre atendimento	39
5.7.4 Plano de Ação 4: Aumento da Carteira de Crédito	39
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
6.1 CONCLUSÕES	40
6.2 LIMITAÇÕES DE ESTUDO E SUGESTÕES	41
BIBLIOGRAFIA	43
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA	46

1. INTRODUÇÃO

O mercado bancário brasileiro sofreu nos últimos anos mudanças significativas no âmbito das Instituições que o compõe. Várias incorporações e fusões fizeram com que houvesse a extinção de alguns bancos tradicionais, como o Unibanco, o Banco Real, a Nossa Caixa em São Paulo, entre outros.

Pode-se destacar que os principais motivadores para as incorporações bancárias são os ganhos de escala e de poder de mercado, isto porque elas possibilitam a ampliação da base de clientes e do volume de negócios e uma maior diluição dos custos e despesas fixas, principalmente os gastos com pessoal e administrativo.

O crescimento dos incorporadores fez com que houvesse o acirramento da concorrência o que transformou o setor em um cenário altamente competitivo. Uma das incorporações mais relevantes foi a aquisição feita pelo Banco do Brasil, que através de negociação com o Governo do Estado de São Paulo, adquiriu em novembro de 2008 a Nossa Caixa S.A., banco estatal de São Paulo, que ocupava na época o décimo segundo lugar no ranking dos maiores bancos do país. Segundo informações do relatório anual 2009 do Banco do Brasil (BANCO DO BRASIL, 2009), com a aquisição, a instituição manteve o lugar de maior banco em ativos do país e passou a liderar o mercado bancário no estado de São Paulo, onde ocupava a quarta colocação até então.

Diante da incorporação, houve a necessidade de integrar os dois bancos, de forma a facilitar a gestão da instituição financeira. Após a etapa de planejamento, o processo ocorreu em 2010 e envolveu todos os funcionários do banco no estado de São Paulo e mais de sete milhões de clientes do antigo banco que passaram a fazer parte da carteira do maior banco em ativos do Brasil.

A mudança de cultura, a diferente política de crédito do banco incorporador e a migração das contas e produtos bancários para o sistema de informações do Banco do Brasil fizeram com que houvesse grande demanda pelo atendimento nas agências, a fim de se resolver os mais diversos problemas. Isso gerou filas demasiadamente grandes, demora no atendimento e insatisfação de clientes, ocasionando reclamações e até evasão de clientes para outras instituições financeiras. Baseado nesse contexto levanta-se a necessidade de analisar a importância da prestação de atendimento de qualidade, com vistas a manutenção e fidelização dos clientes, diante do forte assédio da concorrência, chegando-se então ao seguinte questionamento:

Que ações podem ser tomadas para minimizar os impactos causados pelo processo de migração no atendimento bancário?

Tal proposta faz-se relevante devido à ênfase dada pelas instituições bancárias atualmente, no que tange ao atendimento a clientes. Os bancos tentaram por muito tempo automatizar os serviços bancários, criando e aprimorando os mais variados canais de autoatendimento, para fazer com que o cliente passasse a demandar menos do atendimento pessoal. No entanto, com o acirramento da concorrência as instituições passaram a priorizar o atendimento pessoal como principal ferramenta para fidelizar clientes e gerar negócios. Frente ao ambiente de mudanças, como no caso da migração Nossa Caixa para o Banco do Brasil, houve notado comprometimento do atendimento bancário, mesmo com as medidas adotadas pelo banco para amenizar o impacto do processo. Devido a contemporaneidade do assunto, os estudos sobre atendimento bancário são trazidos a luz da situação para análise literária anteriormente a pesquisa realizada, oportunizada pela participação ativa no processo de migração de agência, contato com envolvidos, entre funcionários e clientes.

Esse trabalho, portanto, apresenta um plano de marketing onde são analisados os cenários, os pontos fracos e fortes da organização e as ameaças e oportunidades, no contexto da empresa diante da situação proposta. Antes, será apresentado o referencial teórico, onde será revista a literatura sobre o tema, seguido pela exposição dos procedimentos metodológicos utilizados.

1.1. OBJETIVOS

Diante do questionamento e justificativa apresentados, são definidos os seguintes objetivos:

1.1.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em elaborar plano de marketing onde serão identificados e analisados os principais problemas no atendimento bancário, baseando-se em agências bancárias do interior de São Paulo, culminando então em um plano de ação para minimizar o impacto causado pelo processo de incorporação bancária.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar os cenários internos e externos durante todo processo de migração das agências;
- Identificar as ameaças e oportunidades;
- Elaborar plano de ação para a melhoria no atendimento.

2. O MARKETING BANCÁRIO E ATENDIMENTO A CLIENTES

Serão revistas, nesta seção, as abordagens de diversos autores que rezam sobre o Marketing Bancário e Atendimento a Clientes.

2.1. O MERCADO BANCÁRIO BRASILEIRO

Nos últimos anos, o setor bancário brasileiro tem passado por grandes transformações decorrentes, principalmente, da globalização da economia mundial. O Governo, atuando como participante no cenário econômico nacional, tem incentivado o fechamento de negócios entre grandes entidades deste setor, no sentido de desenvolver a economia do país. Assaf Neto informa que,

Houve grande incentivo por parte do governo nos últimos anos para que esses bancos processassem fusões e incorporações, diminuindo consideravelmente o número de sedes bancárias e promovendo um acentuado incremento na quantidade de agências. Em verdade, essa tendência de concentração dos bancos comerciais pode ser estendida também as demais instituições do sistema financeiro nacional, formando conglomerados financeiros com atuação nos vários seguimentos do mercado. As principais justificativas, geralmente apresentadas para essa política de concentração são a de reduzir, via economia de escala, o custo operacional e, conseqüentemente, o custo final do dinheiro, e elevar a eficiência administrativa e produtividade das instituições, capacitando-as a atuar em contextos de maior competitividade. (2009, p. 43)

Motta (2009), em seu trabalho *Uma nova ordem no mercado bancário brasileira*, menciona que a história mais recente dos bancos no Brasil apresenta cinco ciclos de desenvolvimento, a saber:

1) A partir dos anos 50 e 60: consolidação dos grandes bancos de varejo nacionais com ampliação da rede de agências e eficiência operacional no controle das transações, investimentos em automação, padronização de processos e massificação da distribuição e comunicação. Bancos de varejo absorvem pequenas casas bancária.

2) A partir dos anos 80 e 90, com a aceleração do processo hiper-inflacionário, o centro de poder nas instituições financeiras passa a concentrar-se como os gestores do caixa do banco, em detrimento das operações de crédito e de mercado de capitais junto a empresas e pessoas físicas. Bancos internacionais concentraram-se nas operações de refinanciamento da dívida externa brasileira.

3) Com o Plano Real em 1994, depois de sucessivos planos econômicos fracassados, e o conseqüente desaparecimento do processo inflacionário, inúmeras instituições financeiras sucumbiram ao perderem as exorbitantes receitas com operações de tesouraria que camuflavam uma brutal ineficiência operacional nas atividades de intermediação financeira e de prestação de serviços. O processo de consolidação ganha novo impulso: grandes fusões e aquisições, privatização de bancos estatais, falência de conhecidas casas bancárias, e fortalecimento das vantagens competitivas voltadas para liderança em custos de grandes bancos privados nacionais. Inúmeros bancos estrangeiros vendem suas operações no país.

4) A partir de 2004, a estabilização monetária foi reforçada pelo *boom* no preço internacional de *commodities* e no maior acesso a crédito a famílias de baixa renda no Brasil. Nesse cenário econômico favorável, os grandes bancos de varejo nacionais concentraram esforços no aumento da intermediação financeira e da prestação de serviços, complementando seu crescimento orgânico com um apetite voraz por fusões e aquisições de outras casas bancárias de porte médio. O Banco Santander foi uma exceção ao comportamento mais conservador adotado pelos bancos estrangeiros nesse período.

5) 2009 marca uma nova etapa na dinâmica competitiva do mercado bancário nacional. Pela primeira vez, quatro grandes bancos (Itaú-Unibanco, Banco do Brasil, Bradesco e Santander) predominam nos diferentes mercados e produtos financeiros. HSBC e Citibank ainda mantêm um posicionamento mais especializado em alguns nichos de mercado.

Pode-se afirmar que ocorreram transformações significativas no mercado bancário brasileiro, em acordo com o texto citado, houve o estreitamento da concorrência, onde quatro grandes bancos são predominantes e usam de todos os artifícios possíveis para alcançarem a maior fatia do mercado.

Dentro disso, é necessário afirmar que os bancos têm investido pesadamente na ampliação de seu leque de serviços para não ficarem em desvantagem no mercado e também a política de atendimento de excelência implantada a ponto de valorizar o serviço prestado.

2.1.1. Particularidades do Mercado bancário: a prestação de serviços

Silva (2000) relata que o sistema financeiro brasileiro apresenta características bastante peculiares com relação aos sistemas financeiros existentes em outros países. Tanto as nações desenvolvidas como as subdesenvolvidas, em sua grande maioria, apresentam sistemas financeiros que se resumem à existência de bancos comerciais. Estes possuem funções básicas como a captação de depósitos e a realização de empréstimos.

O autor afirma ainda que o sistema financeiro nacional é bastante diversificado. Nele, as instituições financeiras sempre buscam oferecer serviços e produtos cada vez mais variados que atendam às necessidades específicas, tanto dos aplicadores como dos tomadores de recursos.

Portanto, o produto financeiro é caracterizado pela prestação de serviços, conhecida como intermediação financeira, onde não há a elaboração de um produto físico final.

Diante disso, pode-se afirmar que os serviços bancários também têm características distintas dos produtos que o consumidor está habituado a comprar no seu dia a dia. Segundo Kotler (1998, p.414), as características dos serviços podem ser elencadas da seguinte forma:

- a) Intangibilidade: os serviços não são palpáveis, não podem ser sentidos provados ou experimentados antes de serem comprados;
- b) Inseparabilidade: não podem ser dissociados daqueles que os fornecem.
- c) Heterogeneidade: os padrões de qualidade podem variar de acordo com quem fornece o serviço. No caso bancário a motivação e a competência podem fazer a diferença.

- d) Obsolescência ou perecibilidade: os serviços não podem ser armazenados, ao contrário de diversos bens de consumo. Os elevados custos da estrutura bancária fazem com que exista uma pressão para estimular a demanda e com isso a diluição dos custos.
- e) Propriedade: em alguns casos o cliente tem acesso a determinado produto ou serviço mas não detêm a propriedade sobre ele.

Cobra e Zwarg (1986) adicionam a esta coleção de definições o fato dos serviços não serem protegidos por patentes. Segundo eles, por esta razão são facilmente copiados, acarretando dificuldades para mensuração de preços em virtude de serem apoiados em trabalho humano estipulado subjetivamente.

Segundo Mctavish (1991), os serviços bancários ainda podem ser classificados em dois grupos distintos:

- a) Intermediação financeira propriamente dita, que não apresenta uma forma de cobrança explícita; e,
- b) Aqueles em que são cobradas comissões, taxas e honorários.

Este autor menciona ainda que os bancos oferecem uma gama completa de serviços financeiros, que são avaliados pelos clientes através da relação custo-benefício, onde são considerados os relacionamentos bem sucedidos como vantagem econômica.

2.1.2. Particularidades do mercado bancário: o atendimento a clientes

Quando traça-se um comparativo entre o comércio e a prestação de serviços bancários, torna-se possível destacar alguns pontos em comum. Zanetti (2001) relata que no começo, havia uma relação muito estreita entre comerciante e comprador, ou freguês, o empresário sabia o nome do cliente, conhecia suas propensões de consumo, sabia dos gostos de seu cliente a ponto de oferecer-lhe sempre produtos de acordo com a sua necessidade. E isso realmente dava certo, alguns mercadinhos viraram supermercados e depois hipermercados e a partir daí começaram a oferecer tratamento impessoal, ou seja, o comerciante já não conhecia mais o seu cliente.

Gregor, Boyle e Lavayssière (1998) em seu artigo *Bancos de Relacionamento*, relatam uma situação muito parecida na prestação de serviços bancários, onde durante um bom tempo os clientes, eram conhecidos pelo nome, eram atendidos pessoalmente. Os bancos de maneira geral possuíam bom atendimento, e começaram com isso a conquistar novos clientes o que era economicamente viável. No entanto, com o aumento da carteira de clientes, ficou difícil a relação pessoal de anteriormente, os clientes passaram a ser representados por um número: o de sua conta.

Os autores mencionam ainda que, recentemente, os bancos vêm adotando uma nova política de atendimento, onde usando estratégias de marketing de relacionamento, com foco na manutenção de boas relações com os clientes onde são identificados e conhecidos de perto através de ferramentas tecnológicas de informações, bancos de dados e planilhas.

O relacionamento entre um comprador e um vendedor raramente termina quando a venda é feita. Em um número cada vez maior de transações, o relacionamento na verdade se intensifica depois da venda. Isto se torna o fator mais importante quando um comprador escolhe o vendedor para a sua próxima transação. Isto com certeza ocorre em todos os serviços financeiros... (LEVITT, 1986, p.114)

Como foi mencionado aqui, uma das características da prestação de serviços é a Heterogeneidade onde os padrões de qualidade podem variar de acordo com quem fornece o serviço.

Freemantle (1998) afirma que um cliente necessita e busca um serviço carrega com ele embutida uma expectativa, isto é, uma idéia do que deseja encontrar. Depois de receber este serviço, ele forma uma percepção do que realmente significou aquele encontro: insatisfação, satisfação ou encantamento. A princípio, sua percepção vai guiar toda a sua ação futura, ditando suas decisões de compra e possivelmente decisões de várias outras pessoas que ouvirem o seu depoimento.

Rueda (1998) liga as necessidades do consumidor moderno a critérios como a facilidade de acesso até a empresa, flexibilidade nos horários de funcionamento, a qualidade dos produtos, qualidade do atendimento antes e após a venda e o preço. O autor considera que a permanência de uma empresa no mercado está diretamente relacionada ao fato de seu atendimento ao cliente ser rápido, seguro, ter empatia, receptividade e oferecer ampla variedade de produtos e serviços a um preço compatível com a concorrência.

Portanto há de se cuidar para não se enquadrar no relato de Matos (2000, p.21) que cita o caso de recepcionistas mal treinadas para a prestação de atendimento:

[...] inúmeras empresas de serviços com recepcionistas que muitas vezes respondem a vários clientes de uma só vez, não oferecendo real atenção a nenhum deles, desrespeitando a ordem de chegada de cada um. Ou ainda, recepcionistas que deixam os clientes ‘falando com as paredes’ ou calados aguardando sua atenção, enquanto conversam sobre o seu ‘final de semana’ ou sobre problemas pessoais com outros colegas [...]

Matos (2000) ainda expressa que a solução de problemas ou falhas no desempenho dos serviços, independente de ser ou não do segmento bancário, pode iniciar-se principalmente quando a empresa começa a buscar conhecimentos, informações sobre seus clientes e consumidores, suas opiniões, percepções, etc. Estas informações não podem ser “adivinhadas”, mas sim investigadas, pesquisadas diretamente com os clientes e decodificadas

para aplicação efetiva de melhorias no desempenho dos serviços. Isso justifica o investimento cada vez mais crescente dos bancos em programas de melhoria no atendimento, como mencionam Keane e Fountas (2002), onde é visada a padronização, a ponto de satisfazer a necessidade do cliente independente do profissional que o atenda. Estes autores mencionam ainda que tal investimento ocorre através de capacitação dos funcionários, estabelecimento de normas de conduta e mensuração de dados do atendimento bancário.

Há de se mencionar aqui o papel dos órgãos reguladores, órgão de proteção e defesa do consumidor e entidades supervisoras do mercado bancário nacional, que atuam normatizando, criando diretrizes e fiscalizando o setor nos mais diversos âmbitos, inclusive no que tange ao atendimento. Um bom exemplo são as criações de leis de fila, que normatiza o tempo de espera por atendimento nas agências bancárias, como se tratam de leis municipais o tempo máximo varia de uma cidade para outra, no entanto a Diretiva de atendimento em agências da Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN (2009) reza o tempo de atendimento de 20 minutos em dias normais e 30 minutos em dias de pico. A diretiva apresenta ainda as perspectivas para a prestação de atendimento bancário de qualidade.

Em suma, é necessário afirmar que, apesar da aparente dificuldade na mensuração de qualidade nos serviços, as exigências dos clientes quanto à qualidade do serviço prestado são cada vez maiores, conforme menciona Kotler (1999, p.105): “A qualidade começa com as necessidades do cliente e termina com a satisfação dele.”

2.2. MARKETING DE RELACIONAMENTO

Segundo Scheidt (2000), o marketing é a ferramenta gerencial de maior influência sobre a evolução do homem e da sociedade.

Cobra (2003, p. 8) afirma que a essência do marketing está ligada à troca de algo de valor entre duas pessoas, coloca ainda que o papel do marketing é “administrar a demanda de bens e serviços, estimulando o consumo de um bem ou serviço que, por suas características intrínsecas atenda a necessidades e desejos específicos de determinadas pessoas”. Ao observar os conceitos apresentados por diferentes autores, pode-se verificar que se destacam na essência do marketing tanto a satisfação de necessidades e desejos dos consumidores como também a criação de valor.

2.2.1. Marketing de Relacionamento e Atendimento a Clientes

Diante do cenário atual, onde há alta competitividade, aumento da sofisticação e exigências dos consumidores, crescimento da tecnologia da informação e necessidade de manutenção dos clientes em longo prazo, a utilização do marketing como ferramenta gerencial é extremamente importante para o sucesso das empresas e a sua manutenção no mercado. Isso leva ao conceito de Marketing de Relacionamento, que segundo Berry (1992), consiste em manter, atrair e ampliar o relacionamento com o cliente, dentro da premissa que o investimento para a conquista de novos clientes é maior do que os custos de manutenção dos clientes atuais.

Kotler (2000) argumenta que as empresas vêm implementando ações de retenção e manutenção dos clientes, visando obter relacionamentos fortes e de longo prazo. As Instituições estão dispostas a transmitir ao cliente sua credibilidade com o propósito de obter sua confiança e prestígio. Ainda segundo Kotler, o ponto de partida para um bom relacionamento com o cliente é a prestação de atendimento de qualidade. Através do atendimento, seja ele reativo ou proativo, é possível estabelecer contato com o cliente e apresentá-lo a empresa.

Vavra (1993, p. 130) coloca que “um cliente satisfeito irá transmitir a sua satisfação para quatro ou cinco amigos, mas um cliente insatisfeito contará seus problemas ao dobro de pessoas”. Aos olhos de Rissato (2004), o melhor vendedor do mundo é um cliente feliz. Quando o cliente encontra além do produto ou serviço desejado, qualidade, confiabilidade, conveniência, diferenciação e é bem atendido ele passa a vender os produtos ou serviços da empresa para os seus familiares, amigos e pessoas com quem ele convive. Rissato ainda coloca que quando uma empresa ganha a mente do cliente, faz com que ele compre, quando ganha o coração, fideliza.

Quando uma empresa tem o foco no cliente, e trata-o como único usando para isso atendimento personalizado está cultivando o relacionamento.

2.3 PLANO DE MARKETING

Será elaborado um Plano de Marketing, através do qual pode-se identificar o cenário atual, os pontos fracos e fortes da organização e as ameaças e oportunidades, no contexto da empresa, que podem gerar bons resultados para a organização. Um plano de Marketing pode mostrar como combinar esses pontos a fim de propor estratégias para o atingimento de objetivos. Las Casas (2001, p. 18) afirma que “o plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa”. De acordo com Westwood (1991 p. 19): O plano de marketing é um documento que estabelece um plano para comercializar produtos e/ou serviços.

Ainda para Westwood (1991), o plano de marketing disciplina o planejador a colocar suas idéias, fatos e conclusões de uma maneira lógica que podem ser seguidos por outros. Também proporciona métodos de medição do desempenho das estratégias de marketing adotados pela empresa, através da comparação dos resultados com os objetivos (CHURCHILL; PETER, 2005). O plano de marketing serve como base do plano estratégico, pois determina, através de estudos de mercado, o que, como e quando será produzido um bem, serviço ou idéia para a posterior venda a indivíduos ou grupos (COBRA, 1990).

Las Casas (2001), após rever os métodos sugeridos por Westwood, Bangs, Legrain e Magain (1993, *apud* LAS CASAS, 2001), observa que todas as metodologias analisadas têm, sem exceção, os seguintes componentes:

a) Análise (diagnóstico) do ambiente interno e externo da empresa, identificando os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças; b) Diretrizes da empresa (missão, visão, objetivos, metas, políticas); c) Direcionamento das estratégias ou meios que se pretende atingir.; d) Sistema de controle e avaliação.

Conclui-se, então, que metodologia desenvolvida por Las Casas (2001) que compreende em duas etapas é a base para o desenvolvimento de um plano de marketing:

1. Diagnóstico estratégico - onde será realizado a análise do ambiente externo, identificando as oportunidades e ameaças, e também será analisado o ambiente interno, este identificando os pontos fortes e fracos;
2. Prognóstico – plano de marketing propriamente dito, que compreenderá em determinar a missão, visão, objetivos e metas, estratégias, planos de ação, plano de custos, implementação, avaliação e controle.

Kotler (2000) sugere a seguintes etapas na elaboração de um plano de marketing:

- 1. Resumo executivo e sumário** – na abertura do plano de marketing, onde são apresentadas as principais metas e recomendações, julgadas pertinentes. Consiste em um resumo do plano proposto, onde serão abordados os objetivos e as principais metas para a elaboração.
- 2. Situação atual de mercado** – informações importantes relativas a vendas, custos, lucro, mercado, concorrentes, distribuição e macroambiente (ambiente econômico, físico, político, legal e sócio cultural) onde se encontra o negócio.
- 3. Análise do macroambiente** – neste item são descritos os aspectos externos e internos da empresa que podem causar impacto no futuro de sua linha de produtos. Aspectos externos são representados pelas oportunidades e ameaças que o negócio encontra e que estão fora de seu controle.
- 4. Objetivos** – são apresentados os objetivos financeiros e de marketing do plano.
- 5. Estratégia de marketing** – além do composto de marketing, são avaliados e apresentados também todos os aspectos relativos a investimentos necessários para que sejam alcançados os objetivos propostos.
- 6. Programas de ação** – deverá responder a algumas perguntas como: O que será feito? Quando? Quem fará? Quanto custará?
- 7. Demonstrativo de resultados projetados** – apresenta a previsão de investimentos, volume esperado de vendas e o lucro projetado.

Os modelos apresentados anteriormente demonstram que a base do plano de marketing se mantém independente do autor que trata a respeito.

O modelo adotado para a elaboração do presente trabalho será apresentado no formato a seguir, conforme proposto por McDonald (2004), devido a considerada facilidade de interpretação no modelo sugerido pelo autor:

- 1. Análise do Ambiente de Marketing:** Cenários e Tendências: que consiste na tentativa de visualizar prováveis situações futuras através da análise das variáveis disponíveis nos cenários econômico, de mercado, competitivo, tecnológico e outro possíveis.
- 2. Identificação de oportunidades e ameaças em marketing:** levantamento efetuado através da análise do ambiente externo a empresa, ou seja, ao seu contexto.

3. **Identificação de pontos fortes e fracos em marketing:** informações obtidas em análise do ambiente interno da empresa.
4. **A Matriz SWOT de marketing:** onde são classificadas as oportunidades e ameaças e os pontos fortes e fracos por relevância para a empresa.
5. **Questões estratégicas de marketing:** formuladas através da análise da matriz SWOT.
6. **Definição dos grandes objetivos de marketing:** elaborados a partir das questões estratégicas levantadas, com vistas a solução do problema apresentado.
7. **Decisões e Planos de Ação em marketing:** documento onde são registrados os objetivos, responsáveis, atividades e prazos para a implantação da solução na organização.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Oliveira (2001) define método como uma forma de pensar para chegar a natureza de um determinado problema, para estudá-lo quer seja para explicá-lo. Para Marconi e Lakatos (2005, p. 83), método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

3.1. MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

O método utilizado é o de pesquisa qualitativa, que segundo Malhotra (2001, p. 155) pode ser definida como uma técnica de "pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema" que está sendo estudado. Para Freitas e Janissek (2000, p. 25), a análise qualitativa se baseia "na presença ou ausência de uma dada característica. O seu foco na essência está em proporcionar melhor visão e compreensão do contexto em estudo, ou seja, dar maior familiaridade a um problema".

Cahill (1998) afirma que existem várias razões para se utilizar a pesquisa qualitativa em marketing, como, por exemplo: alcançar a compreensão de determinadas razões, determinar o grau de preferência dos consumidores em relação a marcas concorrentes, descobrir motivações subjacentes, desenvolver uma compreensão inicial de um problema, dentre outras.

Diante disso, o presente trabalho visa detectar os fatos causadores dos problemas relacionados ao atendimento das agências através das características apontadas nas repostas do questionário, de forma a compreendê-los inicialmente a fim de elaborar plano de marketing.

3.2. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Foram levantadas, através do instrumento, as questões dispostas no apêndice deste trabalho, que são relacionadas ao atendimento bancário durante o processo de migração das agências do Banco Nossa Caixa para o Banco do Brasil, através das quais foi possível, como já mencionado, a análise da situação e cenário atual e o levantamento de informações para subsidiar a elaboração do plano de marketing.

Demo (2001) ressalta que a entrevista em profundidade é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer. Desta maneira, como analisa o mesmo autor, a respeito do tema pesquisa qualitativa, os dados não são apenas colhidos, mas também resultado de interpretação e reconstrução pelo pesquisador, em diálogo inteligente e crítico com a realidade. Através deste método, as perguntas permitem explorar um assunto ou aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, compreender os cenários, analisar, discutir e fazer prospectivas. É possível, ainda através desse tipo de pesquisa, identificar problemas, padrões e detalhes, obter juízos de valor e interpretações, caracterizar a riqueza de um tema e explicar fenômenos de abrangência limitada.

3.3. APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A aplicação do instrumento de pesquisa foi realizada através de entrevista focada e individual, feitas em profundidade, semi estruturadas, sem a influência de grupo, através de um roteiro de entrevistas, e foi feita pessoalmente.

O público alvo da pesquisa foram Gerentes de Agência e Gerentes de Relacionamento, que participaram ativamente do processo de migração, durante o ano de 2010, que responderam sem a necessidade de identificação.

A entrevista foi realizada entre os meses de Agosto a Outubro de 2011, com dez gerentes de seis agências migradas do Banco Nossa Caixa para o Banco do Brasil da região de Sorocaba, interior do estado de São Paulo. As entrevistas ocorreram, nas respectivas agências. O tempo de duração médio foi de aproximadamente 35 minutos.

3.4. ANÁLISE DOS DADOS

O conteúdo dos dados foram analisados valendo-se da interpretação e destaque das informações mais relevantes no que diz respeito a possibilidade de formulação de estratégias para a adequação e melhoria dos processos relacionados ao atendimento a clientes na agência. Conforme Bardin (2006, p. 33) deixa explícito, a análise de conteúdo é “um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações”.

Ainda conforme Bardin, é através desse processo que visa-se obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como já levantado na seção anterior, no que diz respeito as afirmações de Freitas e Janissek (2000), a análise qualitativa está baseada na ausência de uma característica e seu foco consiste em proporcionar uma melhor visão do contexto em estudo, dando maior familiaridade a um determinado problema.

Diante disto, será abordada, nesta divisão, a análise dos principais resultados obtidos com a pesquisa qualitativa, onde foram entrevistados funcionários da rede varejo, do segmento gerencial, oriundos do Banco Nossa Caixa e que atuaram ativamente no processo de migração das agências do antigo banco para o Banco do Brasil, levando em consideração a análise dos cenários e das forças que agem neste.

No decorrer desta, serão apresentados trechos das entrevistas a fim de servirem de ilustração para os pontos levantados.

4.1 PREPARAÇÃO PARA A MIGRAÇÃO

O processo de migração ocorreu no período entre Dezembro de 2009 a Agosto de 2010 e sua preparação começou com a definição do cronograma de migração e a criação de um departamento, chamado QG Migração, que seria o responsável por todo o planejamento e condução da mudança. O QG Migração ficou responsável pela elaboração de todas as estratégias que comporiam o plano de transição, a começar de cada procedimento e etapa que as agências deveriam cumprir a fim de que tudo transcorresse sem problemas. O departamento foi responsável por integrar os mais diversos setores das duas instituições bancárias e ainda elaborar manuais e cartilhas com os ajustes a serem feitos em nível operacional de cada agência. Conforme afirmado pelos entrevistados, era de conhecimento de todos os funcionários de nível gerencial os telefones de contato com o departamento, com a finalidade de esclarecimento de dúvidas e problemas relacionados ao processo.

Colateralmente a todas as questões tecnológicas, de logística e de pessoal, o relato de um dos entrevistados deixa claro que o banco se preocupou em fornecer informações aos funcionários sobre a transição, mas por se tratar de um processo bastante amplo e complexo, ocorreu um excesso de informações, em alguns momentos confundindo os funcionários.

O banco disponibilizou muitas informações, todas pertinentes, mas chegou um momento que não consegui mais assimilá-las. (Gerente 2)

Não houve falta de informações, pelo contrário, eram tantas informações, que chegavam em vários canais diferentes, que uma ou outra acabou passando despercebida. (Gerente 5)

Foi disponibilizado ainda para grupos de 10 a 15 agências, funcionários que atuaram como “Multiplicadores”. Estes tinham a incumbência de disseminar, divulgar e reforçar as informações a respeito de todo o processo de migração, compreendido pelo Antes, Durante e Depois. Os relatos dos entrevistados apontam para o auxílio prestado por tais funcionários e revelam que a sua atuação foi importante para que tudo transcorresse em ordem.

Tivemos um multiplicador, que era um funcionário do banco treinado para a migração, que acompanhou todo o processo conosco. (Gerente 7)

A multiplicadora que acompanhou a migração na agência, nos ajudou bastante a organizar as informações que o banco havia nos dado. (Gerente 9)

Por tratar-se de um processo amplo e cheio de detalhes, existia a sujeição a imprevistos, que ocorreram e sua resolução coube, em muitos casos, da gestão de cada gerente de agência e seu comitê de administração. Todos os entrevistados mencionaram que a condução da mudança, foi bem administrada pelo banco, como no relato abaixo:

O processo foi bem conduzido pelo Banco do Brasil, acredito que transtornos eram inevitáveis devido à mudança (Gerente 1)

4.2 AMBIENTE EXTERNO

O que foi percebido durante a mudança proposta pelo Banco do Brasil, foi o aproveitamento da concorrência em tentar conquistar clientes servidores públicos, neste momento, vislumbrando o início da Livre Opção Bancária, em janeiro de 2012, onde o funcionário público poderá escolher o banco pelo qual receberá seus proventos, independente da escolha do empregador.

Um cliente me relatou que recebeu a visita no seu trabalho de um gerente do banco concorrente, oferecendo atendimento diferenciado do que ele tinha no BB. (Gerente 4)

Infelizmente, perdemos muitos clientes para um banco concorrente, que historicamente assediou os servidores públicos estaduais. Os transtornos na migração acabaram distanciando esses clientes do Banco. (Gerente 6)

Paralelamente ao movimento da concorrência, se fazia importante a manutenção do banco no cumprimento das metas e objetivos orçados, principalmente na alavancagem da Carteira de Crédito, induzidos pela política de expansão de crédito pregada pelo governo federal para aquecimento da economia.

As metas de crédito não deixaram de existir, são os negócios que mantêm a instituição. O papel da gestão é conciliar. (Gerente 4)

4.3 CLIENTES E ATENDIMENTO

O atendimento aos clientes ficou extremamente comprometido, em relação ao tempo de espera e a resolução das demandas dos clientes, que eram em grande parte relativas ao bloqueio de senha, dificuldades com o uso do cartão, bloqueio de limite de crédito, atualização cadastral e assinatura do contrato de adesão a produtos e serviços do Banco do Brasil, entre outros. A resolução de tais demandas exigia conhecimento e prática por parte dos funcionários, no entanto estes não estavam totalmente aptos a fazê-lo com agilidade e eficácia. Ponto este abordado, em grande quantidade pelos entrevistados, que mencionaram que os problemas apresentados pelos clientes eram diferentes dos que eles estavam habituados, havia falta de preparo, e isso gerou demora no atendimento e descontentamento por parte de muitos clientes.

Na questão dos procedimentos para a migração, o banco foi extremamente assertivo. Contudo, creio que o banco poderia ter instruído a organizar o atendimento, através de triagem de clientes, por exemplo. Quando tivemos a ideia de fazermos triagem de clientes já tínhamos passado o maior sufoco. (Gerente 8)

Um dos entrevistados relatou que a agência tornou-se pequena diante da quantidade de clientes que estavam dentro dela:

Toda vez que precisava de uma confirmação no sistema, tinha que levantar da cadeira e atravessar uma fila que cruzava a agência e saía pela porta giratória (Gerente 6)

Em sua maioria, os clientes originários do banco Nossa Caixa são servidores públicos do estado de São Paulo, o banco estatal se tornou detentor da folha de pagamento do funcionalismo a partir de janeiro de 2007, anteriormente tais contas eram detidas pelo banco Santander que incorporou o antigo Banco do Estado de São Paulo – Banespa em 2000(SOUZA *et al.*, 2009).

As reações dos clientes durante o processo de migração foram as mais variadas possíveis. Segundo os relatos nas entrevistas é possível analisar que o descontentamento de grande parte dos clientes, como já mencionado, foi claramente percebida pelos funcionários. Tal descontentamento teve origem tanto na demora no atendimento, quanto na falta de eficiência na resolução das demandas por parte dos funcionários.

O relato de um dos gerentes entrevistados revela a insatisfação de um cliente em relação ao atendimento prestado pelos funcionários de sua agência:

Um cliente que eu estava atendendo, me olhou nos olhos e disse: não aguento mais essa bagunça, ninguém consegue me ajudar, eu estou esperando há quase duas horas e já conversei com uns cinco funcionários (Gerente 3)

As reclamações tornaram-se inevitáveis, eram recebidas pela ouvidoria do banco que direcionava-as à agência para a condução.

Nos primeiros dias, recebemos tantas reclamações sobre o atendimento, que precisamos fazer um mutirão para responder todas as ocorrências. (Gerente 7)

As reclamações que recebemos, em sua maioria, diziam respeito a demora no atendimento e a problemas com senhas e cartões. (Gerente 4)

4.4 FUNCIONÁRIOS

Foi proporcionado aos funcionários treinamento, através de cartilhas que o banco disponibilizou. Também utilizou-se da vivência no prazo de uma semana na agência original do Banco do Brasil, nas cidades onde havia, alguns funcionários ficaram durante uma semana aprendendo noções dos serviços e trabalhando dentro da agência BB.

Alguns funcionários de nossa agência treinaram durante uma semana na agência madrinha do Banco do Brasil, no caixa, no atendimento e com serviços, eles tinham a disposição uma cartilha que o banco confeccionou (Gerente 9)

Outra estratégia do banco em relação a disseminação de conhecimentos foi a de mesclar funcionários de agência originalmente Banco do Brasil, com agências do Banco Nossa Caixa. Isso reduziu o impacto da falta de conhecimento dos funcionários, no entanto, devido ao grande movimento de clientes, os funcionários integrados ao quadro não conseguiam dar o devido suporte.

Vários funcionários da outra agência Banco do Brasil da cidade, foram integrados ao nosso quadro... acredito que isso minimizou em muito a dificuldade da falta de conhecimento dos nossos funcionários (Gerente 1)

5. PLANO DE MARKETING

Como visto, o objetivo geral deste trabalho consiste em elaborar plano de marketing onde serão identificados e analisados os principais problemas no atendimento bancário a clientes, e culminando em um plano de ação propostas alternativas à otimização do processo para minimizar o impacto causado pelo processo de migração, frente ao ambiente de incorporação bancária. Neste capítulo, será elaborado, portanto, o Plano de Marketing para o processo de migração.

Empresa: BANCO DO BRASIL S.A.

Missão: Ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência.

Visão de futuro: Sermos o primeiro banco dos brasileiros, das empresas e do setor público, referência no exterior, o melhor banco para trabalhar, reconhecido pelo desempenho, relacionamentos duradouros e responsabilidade socioambiental.

Objetivo do Plano de Marketing: Analisar o processo de migração do Banco Nossa Caixa para o Banco do Brasil, de forma a visualizar os cenários de marketing no qual a mudança transcorreu, elaborar a Matriz Swot para subsidiar a construção das questões estratégicas de marketing e elencar os objetivos de marketing para posterior construção do plano de ação para o processo transitório.

5.1 ANÁLISE DO AMBIENTE DE MARKETING

A presente análise tem por objetivo visualizar prováveis situações futuras, valendo-se do estudo das variáveis disponíveis nos cenários econômico, de mercado, competitivo e tecnológico.

5.1.1 Cenário Econômico: Expansão da concessão de crédito devido ao estímulo por parte do governo federal para aquecer a economia e a fim de alavancar o percentual de participação da carteira de crédito no PIB nacional.

Evidências: Incentivo crescente por parte do governo federal para o desembolso de crédito e redução temporária no imposto sobre produtos industrializados (IPI), com vistas à aquisição, de forma financiada, de veículos zero quilômetro pela população.

5.1.2 Cenário de Mercado: intensificação do relacionamento junto ao cliente, proporcionando um atendimento diferenciado, face à necessidade de manutenção da base de contas correntes que está em risco em função da acirrada concorrência e da livre opção bancária que será implantada em 2012. Isto devido à nova legislação que permite ao cliente a livre escolha de qual instituição financeira ele receberá os seus proventos mensais. Atualmente a opção é feita pelo empregador.

Evidências: Início da vigência da legislação que rege a Livre Opção Bancária, conforme resoluções nº 3.402 e 3.424 de 2006 do Conselho Monetário Nacional.

5.1.3 Cenário Competitivo: Melhoria por parte dos Bancos da política de Atendimento praticada. Ampliação da rede de atendimento pessoal, com o intuito de garantir a segmentação e personalização do atendimento de determinados públicos. Contratação de novos funcionários para ampliar o atendimento, oferta ativa de produtos pelas Instituições Financeiras, a fim de angariar clientes com o advento da Livre Opção Bancária.

Evidências: Crescente ênfase, por parte das instituições financeiras, no relacionamento pessoal com o cliente.

5.1.4 Cenário Tecnológico: Busca constante pela modernização dos sistemas de informação e disponibilização dos mais variados canais de atendimento. Participação das Instituições Financeiras em redes sociais, como Twitter e Facebook, por exemplo, ampliação de transações e serviços oferecidos ao cliente,

disponibilizados em canais alternativos, visando o direcionamento dos clientes usuários para o autoatendimento via internet, celular, sala de autoatendimento, etc.

Evidências: Constante investimento dos bancos em inovações tecnológicas.

5.2 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Trata-se aqui do levantamento efetuado através da análise do ambiente externo a empresa, ou seja, ao seu contexto, dividido em Oportunidades que a empresa tem e as ameaças que na qual incorre. Westwood (1997, p. 37), menciona que “as oportunidades e ameaças, referem-se aos fatores externos sobre os quais a sua empresa não exerce controle algum”.

5.2.1 Oportunidades

Forte estímulo do governo ao consumo;

Grande potencial dos clientes para a aquisição de produtos e serviços do banco incorporador;

Busca, por parte dos clientes, de atendimento eficaz, mas com comodidade, agilidade e segurança;

Crescimento da classe média com propensão ao consumo.

5.2.2 Ameaças

Forte assédio da concorrência sobre os clientes, visando sua conquista e consequente migração de produtos e serviços;

Burocracia mínima ou inexistente para alguns produtos da concorrência;

Agilidade na prestação de atendimento e serviços por parte de outros bancos;

Isenção de cobrança de tarifas, por algumas instituições para clientes que migrarem o recebimento de proventos.

5.3. PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Para Westwood(1997), a análise dos Pontos Fortes e Fracos, refere-se ao seu ambiente interno e diz respeito as potencialidades e fragilidades da empresa. Para o autor, os pontos fortes equivalem ao que a empresa tem de melhor, enquanto os pontos fracos expressam suas deficiências.

5.3.1 Pontos Fortes

Amplo portfólio de produtos e serviços oferecidos pelo banco;
Solidez da marca Banco do Brasil;
Canais de atendimento, que facilitam o acesso aos serviços do banco;
Detenção das contas de pagamento do governo estadual;
Possibilidade de Fidelização e rentabilização dos clientes.

5.3.2 Pontos Fracos

Demora no atendimento, causada pelo enorme fluxo de clientes.
Excesso de processos e serviços realizados nas agências, o que gera atrasos na resolução de demandas feitas pelos cliente.

5.4 MATRIZ SWOT

Na matriz swot são classificadas as oportunidades e ameaças e os pontos fortes e fracos por relevância para a empresa.

<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <p>Grande potencial dos clientes para a aquisição de produtos e serviços do banco incorporador</p> <p>Forte estímulo do governo ao consumo</p> <p>Busca, por parte dos clientes, de atendimento eficaz, mas com comodidade, agilidade e segurança</p> <p>Crescimento da classe média com propensão ao consumo</p>	<p style="text-align: center;"><u>Ameaças</u></p> <p>Forte assédio da concorrência sobre os clientes, visando sua conquista e consequente migração de produtos e serviços.</p> <p>Burocracia mínima ou inexistente para alguns produtos da concorrência</p> <p>Agilidade na prestação de atendimento e serviços por parte de outros bancos</p> <p>Isenção de cobrança de tarifas, por algumas instituições para clientes que migrarem o recebimento de proventos</p>
<p style="text-align: center;"><u>Pontos Fortes</u></p> <p>Amplo portfólio de produtos e serviços oferecidos pelo banco</p> <p>Solidez da marca Banco do Brasil</p> <p>Canais de atendimento, que facilitam o acesso aos serviços do banco</p> <p>Detenção das contas de pagamento do governo estadual</p> <p>Possibilidade de Fidelização e rentabilização dos clientes</p>	<p style="text-align: center;"><u>Pontos Fracos</u></p> <p>Demora no atendimento causada pelo enorme fluxo de clientes.</p> <p>Excesso de processos e serviços realizados nas agências, o que gera atrasos na resolução de demandas feitas pelos cliente.</p>

Figura 1 - Matriz Swot – Análises de Cenários
Fonte: Elaborada pelo Autor

5.5 QUESTÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

Abaixo estão listadas algumas das questões estratégicas, baseadas nos modelos propostos e possíveis na análise dos pontos elencados na matriz swot acima:

5.5.1 Estratégia de Aproveitamento das Capacidades: Pontos Fortes combinados com Oportunidades:

- I.** Aproveitamento da política de estímulo ao consumo, que parte do governo, para ofertar aos clientes os produtos do amplo portfólio que o banco possui.
- II.** Aliar a busca dos clientes por atendimento com comodidade, agilidade e segurança a utilização dos canais de atendimento oferecidos pelo banco.
- III.** Exploração do grande potencial dos clientes para a aquisição de produtos e serviços aliado à solidez da marca Banco do Brasil.
- IV.** Utilizar-se do crescimento da classe média com propensão ao consumo para rentabilizar e fidelizar a base de clientes.

5.5.2 Estratégia de Conversão das Desvantagens: Pontos Fracos combinados com Ameaças

- V.** Reverter a desvantagem da demora no atendimento, utilizando-se de triagem e direcionamento dos clientes e usuários aos canais de atendimento alternativos oferecidos pelo banco.
- VI.** Estreitar o relacionamento com os clientes alvos de retenção e fidelização, como forma de reduzir o impacto causado pelo forte assédio da concorrência sobre os clientes.
- VII.** Minimizar o impacto do excesso de processos e serviços realizados na agência a fim de contrapor a eficiência operacional da concorrência.

5.5.3 Estratégia de Minimização das Limitações: Pontos Fracos combinados com Oportunidades

I. Minimizar o impacto causado pela demora no atendimento direcionando os clientes e usuários aos canais de atendimento alternativos, para atender a demanda por atendimento com comodidade, agilidade e segurança.

5.6 DEFINIÇÃO DOS GRANDES OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

I. Treinamento de 100% dos funcionários ligados ao atendimento negocial e caixas. Prazo: Antes do processo de migração.

II. Ofertar ativamente aos clientes em todos os tipos de atendimento, a utilização de canais de autoatendimento. Prazo: Durante todo o processo

III. Manter funcionário(s) destacados para atuação na oferta ativa de crédito. Prazo: Durante todo o processo

IV. Realizar treinamentos específicos com os funcionários atuantes no segmento operacional, com vista a agilizar os processos. Prazo: Antes do processo de migração.

V. Manter os gerentes de relacionamento em conta com os clientes de suas carteiras, a fim de que não se sintam prejudicados com o processo. Prazo: Após o processo de migração.

5.7 PLANOS DE AÇÃO

O plano de ação é o documento onde são registrados os objetivos, responsáveis, atividades e prazos para a implantação de uma solução na organização.

5.7.1 Plano de Ação 1: Redução no tempo de espera dos clientes

Objetivo: Reduzir o tempo de espera dos clientes pelo atendimento tanto no ambiente de caixas como no ambiente negocial da agência.

Diretrizes/recomendações: Destacar funcionários para a detecção da demanda do cliente (triagem), com vistas a contenção do maior número de clientes no ambiente da Sala de Auto Atendimento para prestação de atendimento rápido em terminal instalado no ambiente, principalmente nos dias de maior movimento, com destaque para os primeiros dias do mês em função das folhas de pagamento. Ajudar e incentivar os clientes ao autoatendimento em situações em que for possível, cadastrando para isso as senhas necessárias para atendimento pelo telefone e internet. Direcionamento de clientes e usuários aos correspondentes bancários para pagamentos de contas e serviços atendidos pelos mesmos.

Capacitação de todos os funcionários atuantes no atendimento com vistas a prestação de atendimento com agilidade e com eficiência.

Responsável: Gerente de Atendimento e Serviços

Prazo: Imediato

5.7.2 Plano de Ação 2: Retenção e Fidelização dos clientes

Objetivo: Estreitar o relacionamento com os clientes alvos de retenção e fidelização, como forma de reduzir o impacto causado pelo forte assédio da concorrência sobre os clientes.

Diretrizes/recomendações: Abordar pró-ativamente os clientes, alvos de retenção, utilizando-se das ferramentas disponibilizadas pelo banco, através do atendimento personalizado na agência ou através de ligações telefônicas, com vistas a ofertar os produtos e serviços do banco.

Prospectar clientes insatisfeitos no relacionamento com o banco, ou com sinais de evasão de produtos e serviços para promover ações reativas de retenção.

Responsável: Gerente de Atendimento Personalizado

Prazo: Imediato

5.7.3 Plano de Ação 3: Treinamento sobre atendimento

Objetivo: Troca e disseminação de conhecimentos a respeito das melhores práticas em relação ao atendimento aos clientes, com vistas a aperfeiçoar o conhecimento dos funcionários suas demandas, agilizando com isso o atendimento, otimizando o tempo do cliente dentro da agência.

Diretrizes/recomendações: Reuniões diárias, trinta minutos antes do início do horário do atendimento, sob condução do gerente de atendimento, destacando-se os principais problemas levantados e as possíveis soluções. Contar com o auxílio de funcionários das agências do Banco do Brasil que auxiliam no processo, para o esclarecimento de dúvidas e busca de soluções.

Responsável: Gerente de Atendimento e Serviços

Prazo: Imediato

5.7.4 Plano de Ação 4: Aumento da Carteira de Crédito

Objetivo: Atingimento da meta proposta para a concessão de crédito.

Diretrizes/recomendações: Destaque de funcionário(s) para contato direto com os clientes oferecendo crédito, respeitados os dias de grande fluxo de clientes na unidade e utilizando-se das ferramentas que o Banco disponibiliza. Conjuntamente com abordagem pró-ativa aos clientes atendidos dentro da unidade com potencial/perfil para o produto.

Responsável: Gerente de Atendimento Personalizado

Prazo: Imediato

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, serão abordados as conclusões sobre o trabalho e posteriormente as limitações de estudo e sugestões para pesquisa futura.

6.1 CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo identificar e analisar os principais problemas relacionados ao atendimento bancário, durante o processo de migração do Banco Nossa Caixa para o Banco do Brasil, utilizando-se para isso um plano de marketing elaborado. Ainda propor plano de ação para minimizar o impacto deste processo nas agências participantes.

Com base nos conceitos abordados neste trabalho, em relação a prestação de atendimento bancário de qualidade e a sua importância para as instituições bancárias contemporâneas, pode-se afirmar que o atendimento bancário do Banco do Brasil durante o processo de migração do Banco Nossa Caixa, ficou extremamente comprometido no quesito qualidade. Cabe salientar que as deficiências são alusivas as agências oriundas do banco incorporado, no estado de São Paulo e que a presente conclusão baseia-se na análise das repostas obtidas junto aos entrevistados.

Através dos resultados é possível perceber que a Instituição Financeira organizou o processo levando em consideração todos os pontos pertinentes a gestão, estrutura, tecnologia, gestão e pessoas. É importante salientar que o principal problema relatado pelos entrevistados, diz respeito a grande demanda dos clientes pelo atendimento presencial e caixas, o que gerou grandes filas e conseqüentemente a demora.

Diante disso, a contribuição proposta tange os planos de ações apresentados, onde as medidas podem ser aplicadas nas agências de maneira simples e objetiva.

Uma das medidas, considerada pelos entrevistados como de grande sucesso, refere-se a disposição, por parte das agências, de funcionário treinado para atuação na Sala de Auto Atendimento, tanto para a triagem de clientes e direcionamento aos canais alternativos, quanto para a realização de atendimento expresso, que é o atendimento rápido para a resolução de demandas simples, e posterior encaminhamento à outros canais ou ao atendimento pessoal no interior da agência. Trata-se do plano de ação apresentado para a

redução das filas haja vista a constatada utilização por algumas agências, que usaram tais procedimentos de forma empírica, conforme relato dos gerentes, e obtiveram redução significativa na quantidade de pessoas no interior das agências, que incorreu na diminuição das filas e no prazo de atendimento aos clientes.

O segundo plano de ação vai de encontro a necessidade de manutenção dos clientes, como exposto na afirmação de Berry (1995), o investimento para a conquista de novos clientes é maior do que os custos para a manutenção dos clientes atuais. A proposta é de estreitar o relacionamento com o cliente, a ponto de deixa-lo a par de que os transtornos da migração são momentâneos e que o Banco é maior do que o processo.

O terceiro plano de ação elaborado diz respeito ao preparo dos funcionários para o atendimento, utilizando-se para isso de treinamento que pode ser realizado de maneira simples e barata para a organização, valendo-se do conhecimento prático dos próprios funcionários dentro de suas respectivas agências. Consiste em uma troca de informações mediada pelo gerente de atendimento a fim de esclarecer as principais dúvidas, tomando como base as experiências dos funcionários, as instruções normativas ou se necessário questionando o banco sobre as possíveis soluções.

O plano de ação restante refere-se a estratégia para o alcance das metas de crédito. De maneira simplificada versa sobre a separação de um funcionário, para o contato pró-ativo com os clientes a fim de oferecer os produtos de crédito do banco, empregando as ferramentas que este dispõe.

De modo geral, pode-se destacar que este trabalho torna-se importante para a instituição bancária, como auxílio para novos processos de incorporações, onde podem ser colocadas em prática as sugestões, com o objetivo de manter o bom atendimento, mesmo no ambiente de mudança.

6.2 LIMITAÇÕES DE ESTUDO E SUGESTÃO PARA PESQUISAS FUTURAS

Por tratar-se de pesquisa de cunho qualitativo, pode-se afirmar que uma das limitações baseia-se na impossibilidade de generalização dos resultados levantados.

Como as agências do Banco Nossa Caixa limitavam-se ao estado de São Paulo, para fins de ampliação a pesquisa pode ser realizada com funcionários de outros bancos

incorporados pelo Banco do Brasil, como o Banco do Estado de Santa Catarina – BESC e o Banco do Estado do Piauí – BEP.

BIBLIOGRAFIA

- BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual 2009**. Brasília: 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing** – competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.
- CAHILL, D. J. **When to use Qualitative Methods**: how about at the midpoint? Chicago: Marketing News, 1998.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.
- COBRA, Marcos. **Marketing de serviço financeiro**. São Paulo: Cobra Editora & Marketing, 2003.
- COBRA, Marcos; ZWARG, Flávio Arnaldo. **Marketing de Serviços: Conceitos e Estratégias**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa**: aportes metodológicos. Campinas: Papirus, 2001.
- FEBRABAN, Federação Brasileira de Bancos. **Diretiva de Atendimento em Agências: Avanços, Desafios e Perspectivas**. 2009. Disponível em <http://www.febraban.org.br/acessado> em 22/02/2011.
- FREEMANTLE, D. **O que você faz que agrada aos seus clientes?** São Paulo: Makron, 1998.
- FREITAS, H. e JANISSEK, R. **Análise léxica e Análise de Conteúdo**: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para análise de dados qualitativos. Porto Alegre: Sphinx, 2000.
- GREGOR, William; BOYLE, Kevrer; LAVAYSSIÉRE, Bertrand. **Bancos de Relacionamento**. São Paulo: HSM Management, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- JURAN, J. M. **Controle da Qualidade**. vol. 1. São Paulo: Makron, 1991.
- KEANE, Michael; FOUNTAS, Stilianos. **Technology and Intermediation: Do banks pass the gains to their customers?** Journal of Retailing and Consumer Services, 2002.
- KOTLER, Phillip A. **Administração de marketing**: edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

- KOTLER, Philip A. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Phillip A. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1999.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001
- LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1986.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATOS, C. L. **Avaliação e Análise do Desempenho dos Processos de Serviço**, numa Agência Bancária, sob a ótica de seus Clientes e Funcionários da “Linha de Frente”. Dissertação (Mestrado em Eng. Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2000.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MCDONALD, Malcom. **Planos de Marketing: como criar e implementar planos eficazes**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- MCTAVISH, Ronald; **Marketing nos bancos comerciais**. São Paulo: IBCB, 1991.
- MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor. **CÓDIGO DE PROTEÇÃO E DEFESA DO CONSUMIDOR**: Lei n.8078, de 11 de setembro de 1990; decreto n.2181 de 20 de março de 1997. Brasília, 1997.
- MOTTA, Daniel Augusto. **Uma nova ordem no mercado bancário**. BMI – Bankrisk Management Institute. 2009. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/nova-ordem-no-mercado-bancario/32828/> acessado em 12/02/2011.
- NETO, Alexandre Assaf. **Mercado Financeiro**. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e Teses**. Pioneira, 2001.
- RISSATO, Marcelo. **O Cliente Por um Fio: O que Você Precisa Saber Sobre Marketing e Call Center**. São Paulo: Nobel, 2004.
- RUEDA, Luiz. **Os Sobreviventes do Século XX**. Jornal do Comércio Ano III - n. 21, Rio de Janeiro. Abril, 1998.
- SILVA, J. R.G. **The Transformations in Society and the New Dimensions of Consumption value**. In: BUSINESS AMERICAN LATIM ASSOCIATION STUDIES - BALAS CONFERENCE (2000: Caracas, Venezuela.). Anais... Caracas: BALAS, 2000
- SCHEIDT. **Plano de Marketing na Prática**. Administradores, o portal do administrador. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/plano-de-marketing-na-pratica/13020>> Acesso em 12 de julho de 2011

SOUZA, F. J.V, et al. **Incorporações no Setor Financeiro Brasileiro: um Estudo do Caso Real – Santander**. Revista Anual Contabil – UFRN. Natal, v. 1. n. 2, p. 1 – 11, jul./dez. 2009.

VAVRA, T. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. São Paulo: Makron Books, 1991.

WEESTWOOD, John. **O Plano de Marketing: guia prático**. São Paulo: Ed. Makron Books, 1997.

ZANETTI, Eloi. **O Encantador de Clientes: uma fábula de marketing e de vendas**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

APÊNDICE

I – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Explicar que o trabalho refere-se ao processo de migração do Banco Nossa Caixa para o Banco do Brasil e o impacto causado no atendimento aos clientes durante esse período. Que trata-se de pesquisa qualitativa e sigilosa.

ROTEIRO

- 1) Qual o principal público atendido pela agência?
- 2) Quais os principais concorrentes a nível local? Quais os pontos fortes destes concorrentes?
- 3) Quais os motivos mais comumente percebidos das demandas dos clientes pelo atendimento?
- 4) Qual foi o comportamento percebido da concorrência, durante o período de migração?
- 5) Quais os pontos positivos observados durante o processo de migração?
- 6) Quais os pontos mais críticos no atendimento a clientes, constatados na sua agência, durante o processo de migração? Pontue pelo menos três, e explique.
- 7) Você considera que as possíveis falhas no processo gerou evasão de clientes para a concorrência? Por quê? Que falhas foram estas?
- 8) Em sua opinião, houve falha do Banco no repasse de informações aos funcionários, sobre os novos procedimentos de atendimento? Se sim, que problemas isso causou?
- 9) No seu olhar, o que poderia ter sido feito para diminuir o impacto da migração no atendimento a clientes, no nível de agência? E no nível do Banco?
- 10) Quais foram as ameaças e as oportunidades que surgiram para o BB a partir destas mudanças que ocorreram com esta migração?

11) Neste ambiente de mudanças (migração), quais você considera que sejam os pontos fortes e os pontos fracos do BB para lidar com os ameaças e oportunidades que surgem?

12) Foram adotadas práticas na sua agência, para otimização do atendimento? Quais e como foram os resultados? Quais ações você sugeriria que poderiam ser tomadas para melhorar o atendimento?

13) O que gerou mais reclamações, por parte dos clientes, no que tange ao atendimento prestado pela sua agência?