

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Fernando de Quadros Rodrigues

**EMPRÉSTIMO PESSOA FÍSICA CDC VEÍCULO/LEASING VEÍCULO
Revisão de Estratégias da Comercialização
Do Produto Pelo Banco do Brasil**

Orientador: Prof. Carlos Alberto Vargas Rossi

Porto Alegre – Setembro/2007

FERNANDO DE QUADROS RODRIGUES

EMPRÉSTIMO PESSOA FÍSICA CDC VEÍCULO/LEASING VEÍCULO
Revisão de Estratégias da Comercialização
Do Produto Pelo Banco do Brasil

Monografia apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração, Especialização em Negócios Financeiros, como requisito parcial à obtenção de título de especialista.

Orientador: Prof. Carlos Alberto Vargas Rossi

Porto Alegre – Setembro/2007

Dedicatória:

Dedico este trabalho a Deus,
ao meu pai Álvaro (in memoriam),
à minha mãe Idorila,
à minha esposa Dulce,
e aos meus filhos Filipe e Fabiano,
pessoas muito caras para mim.

AGRADECIMENTOS

Ao professor orientador, prof. Carlos Alberto Vargas Rossi, à professora Ângela Brodbeck, e aos professores Ivan Antônio Pinheiro e Norberto Hoppen, da Coordenação de Monografias BB, pelo apoio na elaboração deste trabalho,

Ao Professor Antônio Padula, diretor da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – EA/UFRGS e Coordenador Executivo do Curso de Especialização Gestão de Negócios Financeiros – BB,

Aos demais professores e tutores das disciplinas ministradas durante o curso, pela dedicação, compreensão e estímulo para avançar cada momento desta jornada,

Aos demais funcionários da UFRGS, especialmente aqueles dedicados ao suporte do Núcleo de Aprendizagem Virtual - NAVI,

À minha família pela confiança, motivação e tolerância pelos momentos privados de seu convívio,

Aos colegas no curso, pelos momentos de estudo, de compreensão, de troca de conhecimento; aos demais colegas do Banco do Brasil, pelo apoio;

Ao Banco do Brasil, nas pessoas dos administradores da agência UFRGS, que através da Universidade Corporativa - UNIBB proporcionou a realização deste curso, facultando a seus funcionários uma melhor qualificação profissional;

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1	A ATUAÇÃO DO BANCO DO BRASIL NO FINANCIAMENTO DE VEÍCULOS	10
2.2	ESTRATÉGIAS PARA CONQUISTAR E MANTER CLIENTES – O VALOR DO CLIENTE	11
2.3	A FORÇA DA MARCA COMO FATOR ESTRATÉGICO	16
2.4	UM NOVO POSICIONAMENTO NO MERCADO	19
3	METODOLOGIA	23
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
4.1	PESQUISA JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO	26
4.2	PESQUISA JUNTO AO COMÉRCIO VAREJISTA DE VEÍCULOS	34
5	CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES	38
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
	FONTES SECUNDÁRIAS	41
	ANEXO A – MODELO DE QUESTIONÁRIO	42
	ANEXO B – MODELO DE QUESTIONÁRIO	43
	ANEXO C – MODELO DE QUESTIONÁRIO	45
	ANEXO D – QUADRO ESTATÍSTICO DA ANEF	46
	ANEXO E – QUADRO ESTATÍSTICO DA ANEF	46
	ANEXO F – RELAÇÃO DE RESPONDENTES	47

RESUMO

Este trabalho teve como escopo o estudo do problema da comercialização do produto empréstimo a pessoa física para fins de financiamento de veículos através das linhas de CDC e *leasing*. É proposta uma revisão estratégica da empresa Banco do Brasil para fins de conquista da liderança no mercado de concessão do crédito para esta linha.

A empresa estudada possui pequena participação num mercado altamente competitivo, no qual participam financeiras independentes, financeiras ligadas a grandes conglomerados bancários e financeiras ligadas a montadoras de veículos. Nesta realidade é que foi feito o presente estudo, procurando trazer à discussão temas tão caros à empresa, como treinamento de pessoal, estratégia, marca, posicionamento e outros temas afins.

Trabalharam-se os conceitos de marketing, de Kotler e Armstrong (2003), de Mckenna (2002), de Mattar e Santos (2003), de Rosto, Zeithaml e Lemon (2001); estudou-se estratégia nas palavras de Kaplan e Norton (1997), de Mintzberg e Quinn (2001) e mercado financeiro nos escritos de Fortuna (2002), entre outros autores consultados. Com base nessa literatura é que foi desenvolvida a estrutura do estudo.

Com base num roteiro contendo os principais aspectos retratados na literatura foram realizadas pesquisas sob a forma de questionário com os funcionários do banco, junto à instituição Banco do Brasil e também com representantes do comércio varejista de veículos.

Após as análises efetuadas, a pesquisa concluiu que o mercado de veículos está em franca expansão, existindo uma forte demanda por crédito para financiamento de veículos, em razão de prazos mais longos e redução de taxas e que, neste contexto, o Banco do Brasil deverá rever suas estratégias de comercialização do produto, efetuar um trabalho de qualificação junto ao seus funcionários, buscando assim um melhor posicionamento no mercado.

1. INTRODUÇÃO

Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está organizado do seguinte modo:

No primeiro capítulo explicitam-se a origem, a importância, os objetivos e a estrutura do estudo.

O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura, onde se discute temas pertinentes ao valor do cliente, valor da marca na perspectiva da empresa, quanto do cliente e usuário, concorrência, posicionamento de mercado, entre outros elementos do composto de marketing.

Em seqüência, no terceiro capítulo, detalha-se a metodologia adotada, apresenta-se o modelo conceitual e as hipóteses, definem-se as características da amostra, assim como os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados.

No quarto capítulo do trabalho detalham-se os resultados obtidos a partir dos testes das hipóteses previamente apresentadas, em escala do tipo *Likert* e também a análise de questionário de perguntas fechadas.

No último capítulo, apresentam-se as conclusões da pesquisa, desenvolvendo-se a partir destas, novos campos para a realização de futuras pesquisas.

Contexto

Este trabalho tem como tema um produto bancário, mais especificamente o empréstimo, destinado à pessoa física-PF, com a finalidade de financiamento de veículos através das linhas de Crédito Direto ao Consumidor-CDC Veículo ou Leasing Veículo.

É pertinente a realização do presente estudo posto que vivemos um momento em que tanto o Banco do Brasil, assim como grande parte do mercado bancário brasileiro, estão operando com referidas linhas de crédito, favorecidos pela queda dos juros na economia e conseqüente aumento da demanda por este tipo de financiamento.

As taxas de financiamento estão baixas, os prazos foram alongados e esses fatores têm provocado uma maior demanda por este produto financeiro.

A concessão de financiamento para veículos, por conseguinte, tem provocado uma maior comercialização de veículos, tanto novos como usados, no comércio varejista nacional. A indústria automobilística está batendo recordes de produção, favorecendo, assim, toda a cadeia produtiva do setor e, por fim, os indicadores econômicos nacionais.

Tema e Delimitação do Tema

O tema abordado no presente trabalho é o marketing de produto ou mais especificamente marketing de massa com foco em estratégias para comercialização de produtos e serviços bancários.

Problema de Pesquisa

O produto de empréstimo à pessoa física destinado à aquisição de veículos, através das linhas de contratação massificada, ou customizada, via CDC-Crédito Direto ao Consumidor, denominado CDC-Veículo, ou mesmo Leasing Veículo, sofre, por parte do agente Banco do Brasil problemas de penetração no mercado consumidor. Com isso, o agente não consegue pulverizar o produto junto a sua vasta clientela.

É um produto de massa, fidelizador e agregador de outro produto importante, o Seguro Veículo, razão pela qual deverá o agente financiador se empenhar na busca de cada vez mais operar nesse nicho de mercado, buscando assim uma participação mais agressiva, capaz de superar a concorrência.

Os problemas a analisar são, portanto:

1. Atuação da concorrência junto ao mercado varejista de veículos, principalmente as financeiras que atuam nesse nicho específico e as financeiras pertencentes aos bancos das montadoras de veículos;

2. Taxas praticadas pelo agente financiador, no caso, o BB, junto ao mercado e desempenho do produto em função dessa taxa, à vista das taxas praticadas pela concorrência;

3. Burocratização na condução da operação de liberação do crédito e consequente, liberação do veículo junto ao comércio varejista;

4. Limite de crédito para contratação da operação em muitos casos inferior à capacidade de endividamento do cliente. Questão que poderá ser analisada pelo agente financiador, diante das demandas deste produto específico.

Objetivos

Objetivo Principal:

- Aumentar a participação dos produtos de CDC Veículos e/ou Leasing Veículos junto aos clientes do Banco do Brasil e conquistar novos clientes

Objetivos Específicos:

- Observar e analisar minuciosamente a participação física, ou o *modus operandi*, das financeiras atuantes no mercado e seus agentes, junto ao comércio varejista de veículos.

- Analisar as taxas e tarifas praticadas pelo BB e compará-las com as taxas praticadas pelos principais agentes atuantes nesse nicho de mercado. Na impossibilidade de reduzir a taxa, buscar alternativas como bônus ou prêmios ao cliente, como meio de facilitar a contratação do produto.

- Estudar, analisar e trabalhar melhor na questão de tornar a condução da operação mais ágil, com rotinas menos burocraticizadas, fazendo com que o crédito e a liberação do veículo estejam mais rapidamente concluídos.

- Estudar mecanismos para a melhoria do limite de crédito do cliente, ampliando sua margem para esta linha específica, sempre condicionada, é claro, à sua capacidade de pagamento e informações cadastrais.

Justificativa

Toda empresa tem como objetivo conquistar nichos de mercado, segmentos de mercado, ou ser a líder no mercado onde atua, ou até mesmo em alguns segmentos desse mesmo mercado. Há empresas grandes, médias ou pequenas, cada qual buscando seu espaço, por uma questão de estratégia de negócios, de sobrevivência.

No mercado financeiro, não poderia ser diferente. É um mercado altamente qualificado e competitivo, onde se destacam grandes grupos financeiros, entre eles o Banco do Brasil.

Por uma série de fatores, dentre os quais se destacam: a tradição, a estrutura e seu perfil, o Banco do Brasil é o líder do mercado financeiro. É o maior banco do Brasil em ativos. Sua liderança também é reconhecida em pesquisas de marketing, onde é considerado o banco mais lembrado pela população; aquele que inspira mais confiança e segurança no trato com os negócios financeiros.

É um banco tradicionalmente líder no agro negócio, nas operações de câmbio e comércio exterior, na administração de fundos de investimento, em número de correntistas. Entretanto, considerando outros segmentos do setor financeiro, o banco ainda busca mais espaço e melhorias. É o caso das carteiras de empréstimo a pessoa física para fins de financiamento de veículos, seja por meio das operações massificadas de crédito direto ao consumidor-CDC, seja por meio das operações de leasing.

Na busca da liderança nas operações de financiamento de veículos, discutindo estratégias e novos arranjos operacionais, focando sempre a dinâmica do mercado, é que se justifica a elaboração do presente trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1. A atuação do Banco do Brasil no financiamento de veículos

O financiamento de veículos há muito tempo é um produto financeiro comercializado pelo mercado bancário no Brasil, conseqüência, principalmente, da diversificação de produtos e serviços oferecidos pela rede bancária. Antigamente, este era só restrito às financeiras independentes. Hoje, entretanto, sua oferta é feita pela rede bancária, principalmente pelos grandes bancos, mas também pelos de menor porte.

Em relação à concorrência o Banco do Brasil, por ser um banco estatal, mais focado em atividades bancárias, especialmente as de crédito rural, e atividades comerciais com empréstimos à indústria e ao comércio, operava com a pessoa física somente através da conta corrente e empréstimo pessoal. A concorrência, através dos bancos privados já oferecia outras linhas de produtos, seja através de suas

próprias carteiras bancárias, seja através de financeiras associadas a esses bancos. Um dos produtos oferecidos era o financiamento de veículos.

Com o passar do tempo os produtos foram se aperfeiçoando, os bancos e financeiras foram lançando novos produtos; com o sistema eletrônico de processamento surgiu o crédito massificado, denominado Crédito Direto ao Consumidor – CDC e, na esteira deste, o crédito para financiamento de veículos. O Banco do Brasil se tornou um banco múltiplo e começou também a operar neste nicho de mercado, mas a concorrência já tinha tomado a dianteira nesse processo. Já tinha conquistado clientela, mercado, enfim, a marca de algumas financeiras já estavam na mente do cliente.

FORTUNA (2002) relata que o CDC é o financiamento concedido por uma financeira, para aquisição de bens ou serviços por seus clientes, sendo sua maior utilização normalmente para aquisição de veículos e eletrodomésticos.

O CDC no Banco do Brasil está disponível a todos os clientes, mediante cadastro prévio e limite de crédito aprovado. O processo é automatizado. No momento da confecção do cadastro o sistema, através de programas baseados em ferramentas de *balanced scorecard*, estipula para o cliente um limite de crédito sobre o qual se amparam todas as operações que possam ser contratadas pelo cliente junto ao banco, entre elas as operações de CDC. A contratação é feita principalmente através de terminais de auto-atendimento – TAA nas agências do banco.

2. Estratégias para conquistar e manter clientes – O valor do cliente

Para conquistar e manter clientes nesse nicho de mercado entende-se que deverão ser adotadas algumas estratégias, pois a concorrência está cada vez mais aperfeiçoada ou, como diz Góis (2007, p. 18) “eles estão mudando tendências e nós estamos ficando obsoletos”. Os clientes, por conseguinte, estão mais exigentes, além do atendimento querem ser respeitados, admirados e até adorados (BECKWITH, 2007).

Kotler e Armstrong (2003) sustentam que se antes os vendedores deveriam se preocupar com as vendas, na atualidade os vendedores deveriam se preocupar

não somente em produzir vendas, mas também com a satisfação para o cliente tendo, como conseqüência, em ambos os casos a geração de lucro para a empresa.

Nas relações comerciais o valor está no cliente. E o valor do cliente, para uma empresa, no entender de Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 16) é “o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo, naquela empresa.”

A fatia do bolo está cada vez mais disputada. A concorrência está mais acirrada. Concorrência, no entender de Góis (2007) é a sua luta pela ampliação ou permanência em uma fatia do mercado, a qual jamais terá fim.

É importante que as empresas tenham em mente do valor do cliente, pois, segundo Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 41) “uma das mudanças interessantes nos últimos vinte anos, em que as economias desenvolvidas estão se tornando em economias de serviços, é que a ênfase em *marketing* passou de transações para relações com clientes.”

E, ainda, segundo aqueles autores, “esta mudança ainda não é plenamente compreendida por muitas empresas.”

Logo, no momento que o foco das empresas passou a ser o cliente, ainda mais no caso de banco, que é essencialmente, antes de tudo, uma empresa prestadora de serviços, nada mais fundamental que os seus funcionários estejam realmente preparados para atender o cliente; desenvolver negociações com o cliente; encantar o cliente, enfim, manter o cliente fidelizado à empresa, pois, só assim, a empresa terá a certeza de seqüência de lucros futuros.

O melhor preparo advém de um processo contínuo de treinamento. Funcionários preparados produzem serviços com qualidade ocorrendo, conseqüentemente, a satisfação dos clientes. E o treinamento é mais importante na área de serviços, do que na área fabril, uma vez que nesta muitas vezes os produtos são gerados por máquinas, enquanto que os serviços são dependentes de pessoas.

Denton (1990, p. 37) enfatiza muito bem esta questão quando diz que “pessoal dedicado e com perfil correto é crucial, se o negócio pretender obter um serviço com qualidade que produza satisfação dos clientes, essencial em uma sociedade de serviços.”

Assim, entende-se que somente pessoas treinadas, preparadas, conhecedoras do produto e do cliente é que podem ter alguma vantagem competitiva em relação à concorrência.

O produto bancário de empréstimo a clientes pessoa física para fins de financiamento de veículo é um produto de massa, sem segmentação específica, portanto. Mesmo assim, profissionais que negociam este produto têm que estarem cientes desta condição e de suas responsabilidades para com a empresa e o cliente.

Por isso, a importância do treinamento. E o mercado exige mesmo pessoas mais treinadas, mais qualificadas sob pena da empresa perder espaço. Segundo Robbins (2000) seria ideal que funcionários e gerentes fossem constantemente treinados para manter suas aptidões em dia.

Num programa de treinamento diversas aptidões poder ser aprendidas, ou reaprendidas. Isso é importante quando se trabalha com um grupo heterogêneo de vendedores. Robbins (2000) resume em quatro categorias gerais as aptidões, quais sejam: alfabetização básica, habilidades técnicas, habilidades interpessoais e habilidades para a solução de problemas.

Crê-se que a alfabetização básica foge do escopo do presente trabalho, porque as pessoas contratadas pela empresa, sob a forma de concurso público, são todas educadas com o ensino médio, muitas delas portando titularidade de curso superior. Entretanto, é importante o desenvolvimento do treinamento nas três outras aptidões, nas técnicas, nas interpessoais e na de resolução de problemas.

Por aptidão técnica o trabalhador, seja funcionário de atendimento ou gerente, deverá ser treinado não só em função do surgimento de novas tecnologias, ou de métodos mais aprimorados, mas em função também de conhecer melhor o produto que está comercializando. Diferente da atividade industrial, onde o operário tem que ter muito conhecimento da máquina que está operando, o trabalhador bancário tem que conhecer muito bem o produto que está negociando com o cliente, e esse produto pode ser o empréstimo para compra de veículo.

É claro que não se pode esquecer das outras duas categorias de aptidões citadas por Robbins (2000), que são igualmente muito importantes: a das aptidões interpessoais, onde deve ser treinado, aprimorado o relacionamento entre colegas, clientes e a empresa nas pessoas dos seus gerentes e administradores, e das aptidões de resolução de problemas. Estas aptidões, para quem trabalha com o público têm que ser treinadas, aprimoradas e constantemente revisadas, para não prejudicar uma negociação, o que pode, eventualmente, gerar um resultado desfavorável à empresa.

Robbins (2000, p. 243-244) salienta que pessoas que são deficientes na aptidão de resolução de problemas podem participar de treinamento para essa finalidade, “com atividades para aguçar sua lógica, raciocínio e aptidões para definição de problemas, bem como sua capacidade para levantar causas, desenvolver e analisar alternativas e selecionar soluções.”

É necessário, portanto, um treinamento prático e eficaz, que seja voltado para resultados, e não apenas um treinamento para o cumprimento de metas de educação corporativa. Denton (1990, p. 25) afirma que “com certeza, todas as organizações fornecem algum tipo de treinamento; é que algumas são mais sérias quanto a esse ponto.”

Segundo Uliana (2007) alguns dos problemas decorrentes da falta de treinamento são: abordagem de vendas inadequada; insatisfação do cliente; falta de foco nas estratégias comerciais; equipe desqualificada; desmotivação dos funcionários, entre outros. Isso, repete-se, pode trazer danos à imagem e ao resultado da empresa.

Sobre a importância da atuação do vendedor, do papel da força de vendas, Kotler e Armstrong (2003, p. 415) fazem a seguinte consideração:

A força de vendas é o elo crítico entre a empresa e seus clientes. Em muitos casos, os vendedores servem a dois senhores – empresa vendedora e comprador. Primeiramente, representam a empresa junto aos clientes. Descobrem e desenvolvem novos clientes e passam informações sobre os produtos e serviços da empresa. Vendem aproximando-se dos clientes, apresentando seus produtos, discutindo objeções, negociando preços e condições e fechando vendas. Além disso, os vendedores prestam serviços aos clientes, realizam pesquisas e trabalhos de inteligência de mercado e fazem relatórios de vendas.

Ao mesmo tempo, os vendedores representam os clientes junto à empresa, agindo como defensores de seus interesses. Eles retransmitem as preocupações dos clientes com os produtos e as ações da empresa àqueles que podem estudá-las e resolvê-las.

Kotler e Armstrong (2003) reforçam ainda a tese de que os vendedores devem conhecer seus produtos, especialmente quando são numerosos e complexos. E isso, de fato, é o que acontece na empresa objeto deste estudo. Muitos produtos que ao público soam familiares como cartão de crédito, título de capitalização, previdência privada, empréstimo pessoal, entre outros tantos, na realidade são, para o vendedor, complexos. Até que hoje em dia o mecanismo de venda através de sistemas computadorizados, ligados em rede, em tempo real, facilita em muito a comercialização agilizando o processo. Mas, nem por isso, os

produtos deixam de ser complexos na sua conceituação, na sua formatação e de grande responsabilidade na venda, porque não são produtos tangíveis, de consumo imediato.

Kotler e Keller (2006, p. 400-401), tratando do controle de qualidade nos serviços, as empresas prestadoras de serviços (aí incluídos os serviços bancários) podem tomar três providências.

1. Investir em bons processos de contratação e treinamento. Recrutar os funcionários certos e oferecer a eles um excelente treinamento são providências essenciais, independentemente do nível de qualificação. Os funcionários devem mostrar competência, interesse, capacidade de resposta, iniciativa, habilidade para solucionar problemas e boa vontade. [...];
2. Padronizar o processo de execução do serviço em toda a organização. Essa padronização é facilitada pelo preparo de um *projeto de serviços* que simule ocorrências e processos em um fluxograma, com o objetivo de detectar falhas potenciais. [...];
3. Acompanhar a satisfação do cliente. Utilize sistemas de sugestão e de reclamação, pesquisa com clientes e comparação com concorrentes. [...].

Denota-se dessas afirmações a preocupação que tem que ter a empresa com a qualidade na venda de produtos bancários e na prestação dos serviços adjacentes, diante dos numerosos serviços ofertados e da sua complexidade, tendo sempre como escopo a satisfação do cliente.

Importante enfatizar que, segundo Kotler e Keller (2006, p. 406), “se os vendedores se mostram entediados, não conseguem responder a perguntas simples, ou ficam conversando e deixam os clientes esperando, os clientes pensarão duas vezes antes de fazer negócios novamente com a empresa.”

Assim, a empresa e seus funcionários nunca podem perder de vista o valor que o cliente representa para seus negócios. Segundo Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 62), “uma empresa só é tão boa quanto seus clientes pensam que ela será na *próxima vez* em que, com ela, fizerem negócios.” Os autores, dizem, ainda, que é preciso responder a duas perguntas, para poder entender o valor do cliente:

(1) o que leva um cliente a optar fazer negócios com a empresa? (2) o que leva a repetir suas compras? Mais importante, qual influência pode ter a empresa sobre essas decisões do cliente? Há três áreas específicas nas quais a empresa pode influir: Valor do Valor, Valor da Marca e Valor da Retenção.

Neste trabalho, destacamos a importância do valor da marca e também do valor do cliente e, conseqüentemente, da retenção do cliente. A retenção do cliente é de importância vital para a continuidade dos negócios da empresa.

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) questionam ainda o que leva um cliente a comprar da empresa. “Para um compra inicial os clientes em potencial formam percepções do valor e da marca antes de comprar. Essas influenciam a compra inicial [...]. À medida que o cliente continua a comprar da empresa, são estabelecidos laços ou conexões entre os dois [...]”. Importante destacar que no caso do nosso estudo. Rust, Zeithaml e Lemon (2001) afirmam também que os relacionamentos feitos com as pessoas da empresa formam a base para o valor da retenção, e que a decisão de repetir a compra depende não só do valor da marca, mas também do valor de retenção do cliente.

A fim de estimular os funcionários em suas ações focadas nos clientes as empresas poderiam criar incentivos. Field (2007) destaca que os gestores das empresas devem fazer uso de todos os recursos disponíveis, como intranet da companhia, boletins e reuniões para divulgar as ações empreendidas pelos empregados. Essas ações são altamente motivadoras. Segundo Field (2007), os bônus e outros incentivos também poderiam ser concedidos, diretamente relacionados com a satisfação do cliente.

Assim, funcionários treinados, com suas performances reconhecidas, motivados, provocarão um ambiente de trabalho mais saudável, favorecendo um atendimento mais cortês, mais competente gerando assim a satisfação do cliente e, por conseqüência, melhores resultados para a empresa.

3. A força da marca como fator estratégico

Se no marketing moderno a força está no valor do cliente, não pode se esquecer, entretanto, da força da marca da empresa ou do produto e a força da marca para diferenciar um produto.

Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 87) inferem que “o valor da marca representa a avaliação subjetiva e intangível da marca pelo cliente, além e acima do seu valor percebido objetivamente.”

Aaker (2007, p. 155) questiona por que atribuir uma marca a um produto, se ele já possui “uma característica, componente, serviço ou programa de valor” que poderá servir para diferenciá-lo, seja ele um produto com ou sem marca. O autor diz ainda que “uma marca acrescenta credibilidade, auxilia a memória, ajuda a comunicação e pode fornecer a base para um avanço competitivo sustentável.”

E a marca é um dos mais importantes ativos do Banco do Brasil, não só pelo seu valor monetário, como pelo reconhecimento que tem junto à população.

Segundo reportagem de Garçon (2006), publicada no jornal Folha de São Paulo, referente à pesquisa *Top of Mind*, edição de 2006, o Banco do Brasil, na categoria banco é o mais lembrado pelos brasileiros, desde a edição de 1992, quando foi iniciado aquele certame.

Marcas definem negócios. No entender de Aaker (2007, p. 136) “uma marca definidora de um negócio pode ser a marca de um produto, um programa com marca ou uma iniciativa com marca. Em qualquer caso serve para posicionar o negócio e afetar a relevância.”

Segundo o autor, a relevância de uma marca para um cliente ocorre quando são encontradas duas condições:

- Há uma necessidade percebida ou um desejo de um cliente por uma categoria ou subcategoria de produto definida por alguma combinação de atributos, uma aplicação, um grupo de usuários ou outra característica diferenciadora.
- A marca está entre um conjunto considerado relevante pelo consumidor para a categoria ou subcategoria do produto.

“Uma marca será considerada relevante se estiver incluída no conjunto de considerações feitas para uma categoria ou subcategoria particular de produto e se tal categoria ou subcategoria é o foco da decisão do consumidor”, define Aaker (2007, p. 118).

Aaker (2007) salienta ainda a necessidade da marca que define negócios ter apoio substancial para poder funcionar. “Precisam ser geradas evidências para mostrar que a empresa está trabalhando no novo negócio”, acrescenta o autor.

Importante destacar, também, a confiança que a marca deve transmitir a quem adquire um produto ou serviço. No entender de McKenna (2002, p. 121) “a

falta de confiança em uma marca ou empresa não afeta necessariamente as vendas, mas leva os consumidores a fazer uma escolha distante e mais pragmática.” McKenna (2002) diz, também, que “a perda de confiança não está limitada aos produtos. Nas últimas décadas, vimos “marcas” de serviços com tradição de confiança [...] perderem a confiança do consumidor.”

Kotler e Keller (2006), tratando da diferenciação das marcas, enfatizam que a diferenciação pode ser baseada nos funcionários, destacando que “as empresas podem obter uma forte vantagem competitiva mantendo seu pessoal bem treinado”. Observa-se, com esta afirmação, a importância do treinamento do funcionário, e seu impacto positivo na diferenciação da marca.

O que leva um cliente a comprar da empresa?

Segundo Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 62-63):

Para uma compra inicial, os clientes em potencial formam percepções do valor e da marca antes de comprar. Estas percepções influenciam a compra inicial e formam a base para o Valor do Valor e o Valor da Marca. À medida que o cliente continua a comprar da empresa, são estabelecidos laços ou conexões entre os dois. O cliente começa a estabelecer uma relação com a empresa, seja através de programas formais de *relação/retenção* por ela organizados, seja através de relacionamentos com pessoas com as quais tem interações. Esses contatos formam a base para o Valor de Retenção.

Da conclusão acima, importante destacar o **valor da marca** (grifo do autor) para uma compra inicial. Isso é importante no momento em que se quer ampliar a base de clientes. Depois da conquista do cliente vem os programas de manutenção ou retenção e também os de recuperação do cliente perdido para a concorrência.

Em todas essas estratégias o valor da marca e a percepção deste valor por parte do cliente são muito importantes ainda mais no ramo financeiro, onde as crises de políticas empresariais, de mercado e também governamentais podem ter efeitos muito danosos para a imagem da empresa, vindo a prejudicar profundamente seus resultados financeiros.

Kotler e Keller (2006), ainda discorrendo sobre as estratégias para a diferenciação de marcas, citam outras maneiras de diferenciação, além daquela baseada nos funcionários. Destaca-se, neste trabalho, a diferenciação baseada na

imagem. “Os compradores reagem distintamente às imagens de diferentes empresas e marcas”, afirmam os autores.

É muito importante destacar a importância da diferenciação da marca do Banco do Brasil, baseada na imagem. É uma marca poderosa, forte, de aproximadamente 200 anos. Têm, portanto, grande experiência no mercado. Entende-se, que num mundo cada vez mais competitivo, com produtos idênticos disputando no mercado a preferência dos mesmos grupos de consumidores e usuários, a imagem da empresa pode ser determinante no momento da escolha de seus produtos ou serviços. Kotler e Keller (2006, p. 315) definem que “*Imagem* é o modo como o público vê a empresa ou seus produtos.”

A imagem que a empresa passa para o consumidor pode constituída feita de diversas formas, seja através de um produto ou serviço, seja mesmo através do próprio espaço físico ou localização da empresa, ou também das políticas empresariais, sociais ou ambientais adotadas pela companhia.

Neste ponto, entende-se que a empresa Banco do Brasil, ao adotar um programa de responsabilidade social e ao assumir um grande compromisso com a sociedade, através de apoios e parcerias feitas nos mais diversos níveis sociais e de governo, deve estimular de maneira mais eficaz e com mais compromisso a atuação de seus funcionários e gerentes em programas comunitários, nas atividades educacionais, culturais e esportivas, só pra citar alguns exemplos. É importante que esta política da empresa seja disseminada por todo o seu corpo funcional, gerando um maior compromisso desses colaboradores e, conseqüentemente, um maior ganho de imagem.

Aaker (2007, p. 146) nos diz ainda que “quando uma marca como a Sony é forte e quando a organização é altamente descentralizada, com os gerentes de negócios com alto grau de autonomia, há uma tendência de estender a marca de forma agressiva.”

Assim, como no texto foi citado um fabricante de eletrônicos, poderia ter sido uma outra grande empresa ou, trazendo para este estudo, o exemplo pode ser muito bem aplicado à empresa Banco do Brasil. Porque, desde que bem trabalhada, sim, a marca pode ser estendida de forma agressiva, com isso proporcionando um ganho de mercado, mais vendas e mais resultado.

4. Um novo posicionamento no mercado

Góis (2007, pg. 18) nos diz que “vencer em um negócio não é sobreviver. Quem pensa assim, morre ou empobrece. Vencer é avançar ou permanecer estrategicamente. Muitas vezes é arrancar certos pedaços do bolo mercadológico que está no garfo do(s) outro (s)”.

Nesse sentido, entende-se que a empresa, para ter uma melhor posição no mercado ela necessita ter uma atuação mais agressiva ou, no dizer de Góis (2007), ela precisará utilizar algumas armas fatais para poder vencer a concorrência. Essas armas, ainda, segundo o autor são ações que a empresa deve fazer a curto, médio ou longo prazo, ou táticas para desarmar o adversário, o concorrente no caso.

Segundo Mattar e Santos (2003, p. 194) “as empresas centradas competitivamente nos concorrentes norteiam todas suas ações tendo em vista as estratégias, as ações e os desempenhos de seus principais concorrentes.” Ainda, conforme os autores, marketing de guerra e marketing de hipercompetitividade são as duas linhas centradas na concorrência. Destacamos marketing de guerra, nas palavras de Mattar e Santos (2002, p. 195), conforme abaixo:

As estratégias focadas na concorrência de marketing de guerra combinam movimentos de ataque e defesa, visando atingir posições competitivas mais fortes no mercado em que se opera. [...] Essas estratégias são utilizadas em mercados estáveis, em que a procura de maior participação de mercado de uma empresa implicará necessariamente a perda de participação de outras. [...].

O mercado varejista de veículos está vivendo um grande momento no país. Grandes vendas são contabilizadas pelas revendas autorizadas, pelas concessionárias e também pelos fabricantes. A indústria está batendo recordes de produção e vendas¹. E os agentes financeiros também batem recordes na concessão de crédito.

Segundo notas publicadas na imprensa, pela Associação Nacional das Empresas Financeiras das Montadoras – ANEF (2007), no boletim de março de 2007, aquela entidade efetuou um levantamento dizendo que no ano de 2007 espera-se um incremento de 25 % nos recursos liberados para o financiamento de veículos em todo o Sistema Financeiro Nacional.

¹ CARROS batem recordes. **Zero Hora**, Porto Alegre, 12 ago. 2007. ZH Classificados, caderno Veículos, p. 1. VENDAS recordes no país. **Zero Hora**, Porto Alegre, 10 jun. 2007. ZH Classificados, caderno Veículos, p. 1.

Também, conforme análise daquela associação, há uma previsão de R\$ 65 bilhões contra o valor recorde de R\$ 52,1 bilhões alcançados em 2006. No ano de 2006, comparado ao exercício de 2005 houve um aumento de 24,3%. Verifica-se por estes dados que o setor automobilístico está realmente aquecido, refletindo-se esse desempenho no mercado financeiro e de crédito.

Ainda, segundo a ANEF (2007):

[...] Este fluxo de crédito no setor foi possível devido aos planos de financiamento inovadores, com prazos cada vez mais longos e taxas de juros prefixadas e em contínua queda. As taxas médias de juros para financiamento de veículos em 2006 foram de 22% ao ano. Já em 2005, este índice fechou em 26,1%.

Do total de automóveis e veículos leves comercializados em 2006, 45% foram financiados por meio de CDC (Crédito Direto ao Consumidor), 18% por meio de Leasing, 5% por meio de Consórcio e 32% foram pagos à vista. No mercado de motocicletas, o financiamento atingiu a marca recorde de 41%, o consórcio de 36%, e os pagamentos à vista a 23 %.

No ano passado, os planos de financiamento oferecidos ao consumidor chegaram a 72 meses. Esta oferta aumentou a média dos planos, que subiu para 36 meses, a mais alta dos últimos sete anos.[...]

Os prazos ampliaram bastante, pois conforme FORTUNA (2002) os prazos de CDC normalmente variavam de três a 24 meses, financiando de 50 a 80% do valor do bem.

Marchesini (2007), em notícia publicada no sítio Infomoney, relata que a intenção do brasileiro de comprar um carro no período de julho a setembro de 2007 aumentou em 450%. Segundo esta jornalista, **os motivos seriam a oferta de crédito e a facilidade no pagamento**. (grifo do autor). Interessante notar, também, que segundo pesquisa publicada naquela notícia, o preço médio almejado pela população, passou de R\$ 10.250,00 para em torno de R\$ 20.000,00. No segundo trimestre deste ano a intenção era gastar R\$ 14 mil, havendo, portando um avanço de quase 39%.

“A **facilitação do crédito é fundamental** (grifo do autor) para que se possa fazer aquisições de maior valor, como é o caso do carro. Existe uma **tendência de queda de juros e de ampliação de prazos de pagamento** (grifo do autor), que estimula mais a compra por uma parcela da população que antes não tinha condições”, explicou uma das professoras do Programa de Administração do Varejo – Provar, Patrícia Vance (*apud* MARCHESINI, 2007).

Também, conforme a Serasa (*apud* MARCHESINI, 2007) “quando opta pelo financiamento, o prazo máximo é de 72 meses – total que começa a aumentar para 84 meses. As taxas de juros variam de 0,7% a 2% mensais.”

Por outro lado, a Associação Brasileira de Empresas de Leasing - Abel através de seu Informativo Abel (2007, p. 7) informa que “nos três primeiros meses de 2007, o setor de leasing deu continuidade à trajetória de crescimento que vem trilhando nos últimos anos.”

Ainda, segundo a mesma entidade, “dos novos contratos firmados no terceiro mês do ano, 59,6% do total foram realizados com pessoas físicas, e 40,4% com pessoas jurídicas.” Como se vê, predominância, na contratação, das pessoas físicas, o que denota ser o leasing um produto de massa.

Outro detalhe importante que a Abel (2007) informa é que o item veículos e afins correspondeu a 83% dos bens arrendados e que o segmento de pessoas físicas lidera o *ranking* com 51,3% do volume total a receber, dados com posição de mar/2007.

O bolo mercadológico a que se refere Góis (2007), como visto acima, continua em crescimento, tanto nas operações de CDC e de leasing. E também é crescente a disputa por este.

Nesse contexto é que se entende que o Banco do Brasil deverá adotar uma política mais agressiva em relação ao mercado. E essa política deverá contemplar uma estratégia de maior penetração no mercado, abrangendo tanto o segmento consumidor, quanto o segmento varejista de veículos.

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 191) “a chave para conquistar e manter clientes é entender suas necessidades e seu processo de compra melhor do que os concorrentes o fazem e entregar mais valor.” Nessa afirmativa dos autores nota-se que a empresa deve fazer um trabalho de superação em relação à concorrência no relacionamento com o cliente e entregar mais valor, ou seja, buscando não somente a satisfação do cliente, mas o seu encantamento.

Como citado acima, um bom trabalho se faz com funcionários bem treinados e com um treinamento continuado e focado. Regras de bom atendimento, relacionamento interpessoal, marketing, gestão de produtos, entre outras, são ditames que o funcionário tem que ter sempre em mente, fazer parte dos seus relacionamentos e negócios diários.

Mas, como entregar mais valor para o cliente no produto de empréstimo para aquisição de veículos? Kotler e Armstrong (2003, p. 191) afirmam que “à medida que se posiciona como fornecedora de valor superior para mercados-alvo selecionados, ela ganha **vantagem competitiva**” (grifo do autor).

Mais valor pode representar mais qualidade do produto ou do serviço; pode representar também qualidade na entrega do produto ou serviço prometidos. Conforme Kotler e Armstrong (2003, p. 191) “o posicionamento começa de fato com a *diferenciação* da oferta de marketing da empresa, de modo que ela dê aos consumidores mais valor do que as ofertas dos concorrentes dão.”

Conforme Semenick e Bamossy (*apud* Mattar e Santos, 2003, p. 194);

A vantagem competitiva com base na diferenciação do produto pode ser conseguida por diferenciação funcional, diferenciação emocional e diferenciação por benefícios de uso. A diferenciação funcional baseia-se nos atributos físicos, tangíveis de um produto. A diferenciação emocional compreende o desenvolvimento de uma imagem única e diferenciada para a marca. O uso de *status*, prestígio, exclusividade e grupos de referência é base costumeira para se obter a diferenciação emocional. A diferenciação por benefícios de uso do produto procura desenvolver características únicas do produto em sua utilização, tais como economia, facilidade de uso, nível de desempenho, qualidade no atendimento, garantias extras.

Importância também deve ser dada também à diferenciação dos serviços pois, neste caso, para se conseguir uma posição melhor no mercado, entregando mais valor ao cliente, a simples diferenciação dos produtos poderá ser insuficiente.

Por fim, como diz McKenna (2002, p. 131) “a tecnologia e os sistemas atuais de produção estão cada vez mais proporcionando flexibilidade, melhorando a produtividade, customização de massa, modularidade e programabilidade”.

É só uma questão de o banco tirar proveito dos avanços tecnológicos, da preparação do seu funcionário e de uma melhor exploração da sua marca que, muito provavelmente conseguirá negociar mais contratos de empréstimos a pessoa física para fins de financiamento de veículo, tanto nas linhas de CDC e leasing, aumentando, assim, a sua participação no mercado.

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi feita pelo método *Survey* tendo caráter quantitativo-descritivo, visando principalmente à análise das características do processo de condução de operação de financiamento de veículos efetuados pelo Banco do Brasil S.A.

Sua função primordial é descrever as características quantitativas de uma determinada população, enquadrando-se na modalidade de estudos de descrição de população apontados como um dos subitens da pesquisa quantitativo-descritiva conforme MARCONI e LAKATOS (*apud* DIAS, 2005).

Foi feita uma amostra de modo não probabilístico por conveniência, tendo como universo da pesquisa os funcionários do Banco do Brasil, escolhidos entre aqueles que trabalham em área de atendimento ao público, na venda de produtos e serviços bancários, funcionários da carreira administrativa e também gerentes de contas.

Foram enviados 120 questionários via correio e também por correio eletrônico (*e-mail*), no período de 01 de agosto a 15 de agosto de 2007, para funcionários lotados em diversas agências do banco, em todo o país. Retornaram 89 amostras, ou 74,2% do universo escolhido.

Os questionários foram elaborados com oito questões afirmativas fechadas, utilizando uma escala do tipo *Likert*, numerada de 1 a 5, aquela em que os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações propostas em sua pesquisa, mas também a afirmarem qual o seu grau de concordância ou discordância.

As questões apresentadas aos respondentes foram as seguintes:

- Primeira questão - Na comercialização do produto CDC Veículo/Leasing Veículo você sente-se plenamente preparado (a) para oferecer o produto ao cliente, e negociar taxa, prazos e demais condições;
- Segunda questão - As taxas praticadas pelo BB estão compatíveis com as da concorrência, facilitando a negociação/contratação da operação;
- Terceira questão - As taxas da tabela (de balcão) podem ser flexibilizadas, podendo ser reduzidas a fim de serem ajustadas às taxas praticadas pela concorrência;
- Quarta questão - A contratação de operação de CDC Veículo/Leasing Veículo é feita de maneira tempestiva sem que ocorra dissabores ou mal-estares entre os clientes contratantes;

- Quinta questão - O cliente sente-se plenamente satisfeito com o atendimento dispensado a ele na contratação do produto, considerando ainda as condições negociais da operação;
- Sexta questão - A marca da empresa BB é um diferencial na hora de negociação do produto com o cliente;
- Sétima questão - A contratação de um CDC Veículo ou Leasing Veículo tem peso importante para a fidelização e retenção de clientes;
- Oitava questão - A contratação de CDC Veículo ou Leasing Veículo permite a negociação e contratação de outro produto, como o Seguro Veículo.

Para checar as respostas foi feito levantamento da incidência percentual da frequência da amostra, em relação ao peso da opção disponibilizada na escala, bem como da média ponderada de todas frequências da amostragem. Em cima desse levantamento é que foram feitas análises das questões.

Fez-se, também, pesquisa junto ao comércio varejista de veículos, inclusive algumas concessionárias de veículos das montadoras, contendo questionários com sete perguntas abertas, de caráter qualitativo, mediante entrevista pessoal, dirigidas a uma amostra de 16 respondentes distribuída na cidade de Novo Hamburgo, RS.

Tomou-se esta amostra como representativa de todo o comércio varejista de veículos, tendo em vista a universalização do crédito porque, por consultas e estudos efetuados, os agentes financeiros questionados têm atuação em todo o território nacional, efetuando as práticas na concessão de crédito, independente de sua localização.

As questões foram as seguintes:

- Primeira pergunta - Você tem informação, mesmo que aproximada, em termos percentuais, do volume físico (de carros) ou financeiro (de valores) comercializado com financiamento em sua revenda?
- Segunda pergunta - Qual o comportamento dos financiamentos nos últimos nos últimos meses – queda, neutro ou ascendente? Qual a projeção que você faz para curto e médio prazo?
- Terceira pergunta - No seu entender, qual o maior facilitador que leva o cliente a buscar um financiamento – prazo, taxa ou outro?
- Quarta pergunta - Quais as taxas mínimas e máximas praticadas hoje pelo mercado? E quanto ao prazo?

- Quinta pergunta - Na taxa de financiamento está também incluída a TAC – taxa de abertura de crédito? Quais os valores mínimos e máximos da TAC?
- Sexta pergunta - Você pode informar quais financeiras – até três – operam mais com sua revenda? Alguma delas mantém alguma posição mais permanente na loja para facilitar a contratação de financiamento de veículo?
- Sétima pergunta - Outras considerações que entender pertinente: (relatar no verso)

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 – Pesquisa junto aos funcionários do banco

Como o método escolhido para o trabalho foi o método *Survey*, do tipo descritivo, foi utilizado para análise o comportamento da freqüência² das respostas apontadas pelos respondentes.

Por meio desta tabela também é estabelecida uma média ponderada do total da amostragem, também denominada de *Ranking* Médio (RM) que auxilia a entender melhor os resultados coletados pela abordagem quantitativa da pesquisa (OLIVEIRA, 2007). O RM leva em consideração as freqüências apontadas pelos respondentes em relação aos valores, ou do peso da escala *Likert*.

A média ponderada, conforme conceituação matemática refere-se ao valor de cada variável multiplicada pelo peso aplicado a cada variável, no caso pesos de 1 a 5, conforme a escala, dividindo-se esse resultado pelo somatório dos pesos.

Assim, a média ponderada traduz-se na seguinte fórmula, que passará a ser utilizada para a análise dos dados coletados pela pesquisa:

$$\bar{x}_p = \frac{p_1 \cdot x_1 + p_2 \cdot x_2 + p_3 \cdot x_3 + \dots + p_n \cdot x_n}{p_1 + p_2 + p_3 + \dots + p_n} = \frac{\sum_{i=1}^n (p_i \cdot x_i)}{\sum_{i=1}^n p_i}$$

Para a pesquisa referente a este trabalho foi feito um questionário contendo oito afirmações, onde os entrevistados responderiam conforme a seguinte escala:

1. DISCORDO TOTALMENTE
2. DISCORDO PARCIALMENTE

² conceito da estatística para o número de vezes que um valor ou um subconjunto de valores do domínio de uma variável aleatória aparece numa experiência ou numa observação. Disponível no sítio Wikipédia em: < [http://pt.wikipedia.org/wiki/Frequ%C3%Aancia_\(desambigua%C3%A7%C3%A3o\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Frequ%C3%Aancia_(desambigua%C3%A7%C3%A3o))>. Acesso em: 22 ago. 2007.

3. NÃO CONCORDO/NEM DISCORDO (INDIFERENTE)
4. CONCORDO PARCIALMENTE
5. CONCORDO TOTALMENTE

Vejam os resultados da pesquisa, tomados de um universo de 89 amostras.

Questão 1 - Na comercialização do produto CDC Veículo/Leasing Veículo você sente-se plenamente preparado (a) para oferecer o produto ao cliente, e negociar taxa, prazos e demais condições.

Tabela n. 1 - Questão n. 1

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo/ Não discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Peso	1	2	3	4	5
Frequência	7	7	8	46	21
%	7,9	7,9	9,0	51,7	23,6

Total da amostra: 89

$$RM = \frac{1.7 + 2.7 + 3.8 + 4.46 + 5.21}{7 + 7 + 8 + 46 + 21} = \frac{334}{89} = 3,75$$

Do total do universo pesquisado (um grupo de 89 respondentes), somente 21 (23,6% do total) responderam que estão plenamente preparados para oferecer o produto, negociar taxa, prazos e demais encargos.

Esta é apenas uma amostragem, mas que reflete um indicativo de que a grande maioria, ou 75,2% da amostragem, se encontra preparada, mesmo que parcialmente, para vender o produto ao cliente. Na média ponderada geral, pontuada em 3,75, analisando o grupo como um todo, este grupo encontra-se numa posição de concordância parcial em relação à questão proposta. O grupo demonstra, todavia, que alguma coisa ainda precisa ser feita em relação à treinamento.

Pelo visto, na maioria dos casos, o cliente certamente ficaria satisfeito ou encantado com o atendimento que lhe é prestado.

A análise desta questão serve para refletir sobre três aspectos fundamentais: 1) que nem todos os funcionários se encontram totalmente preparados para oferecer o produto, porque não são suficientemente treinados para executar tais tarefas, para atender as demandas dos clientes; 2) que o funcionário não tem autonomia para negociar taxas, prazos e demais condições características do produto, ou seja,

simplesmente oferece ao cliente as informações que se encontram em seu manual de vendas e, 3) O funcionário não se encontra focado na comercialização deste produto, por ter outros produtos para comercializar, ou seja, o funcionário não é um especialista na negociação de financiamento de veículo.

Além do mais, o funcionário, como atendente de banco, tem outras demandas na área de serviços bancários para resolver com o cliente.

Questão 2 – As taxas praticadas pelo BB estão compatíveis com as da concorrência, facilitando a negociação/contratação da operação.

Tabela n. 2 - Questão n. 2

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo/ Não discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Peso	1	2	3	4	5
Frequência	4	14	13	35	22
%	4,5	15,9	14,8	39,8	25,0

Total da amostra: 88

$$RM = \frac{1.4 + 2.14 + 3.13 + 4.35 + 5.22}{4 + 14 + 13 + 35 + 22} = \frac{321}{88} = 3,65$$

Nesta questão, dos 89 questionários coletados, 01 sujeito foi cancelado por ter sido respondido em duplicidade. Dos 88 questionários remanescentes, 22 questionários, ou 25,0% do total, concordaram totalmente que as taxas praticadas pelo banco estão compatíveis com as da concorrência. A média ponderada, por sua vez, considerando todos os respondentes, ficou em 3,65, ou seja, num ponto intermediário entre aqueles que estão indiferentes ao tema proposto na questão e aqueles que apenas concordam parcialmente.

Sabe-se que o mercado de financiamento de veículos é muito competitivo, possuindo uma competição muito acirrada no quesito taxa, ou custo do financiamento para o cliente.

As taxas, conforme este estudo, estão em queda, mesmo porque os juros básicos da economia, a taxa selic, também estão em queda, numa política governamental de reduzir a taxa de juros, que é considerada uma das mais altas do mundo.

Mas a taxa praticada pelo banco em estudo está mesmo compatível com a concorrência e grande maioria dos funcionários do banco não possui esta informação, ou não está percebendo ou, de outra forma, as taxas ainda não estão compatíveis como gostaria o funcionário, a fim de facilitar uma negociação e não perder o negócio com o cliente?

O que o banco pode fazer a respeito? A taxa de financiamento tem um *quantum* que o banco justifica em função de seus custos administrativos e também custos do *fundings*, ou seja, de onde o banco busca recursos para financiar as operações de crédito para a pessoa física, especialmente o financiamento de veículo, objeto deste estudo.

Por outro lado, a concorrência anuncia na mídia principal - jornal e televisão - planos interessantes para financiamentos de veículos, com taxas altamente vantajosas, partindo principalmente das montadoras e concessionárias de veículos. Algumas informações passam despercebidas da maioria dos interessados como a conjugação de taxa com o valor da entrada e com o prazo de financiamento. Isso é muito relevante. Assim, como relevante é o valor da taxa de abertura de crédito, conhecida como TAC, que os anúncios só publicam por obrigação legal e assim mesmo em microletras, que muitas vezes passam despercebidas.

Levando esses dados em consideração é importante que o banco objeto deste estudo analise até onde pode puxar sua taxa para poder competir no mercado, principalmente com outros grandes bancos e financeiras ou, na impossibilidade de ganhar uma negociação na taxa, buscar mecanismos de compensação para o cliente e assim fechar a negociação, seja através de alguma concessão especial em algum outro produto do banco, como o seguro, seja em alguma premiação no financiamento em caso de pagamento com pontualidade.

Questão 3 - As taxas da tabela (de balcão) podem ser flexibilizadas, podendo ser reduzidas a fim de serem ajustadas às taxas praticadas pela concorrência.

Tabela n. 3 - Questão n. 3

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo/ Não discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Peso	1	2	3	4	5
Frequência	6	18	12	35	18
%	6,7	20,2	13,5	39,3	20,2

Total da amostra: 89

$$RM = \frac{1.6 + 2.18 + 3.12 + 4.35 + 5.18}{6 + 18 + 12 + 35 + 18} = \frac{308}{89} = 3,46$$

Nesta questão, a maior parte da amostra, 35 respondentes (39,3% do total) concordam parcialmente com a afirmativa proposta. A média ponderada, por sua vez ficou em 3,46, entre aqueles que estão indiferentes, que não concordam e nem discordam e aqueles que concordam parcialmente com o tema.

Importante destacar nesta questão que as taxas anteriormente praticadas pelo banco eram fixas e bastante superiores às praticadas pela concorrência. Entretanto, como medida estratégica, o banco já adotou um sistema de flexibilização de taxas, com o intuito de cobrir a taxa praticada pela concorrência, ou, no mínimo de conseguir aproximar-se de tal taxa, sempre analisando custos envolvidos e propostas apresentadas pelo cliente. Conforme a demanda do cliente, os pedidos são analisados caso a caso.

É uma medida nova adotada pelo banco, ainda durante a elaboração do projeto deste trabalho, e que já está surtindo algum efeito.

O que precisa ser feito é disseminar esta política para todo o grupamento de funcionários e gerentes de contas do banco, que lidem com negócios destinados à pessoa física e que os mesmos assimilem esta política, para colocar em prática quando necessário e, assim, fazer mais negócios.

Questão 4 – A contratação de operação de CDC Veículo/Leasing Veículo é feita de maneira tempestiva sem que ocorra dissabores ou mal-estares entre os clientes contratantes.

Tabela n. 4 - Questão n. 4

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo/ Não discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Peso	1	2	3	4	5
Freqüência	1	19	10	38	21
%	1,1	21,3	11,2	42,7	23,6

Total da amostra: 89

$$RM = \frac{1.1 + 2.19 + 3.10 + 4.38 + 5.21}{1 + 19 + 10 + 38 + 21} = \frac{326}{89} = 3,66$$

Esta questão refere-se a um problema enfrentado tanto por funcionários do banco como por clientes, que é a burocracia que envolve a negociação de taxas e demais condições, a contratação da operação, a entrega da documentação, a liberação do crédito ao vendedor e, finalmente, a liberação do veículo ao cliente.

Este processo era um tanto demorado e aparentemente ainda continua sendo.

Na questão proposta, 59 respondentes (66,3% do total) concordam parcialmente ou plenamente que o processo de contratação de financiamento está sendo feito de forma agilizada, sem que traga algum dissabor ao cliente. Como o grande número de questionários, 38, está na faixa daqueles que concordam parcialmente, a média ponderada final está em 3,66.

Assim, entende-se pelo resultado observado, que este indicador precisa ainda ser trabalhado, precisa ser melhorado, para que se busque a satisfação do cliente, o encantamento do cliente. Cliente satisfeito indica o produto e a empresa a outro cliente, e a propaganda boca-a-boca continua sendo uma das mais eficazes.

Questão 5 – O cliente sente-se plenamente satisfeito com o atendimento dispensado a ele na contratação do produto, considerando ainda as condições negociais da operação.

Tabela n. 5 - Questão n. 5

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo/ Não discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Peso	1	2	3	4	5
Freqüência	0	8	23	38	20
%	0	9,0	25,8	42,7	22,5

Total da amostra: 89

$$RM = \frac{1.0 + 2.8 + 3.23 + 4.38 + 5.20}{8 + 23 + 38 + 20} = \frac{337}{89} = 3,79$$

Esta questão envolve mais a satisfação do cliente no momento da contratação, quando ainda discute as condições negociais da operação. Na tabela acima vê-se, também, que a grande maioria dos respondentes, 61 (68,5% do total) responderam que concordam parcialmente ou que não concordam nem discordam.

É um indício que, em muitos casos, o cliente não está sendo suficientemente bem atendido ou não está satisfeito com as tratativas negociais da operação. A média ponderada dos respondentes, considerando todos os pesos das opções de resposatas apresentadas ficou em 3,79.

Entende-se que a questão do atendimento deverá ser melhor trabalhada pelo banco, uma vez que para este produto o cliente poderia apresentar um índice maior de satisfação. Esta afirmativa é corroborada pela concordância total de apenas 20 respondentes, ou 22,5% do total.

Foi observado, ainda, que foi consultada uma percepção do cliente a partir do ponto de vista do atendente do banco e que para esta pesquisa não se consultou o cliente, o que também seria um indicador a ser considerado.

Questão 6 – A marca da empresa BB é um diferencial na hora de negociação do produto com o cliente.

Tabela n. 6 - Questão n. 6

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo/ Não discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Peso	1	2	3	4	5
Frequência	4	8	9	30	38
%	4,5	9,0	10,1	33,7	42,7

Total da amostra: 89

$$RM = \frac{1.4 + 2.8 + 3.9 + 4.30 + 5.38}{4 + 8 + 9 + 30 + 38} = \frac{357}{89} = 4,01$$

Analizamos nesta questão o impacto que a marca BB pode ter na hora de se contratar o financiamento de veículos com o Banco do Brasil.

Esta tabela apresenta um quadro mais favorável, que indica que há um reconhecimento por parte dos funcionários do banco do valor da marca e que este valor pode ser diferencial na hora de contratar o produto do banco.

A grande maioria dos respondentes, 68 (representando 76,4% do total), concordam parcialmente ou totalmente com a afirmativa apresentada na questão. Deste total, ainda, 38 entrevistados (42,7% do total) dentre os pesquisados concorda totalmente com a afirmativa.

A média ponderada desta questão, considerando o peso para todas as opções apresentadas, ficou em 4,01.

Este é um indicador favorável, mas que deve ser sempre trabalhado e explorado em prol de futuros negócios, pois sabe-se que a marca BB é tradicional, poderosa e a mais lembrada, segundo pesquisa *Top of Mind* do jornal Folha de São Paulo, importante diário brasileiro, conforme Garçon (2006), assunto já comentado na fundamentação teórica acima.

Questão 7 – A contratação de um CDC Veículo ou Leasing Veículo tem peso importante para a fidelização e retenção de clientes.

Tabela n. 7 - Questão n. 7

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo/ Não discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Peso	1	2	3	4	5
Frequência	0	1	4	21	63
%	0	1,1	4,5	23,6	70,8

Total da amostra: 89

$$RM = \frac{1.0 + 2.1 + 3.4 + 4.19 + 5.40}{1 + 4 + 21 + 63} = \frac{413}{89} = 4,64$$

Esta questão é a que apresentou o melhor resultado na pesquisa. E também, por uma estratégia de marketing é das questões mais importantes que dizem respeito a uma empresa, ou seja, da fidelização e retenção de clientes.

Note-se na tabela acima que 84 dos entrevistados (94,3% do total) concordaram parcialmente ou totalmente com a afirmativa da questão, dizendo que a contratação de um empréstimo de financiamento de veículo tem um importante peso para a fidelização e retenção de cliente. De toda a amostragem, 63 entrevistados (equivalente a 70,8%), concordaram plenamente com a afirmativa.

A média ponderada da amostragem, para este quesito, ficou em 4,64.

Importante analisar a percepção dos funcionários respondentes quanto a esta questão, pois cliente fidelizado é cliente encarteirado que gera receita permanente. E o produto financiamento de veículos é um produto que mantém o cliente ligado ao banco durante todo o pagamento das prestações. Por sua vez, é um produto que permite renovações sempre que o cliente trocar de veículo ou comprar um novo.

Então, essa percepção de prestar um bom atendimento ao cliente, fechar um negócio favorável, que satisfaça realmente o cliente, fará, certamente, com que o cliente fique fidelizado ao banco por muitos anos, como este tipo de produto propicia.

Questão 8 – A contratação de CDC Veículo ou Leasing Veículo permite a negociação e contratação de outro produto, como o Seguro Veículo.

Tabela n. 8 - Questão n. 8

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo/ Não discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Peso	1	2	3	4	5
Frequência	1	2	3	32	51
%	1,1	2,2	3,4	36,0	57,3

Total da amostra: 89

$$RM = \frac{1.1 + 2.2 + 3.3 + 4.32 + 5.51}{1 + 2 + 3 + 32 + 51} = \frac{397}{89} = 4,46$$

Do total pesquisado, 83 respondentes (equivalente a 93,2%) afirmaram concordar parcialmente ou totalmente com a afirmativa proposta. Dessas respostas, 51, ou 57,3% afirmaram concordância plena. A média ponderada para este quesito, considerando os pesos para as opções apresentadas ficou em 4,46.

Considera-se a média das respostas como de bom nível para a questão apresentada. Ela demonstra que os funcionários têm uma boa percepção de que a contratação de um financiamento de veículo permite a contratação de outro produto como o Seguro Veículo.

Verifica-se, entretanto, que esse assunto ainda pode ser mais trabalhado junto ao funcionário do banco pois, certamente, como produto fidelizador que é, permite não só a contratação ou renovação de Seguro Veículo, como também a aquisição ou contratação de outros produtos, como um plano de previdência, ou um título de capitalização.

4.2 – Pesquisa junto ao comércio varejista de veículos

Foi elaborado um questionário contendo sete perguntas abertas de caráter qualitativo, para um universo de 16 respondentes. Foi feita uma análise estatística, quando possível, dos dados coletados e também uma análise textual do conteúdo das respostas.

Pergunta 1 - Você tem informação, mesmo que aproximada, em termos percentuais, do volume físico (de carros) ou financeiro (de valores) comercializado com financiamento em sua revenda?

Nesta questão, dois entrevistados informaram que comercializam 50%; um entrevistado informou que comercializa 60%; três entrevistados informaram que comercializam 70%; dois entrevistados informaram que comercializam 80%; seis entrevistados informaram que comercializam 90%. Houve ainda um entrevistado que informou comercializar em média 52% e outro que informou comercializar aproximadamente 85% do seu movimento com financiamento.

Vê-se, pelo levantamento, que a predominância da venda de veículos vem sendo financiada, com um alto índice na maioria das amostras consultadas. Ou seja, verifica-se uma dependência quase que total das vendas de veículos ao financiamento sustentando essas vendas.

Pergunta 2. Qual o comportamento dos financiamentos nos últimos nos últimos meses – queda, neutro ou ascendente? Qual a projeção que você faz para curto e médio prazo?

Doze respondentes informaram que os financiamentos nos últimos meses tiveram um caráter ascendente. Outros dois respondentes entenderam que o comportamento da tendência foi neutro e um respondente entendeu que o comportamento da tendência foi de queda. Treze entrevistados, entretanto, afirmaram que a projeção para curto e médio prazos é de continuar crescendo e dois entrevistados afirmaram que a tendência é de neutralidade. Um respondente informou, textualmente, que “muitos clientes estão fugindo do financiamento, devido aos altos juros. Mas como a demanda de vendas aumenta, a quantidade de financiamentos também.”

Pergunta 3 - No seu entender, qual o maior facilitador que leva o cliente a buscar um financiamento – prazo, taxa ou outro?

Seis informantes informaram que o maior facilitador é taxa; três informantes, informaram que o maior facilitador é prazo e outros três informantes informaram que os facilitadores são uma combinação de taxa e prazo. Os outros respondentes informaram prazo, taxa e mercado; taxa e aprovação rápida; entrada e prestação “balão” e facilidade para adquirir um novo veículo e “sair com o bem na hora e ter o prazo para pagar.”

Pergunta 4 - Quais as taxas mínimas e máximas praticadas hoje pelo mercado? E quanto ao prazo?

Esta questão teve as informações mais variadas, partindo de uma taxa mínima de 0,19 % a.m, prestada pela concessionária Fiat Ritmo Veículos a uma máxima de 4,95 % a.m, informação prestada pela Mídia Veículos, taxa praticada pela financeira ABN/Amro. Prazo mínimo de 02 meses (Germano Veículos) e máximo de 72 meses (Concessionária Ritmo Veículos).

Os informantes foram unânimes em falar que o prazo máximo normal é de 60 meses, mas que já têm varejistas trabalhando com prazo de 72 meses e até 84 meses, como é o caso da concessionária Ford Florauto, citada pelos entrevistados.

Outra questão a considerar é que prazo e taxa variam em função do veículo ser novo ou usado e, neste caso, da idade do veículo.

Pergunta 5 - Nas taxas de financiamento está também incluída a TAC – taxa de abertura de crédito? Quais os valores mínimos e máximos da TAC?

Todos os entrevistados foram unânimes em informar que as financeiras cobram taxas de abertura de crédito - TAC em seus empréstimos, independentemente do valor contratado. As taxas, por agente financeiro, geralmente são fixas e cobradas juntamente com o financiamento, nunca à parte, mesmo que o cliente queira liquidá-la à vista.

O valor da TAC, por ser mais uma taxa cobrada do financiado, tende a encarecer o custo do financiamento proposto e, em alguns casos, pode ser bastante relevante se o valor financiado for de pequena monta.

O valor mínimo da TAC, informado pelos respondentes foi de R\$ 300,00 por operação (Câmbio Car Veículos e Delta Veículos), podendo chegar a R\$ 800,00 (Concessionária Toyota/Carhouse Veículos). Alguns varejistas, como a Auto Car Comercial de Veículos, informaram que a financeira do Banco GM, na praça

representada pela Concessionária Sinoscar, cobra TAC de R\$ 850,00, a mais cara do mercado. Esta concessionária, entretanto afirmou cobrar TAC de R\$ 600,00.

Pergunta 6 - Você pode informar quais financeiras – até três – operam mais com sua revenda? Alguma delas mantém alguma posição mais permanente na loja para facilitar a contratação de financiamento de veículo?

As financeiras que mais se destacam são a BV Financeira, Banco ABN-Amro e Finasa. Foram citados também financeira do Banco Renner, Banco Santander, Banco Fiat (vinculado ao Banco Itaú), GE Money, Sofisa, Aymoré Financiamentos e Credibel. As financeiras que mantêm posição mais permanente, fixa, junto ao lojista são a BV financeira e a ABN Amro, que possuem agentes que fazem visitas diárias aos varejistas credenciados. Os varejistas informaram que trabalhar com estas financeiras, principalmente, torna mais fácil e ágil a liberação do crédito.

Informaram, também, que financiamentos efetuados com grandes bancos, como Itaú, Bradesco, Brasil, só são realizados a pedido dos clientes, que já sejam clientes desses bancos. Mas que, mesmo assim, os clientes procuram negociar a melhor taxa, o melhor prazo, enfim, as condições mais vantajosas.

As concessionárias consultadas informaram que, além das financeiras que operam no mercado, também operam com financeiras vinculadas às montadoras, no caso desta pesquisa foram citadas as financeiras ligadas ao Banco Toyota S.A, ao Banco GM S.A, ao Banco FIAT S.A e ao Banco Volkswagen S.A. e Financeira PSA, ligada ao grupo Peugeot Citröen. Apesar disso, as concessionárias informaram que procuram negociar com o cliente a melhor taxa, mesmo com financeira independente, porque isso lhes traz ganho financeiro também.

Pergunta 7 - Outras considerações que entender pertinente: (relatar no verso)

Os respondentes informaram que as financeira BV Financeira e Finasa têm as taxas mais baixas do mercado. Comentaram também a respeito da demora dos bancos de maior porte em liberar os empréstimos, e que estes bancos contratam geralmente só com clientes com limite de crédito previamente aprovado. As financeiras, de outra forma, analisam o cliente na hora e se a ficha for boa liberam o recurso envolvendo, inclusive, situações especiais, como altos valores ou prestação elevada.

5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Este trabalho dedicou-se ao estudo de um problema enfrentado pelo Banco do Brasil na contratação de empréstimo à pessoa física para fins de financiamento de veículo, nas linhas de Crédito Direto ao Consumidor-CDC e Leasing Veículo.

Analisou-se como a situação acontece no ambiente do banco; buscou-se, através de pesquisa, informações dos funcionários do banco, de como eles vivenciam o problema e, também, por pesquisa externa, de como atua a concorrência, junto ao comércio varejista de veículos.

Durante nossa carreira no banco víamos com preocupação a posição que a empresa tinha no mercado financeiro, concorrendo com esse produto. É um produto massificado que compõe toda uma gama de outros produtos da linha de CDC, mas que não vem encontrando forte penetração no mercado.

Com isso, entende-se que o banco perde negócios, deixa de atender o cliente em outras demandas e, conseqüentemente, perde receita.

Neste trabalho, procurou-se refletir sobre esse problema e, mais do que isso, efetuar pesquisas junto àqueles que estão na linha de frente do banco, na área comercial, negociando o produto com o cliente, para, em cima de problemas apresentados e estudos realizados na literatura, apresentar orientações e soluções para este problema.

A tese deste trabalho é que o banco seja um líder nesse segmento de empréstimo a pessoa física pra financiamento de veículos, assim com é líder em outros produtos ou segmentos.

E o banco pode tomar essa liderança, bastando para isso, a conscientização de um novo posicionamento do produto no mercado; uma nova estratégia de exploração desse mesmo mercado; uma melhor exploração da marca da empresa, a marca BB, uma das mais lembradas no mercado e, por fim, treinamento sistemático, focado, de todo o vendedor ou negociador do produto.

Para este trabalho, além dos estudos na literatura correspondente, foram feitas duas pesquisas de campo para trazer dados sobre o comportamento e sobre as visões de dois agentes importantes do mercado, um sendo o próprio Banco do Brasil, neste caso representado por uma amostra composta por um grupo de funcionários da instituição, e o outro o comércio varejista de veículos, representado

por uma pequena amostra, trazendo informações de como trabalha a concorrência, de como a concorrência está posicionada no mercado, em termos de oferta de crédito e condições negociais oferecidas aos seus clientes.

Deixou-se de apresentar trabalho efetuado junto ao próprio Banco do Brasil, porque, até o momento de elaboração deste trabalho o banco não havia fornecido os dados solicitados. Seriam dados institucionais que, após analisados, teriam alguma parcela acrescida ao trabalho, para enriquecê-lo ainda mais.

De qualquer forma, a falta de dados do Banco do Brasil não prejudica o foco de estudo deste trabalho, uma vez que a pesquisa e análise foram feitas em evidências, ainda durante a criação deste projeto em novembro de 2006, e que os resultados ora apresentados só tendem a corroborar com as políticas adotadas pela empresa para o cumprimento das metas organizacionais e, mais que isso, levar o banco à liderança nacional na concessão de empréstimos à pessoa física para financiamento de veículo.

Fez-se, também, pesquisas em diversas instituições ligadas ao crédito automotivo, como bancos, financeiras e entidades de classe, todas consultadas via internet, hoje, inegavelmente, um ótimo meio de se conseguir informações atualizadas, precisas e confiáveis. A relação das fontes consultadas, com os respectivos endereços eletrônicos, encontra-se ao final deste trabalho.

Assim, espera-se com a conclusão deste trabalho, fornecer à empresa ora estudada subsídios para reflexão e implantação de políticas para uma nova estratégia mercadológica, visando a conquista de liderança no financiamento de veículos no mercado financeiro nacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com Qualidade** – A vantagem competitiva – como entender e identificar as necessidades dos seus clientes. 1ª ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

AAKER, David A. **Estratégia de Portfólio de Marcas**. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em Serviços** – O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. 1ª ed. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1990.

DIAS, Cíntia Coelho. **Os fatores de influência no processo decisório do aluno universitário**. Vila Velha, sem data. Centro Universitário Vila Velha – UVV/ES, Vila

Velha. Disponível em: <
<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/3.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2007.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro** – Produtos e Serviços. 15ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação** – balanced scorecard. 16ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**. 12ª ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

McKENNA, Regis. **Acesso Total** – o novo conceito de marketing de atendimento. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MATTAR, Fauze Najib; SANTOS, Dílon Gabriel dos. **Gerência de Produtos**. como tornar seu produto um sucesso. 2ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia** – um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Poder da Estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTENEGRO, Eraldo de Freitas; BARROS, Jorge Pedro Dalledonne de. **Gestão Estratégica** – a arte de vencer desafios. 1ª ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

OLIVEIRA, Luciel Henrique de. Exemplo de Cálculo de Ranking Médio para Escala de Likert. **Portal Administradores Negócios Digitais**. João Pessoa. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/publicacoes/arquivos/f1143197359676.doc>>. Acesso em 20 ago. 2007.

ROBBINS, Stephen P. Robbins. **ADMINISTRAÇÃO** – Mudanças e Perspectivas. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

RUST, Roland T; ZEITHAML, Valarie; LEMON, Katherine N. **O Valor do Cliente** – o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SCHARF, Edson Roberto. **Gestão do Conhecimento Aplicada ao Marketing**. 1ª ed. Florianópolis: Visual Books, 2007.

FONTES SECUNDÁRIAS:

BECKWITH, Harry. As 4 chaves do marketing na venda de produtos e serviços. Entrevista. Entrevistadores: Andreza Agibert e Cleverson Uliana. **Revista Venda Mais**, Curitiba, ano 14, nº 160, p. 11-13, agosto/2007.

FIELD, Ann. Estímulo Decisivo. **Zero Hora-Harvard Business Review**, Porto Alegre, 02 ago. 2007. Caderno Gestão, p. 3.

FINANCIAMENTO de veículos bate recorde e os recursos liberados devem crescer 25 % em 2007. **Associação Nacional das Empresas Financeiras das Montadoras**. Disponível em: <<http://www.anef.com.br/imprensa/Balanco-Ano2006.doc>>. Acesso em 17 ago. 2007.

GARÇON, Juliana. **Finanças: Território de gigantes**. Folha de São Paulo. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2006/topofmind/>>. Acesso em: 15 ago. 2007.

GÓIS, Maurício. O poder da sexta orientação. **Revista Venda Mais**, Curitiba, ano 14, nº 160, p. 17-19, agosto/2007.

MARCHESINI, Adriele. Com pagamento facilitado, compra de carro aumentará em 5 vezes no trimestre. **Infomoney**. Disponível em: <<http://web.infomoney.com.br/templates/news/view.asp?codigo=764493&path=/suas-financas/carros/>> Acesso em 16 ago. 2007.

NOVOS negócios crescem 50,8% no primeiro trimestre. **Informativo da Abel**. São Paulo. Ano 27, edição 179, p. 7-8, abr/jun/jul 2007. Disponível em: <<http://www.leasingabel.com.br/site/associados/Administracao/Informativos/{F0F43D EE-5E6C-42BF-8D35-8873B82C92C3} InformativoABEL179.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2007

ULIANA, Cleverson. Treinamento em vendas. **Revista Venda Mais**, Curitiba, ano 14, nº 160, p. 36-43, agosto/2007.

Outros endereços eletrônicos consultados:

- www.abbc.org.br – Associação Brasileira de Bancos
- www.acrefi.com.br – ACREFI - Associação Nacional das Instituições de Crédito, Financiamento e Investimento
- www.anfavea.com.br – ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
- www.bb.com.br – Banco do Brasil S. A.
- www.bcb.gov.br – Banco Central do Brasil
- www.bradesco.com.br – Banco Bradesco S. A.
- www.bvfinanceira.com.br – BV Financeira S.A.
- www.fenabreve.org.br – FENABREVE - Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores
- www.finasa.com.br – Finasa Financeira S. A.

- www.hsbc.com.br – Banco HSBC S. A.
- www.itau.com.br – Banco Itaú S. A.
- www.santander.com.br – Banco Santander S.A.
- www.unibanco.com.br – UNIBANCO S.A.

Anexo A – Modelo de Questionário aplicado aos funcionários do banco.

Prezado colega: Solicito-lhe a gentileza de responder ao questionário abaixo. O mesmo servirá de embasamento para **trabalho de monografia do curso MBA GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**, feito junto à UFRGS (RS). O tema do trabalho é **Empréstimo Pessoa Física CDC Veículo/Leasing Veículo**.

Peço, obséquio, retorno deste questionário em 15 DIAS. Não é necessária a identificação.

Favor remeter para: FERNANDO DE QUADROS RODRIGUES
Ag. 1899-6 UFRGS (RS)

Obs: Responder as questões com base na seguinte escala:

1-DISCORDO TOTALMENTE 2-DISCORDO PARCIALMENTE 3-NÃO CONCORDO/NEM DISCORDO (INDIFERENTE)
 4-CONCORDO PARCIALMENTE 5-CONCORDO TOTALMENTE

1. Na comercialização do produto CDC Veículo/Leasing Veículo você sente-se plenamente preparado (a) para oferecer o produto ao cliente, e negociar taxa, prazos e demais condições.
 1 2 3 4 5
2. As taxas praticadas pelo BB estão compatíveis com as da concorrência, facilitando a negociação/contratação da operação.
 1 2 3 4 5
3. As taxas da tabela (de balcão) podem ser flexibilizadas, podendo ser reduzidas a fim de serem ajustadas às taxas praticadas pela concorrência.
 1 2 3 4 5
4. A contratação de operação de CDC Veículo/Leasing Veículo é feita de maneira tempestiva sem que ocorram dissabores ou mal-estares entre os clientes contratantes.
 1 2 3 4 5
5. O cliente sente-se plenamente satisfeito com o atendimento dispensado a ele na contratação do produto, considerando ainda as condições negociais da operação.
 1 2 3 4 5
6. A marca da empresa BB é um diferencial na hora de negociação do produto com o cliente.
 1 2 3 4 5
7. A contratação de um CDC Veículo ou Leasing Veículo tem peso importante para a fidelização e retenção de clientes.
 1 2 3 4 5
8. A contratação de CDC Veículo ou Leasing Veículo permite a negociação e contratação de outro produto, como o Seguro Veículo.

() 1

() 2

() 3

() 4

() 5

Comentários/Sugestões: Favor escrever no verso desta folha.

Anexo B – Modelo de Questionário aplicado à instituição Banco do Brasil.

Prezado colega:

Solicito-lhe a gentileza de responder ao questionário abaixo. O mesmo servirá de embasamento para **trabalho de monografia do curso MBA EXECUTIVO GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**, feito junto à UFRGS (RS). O tema do trabalho é **Empréstimo Pessoa Física CDC Veículo/Leasing Veículo**.

Peço, obséquio, retorno deste questionário em 15 DIAS.

Não é necessária a identificação.

1. Posição do BANCO DO BRASIL, em termos percentuais (%) no mercado brasileiro, considerando os produtos CDC Veículo, Leasing Veículo e BB Financiamento de Veículos, somente operações contratadas com Pessoa Física, nos anos de 2004, 2005, 2006 e 2007, neste caso considerando até o último mês computado.

Ano	CDC Veículo (%)	Leasing Veículo (%)	Financ. Veículos (%)
2004			Prej.
2005			Prej.
2006			Lançado em Nov/2006
2007 (até o mês de..)			

2. Incremento anual do BANCO DO BRASIL, em termos percentuais (%), em relação ao ano anterior, tomando como base o ano de 2003, considerando os produtos CDC Veículo, Leasing Veículo e BB Financiamento de Veículos, somente operações contratadas com Pessoa Física.

Ano	Δ % CDC Veículo	Δ % Leasing Veículo	Δ % Financ. Veíc.
2004/2003			Prej.
2005/2004			Prej.
2006/2005			Lanç. em Nov/2006
2007/2006 (parcial)			

3. Incremento anual do BANCO DO BRASIL, em reais (R\$), em relação ao ano anterior, tomando como base o ano de 2003, considerando os produtos CDC Veículo, Leasing Veículo e BB Financiamento de Veículos, somente as operações contratadas com Pessoa Física.

Ano	Δ em R\$ CDC Veículo	Δ em R\$ Leasing Veículo	Δ em R\$ Fin. Veíc.
2004/2003			Prej.
2005/2004			Prej.
2006/2005			Lanç. em Nov/2006
2007/2006 (parcial)			

4. Quantidade de operações contratadas nos produtos CDC Veículo, Leasing Veículo e BB Financiamento de Veículos, somente para o segmento pessoa física, em cada exercício, conforme tabela abaixo.

Ano	CDC Veículo	Leasing Veículo	R\$ Financ. Veículos
2004			Prej.
2005			Prej.
2006			
2007 (até...)			

5. Diante da informação de um Correio, de 24.05.2006, da Super Varejo (RS), que trata de flexibilização (redução) de taxas e reconsideração (aumento) de sub-limite de crédito na linha específica de Crédito Veículo, solicito breves informações a respeito dessas duas questões:

- a) taxas – desde quando (aproximadamente) o Banco está adotando a política de reduzir as taxas e se essas taxas estão sendo reduzidas ao mesmo patamar daquelas praticadas pela concorrência; Isso tem ajudado a contratar as operações de crédito de veículos?
- b) sub-limite do cliente na linha específica – está realmente sendo necessária a elevação do limite na linha; em que volume (aproximadamente) a Mesa de Crédito tem autorizado esse aumento no limite?

6. Você tem informações de como a concorrência trabalha com relação ao limite de crédito, principalmente aquelas financeiras independentes que atuam junto ao comércio varejista de veículos, excluindo as concessionárias de montadoras?

7. Correio de 17.11.2006 nos fala de lançamento do BB Financiamento de Veículos, linha de crédito de veículo a ser oferecido diretamente nas Concessionárias e revendedoras multimarcas.

Pergunto: Esta linha já está sendo utilizada em todo o território nacional? O Banco tem realmente conseguido explorar esse segmento?

8. Diante da informação de Correio de 19.07.2007, que trata de “marketing da taxa no financiamento de veículos”, você poderia fornecer tabelas com as 03 (três) últimas taxas do financiamento praticadas pelo BB, inclusive as taxas de Leasing? Possui informação sobre a TAC e outras taxas que incidem sobre a operação?

9. Você pode fazer algum comentário sobre financiamento de veículos a não correntistas e como o Banco está trabalhando esse público para fins de retenção e fidelização de clientes?

10. A contratação de BB Seguro Auto é um fator determinante da redução da taxa de financiamento, em qualquer linha de crédito para veículo?

11. Quantos Escritórios comerciais de Financiamento de Veículos encontram-se instalados? Em que localidades estão os principais? Qual a função principal destes Escritórios ?

12. As taxas de leasing são inferiores às taxas praticadas pela BB Crédito Veículo e pela BB Financiamento de Veículos? Em quais situações torna-se mais vantajoso contratar operação através da BB Leasing?

Observação: - Pedimos anotar, por obséquio, comentários, sugestões ou ressalvas, que possam ser feitas em relação aos itens acima solicitados.

**Favor remeter para: FERNANDO DE QUADROS RODRIGUES
Ag. 1899-6 UFRGS (RS)**

Ou para o endereço situado à Rua Júlio de Castilhos, 250 – Ap. 54 – CEP 93510-130 – Novo Hamburgo (RS) – e-mail – fgrodrigues@uol.com.br.

Muito obrigado pela colaboração.

Anexo C – Modelo de Questionário aplicado ao comércio varejista de veículos.

Para fins de subsidiar trabalho de monografia no curso MBA Executivo – Gestão de Negócios Financeiros, cujo tema é financiamento de veículos, solicitamos o obséquio de responder o questionário abaixo.

1. Você tem informação, mesmo que aproximada, em termos percentuais, do volume físico (de carros) ou financeiro (de valores) comercializado com financiamento em sua revenda?

2. Qual o comportamento dos financiamentos nos últimos nos últimos meses – queda, neutro ou ascendente? Qual a projeção que você faz para curto e médio prazo?

3. No seu entender, qual o maior facilitador que leva o cliente a buscar um financiamento – prazo, taxa ou outro?

4. Quais as taxas mínimas e máximas praticadas hoje pelo mercado? E quanto ao prazo?

5. Nas taxas de financiamento está também incluída a TAC – taxa de abertura de crédito? Quais os valores mínimos e máximos da TAC?

6. Você pode informar quais financeiras – até três – operam mais com sua revenda? Alguma delas mantém alguma posição mais permanente na loja para facilitar a contratação de financiamento de veículo?

7. Outras considerações que entender pertinente: (relatar no verso)

(será guardado sigilo das informações aqui registradas)

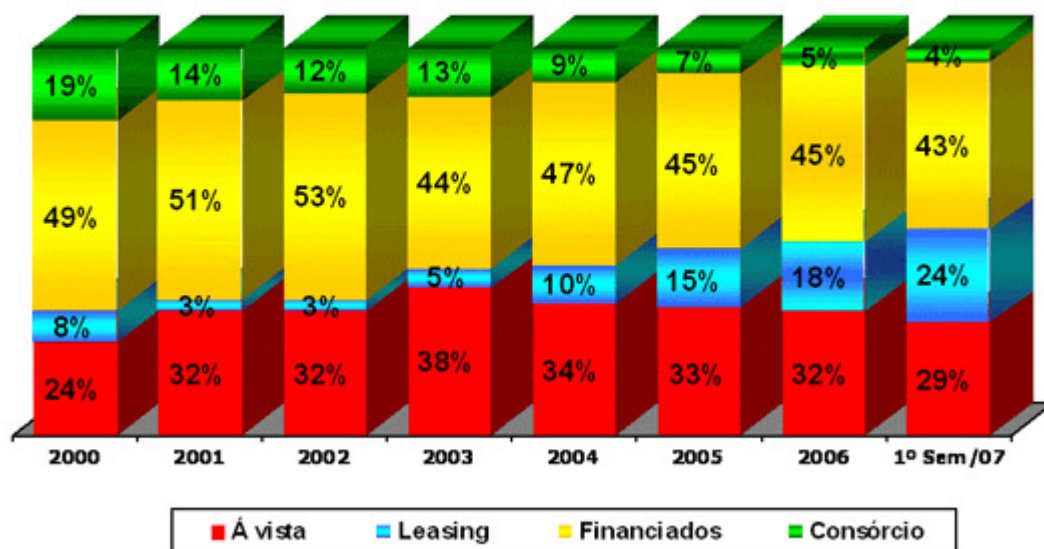
Empresa:

Gerente:

Anexo D – Quadro contendo as modalidades de pagamento nas vendas de veículos, por ano, de 2000 a 2007. Fonte: Anef. Disponível em: <<http://www.anef.com.br/estatisticas.html>>. Acesso em: 16 ago. 2007.



MODALIDADES DE PAGAMENTO NA VENDA DE VEÍCULOS



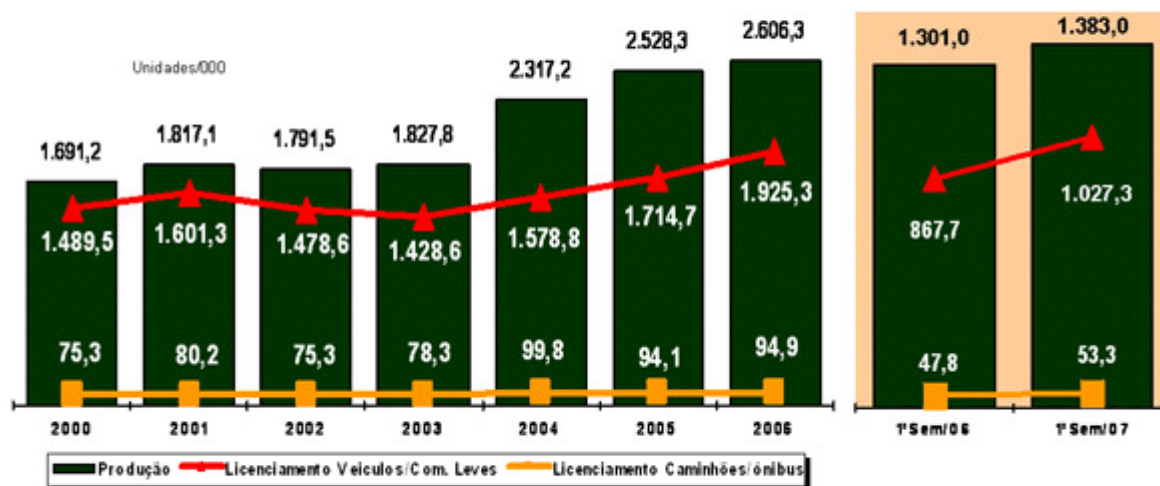
Fonte: ANEF

Anexo E – Quadro contendo a produção e o licenciamento acumulado de veículos, por ano, de 2000 a 2007. Fonte: Anef. Disponível em: <<http://www.anef.com.br/estatisticas.html>>. Acesso em: 16 ago. 2007.



MERCADO AUTOMOBILÍSTICO

Produção e Licenciamento Acumulado



OBS: No gráfico acima, a diferença entre a produção realizada e os licenciamentos efetuados, corresponde as exportações de unidades ocorridas mais estoques nos Revendedores e/ou no pátio da própria Montadora.

Fonte: Anfavea/Fenabrave/Renavam

Anexo F – Relação dos respondentes, representados por concessionárias e demais varejistas de veículos, instalados na cidade de Novo Hamburgo (RS), tomada por base neste estudo.

- Auto Câmbio Comercial de Veículos Ltda (Fábio Scherer)
- Auto Car Comercial de Veículos (Cassiano Córdias)
- Câmbio Car (Eduardo)
- Carburgo / Concessionária Volkswagen (Lise)
- Carhouse / Concessionária Toyota (Andy)
- Delta Car (Carlos)
- Destak Veículos (Milton)
- Germano Veículos (Cristiano Vebben)
- Interkâmbio Com. e Representações Ltda (Sílvia)
- Le Mans / Concessionária Peugeot (Silvana F Bresolin)
- Mídia Veículos (Júlio Andrade)
- Ritmo Veículos / Concessionária Fiat (Giovane)
- Setcar Comercial de Veículos Ltda (Aoki Dexheimer)
- Sinoscar / Concessionária GM-Chevrolet (Daiana/Vera)
- Sportcar Multimarcas (Elisângela/Daniela)
- Vip Veículos (Nelson)