

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

CURSO MBA EXECUTIVO EM NEGÓCIOS FIANCEIROS

Luiz Carlos Meier

SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES:

SEGMENTO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

PORTO ALEGRE – RS

SETEMBRO DE 2007

Luiz Carlos Meier

**SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES:  
SEGMENTO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

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

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Cristiane Pizzutti dos Santos**

PORTO ALEGRE – RS

SETEMBRO DE 2007

Luiz Carlos Meier

**SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES:**

**SEGMENTO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

**Material para consulta na homepage da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp> / Normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos.**

Conceito final:

Aprovado em ..... de .....de.....

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Instituição

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Instituição

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Instituição

\_\_\_\_\_  
Orientadora – Prof<sup>ª</sup> Cristiane Pizzutti dos Santos – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

A Deus,  
à minha esposa Margaret e  
meu filho Luiz Fernando

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores, funcionários, colegas de curso, no âmbito da EA/PPGA/UFRGS, que colaboraram para a concretização deste trabalho.

Agradecimentos especiais ao meu orientador, Professor Daniel Von Der Heyde Fernandes, cujo estímulo e orientações foram essenciais.

Agradeço aos colegas e amigos do convívio profissional, que apoiaram direta ou indiretamente a realização deste trabalho.

Agradecimentos especiais às empresas que concordaram em participar da pesquisa e que não são mencionadas em função do anonimato conferido pelo método escolhido.

Agradeço ao Banco do Brasil S.A. por proporcionar, a mim e aos colegas de curso, a oportunidade de mais este grande crescimento profissional e também como ser humano.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>09</b>
1.1	CONTEXTO .....	09
1.2	TEMA E DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	10
1.3	PROBLEMA DE PESQUISA .....	11
1.4	OBJETIVOS .....	11
1.5	JUSTIFICATIVA .....	12
1.6	SUMÁRIO DO MÉTODO .....	12
1.7	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	13
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
2.1	O PRODUTO FINANCEIRO .....	16
2.2	DIFERENÇAS ENTRE MERCADOS DE PESSOA FÍSICA, GOVERNO E EMPRESAS .....	19
2.3	SEGMENTAÇÃO DE MERCADO .....	19
2.4	DIFERENÇAS NO RELACIONAMENTO EM FUNÇÃO DO PORTE DO CLIENTE .....	21
2.5	O SEGMENTO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS .....	21
2.6	FORMATO DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS .....	23

<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>25</b>
3.1	INTRODUÇÃO .....	25
3.2	ETAPAS DO TRABALHO .....	26
3.2.1	Estruturação do instrumento de pesquisa .....	26
3.2.2	Coleta de dados e seleção da amostra .....	27
3.2.3	Procedimentos de coleta .....	27
3.2.4	Análise dos dados .....	28
3.2.5	Procedimentos de codificação .....	29
3.2.6	Técnicas de análise .....	29
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>30</b>
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>39</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>41</b>
	<b>ANEXO - A .....</b>	<b>42</b>

## RESUMO

A fidelização dos clientes se torna relevante principalmente quando são mensurados os custos inerentes da busca de novos clientes e na recuperação de clientes perdidos para a concorrência. A segmentação dos clientes dos bancos trouxe uma diferenciação no atendimento dado ao cliente de acordo com seu perfil. O presente trabalho buscou subsídios na literatura e nos dados obtidos em uma pesquisa realizada junto a uma amostra de clientes do segmento de micro e pequenas empresas do Banco do Brasil S.A., mais precisamente da Agência Cidade das Flores, localizada no município de Joinville, estado de Santa Catarina para identificar os fatores mais importantes na fidelização dos clientes. Os resultados da pesquisa confirmaram o que diversos autores já haviam citado. O atendimento pessoal é o principal fator de fidelização do cliente, no segmento de micro e pequenas empresas.

## Abstract

The customer's fidelity becomes important mainly when the costs inherent from the search of new customers and from the recuperation of customers lost to the competition are measured. The bank's customer's segmentation brings a differentiation in the way it attends them, according to their profile. This work was based in literature and data from a research made over a customers sample from the micro and small companies segment of Banco do Brasil S.A., most precisely from Cidade das Flores agency, located in the town of Joinville, Santa Catarina state, to identify the most important facts to conquer the costumer's fidelity. The research results confirm the opinion of various authors. The personal attendance is the main factor of customer's fidelity, in micro and small segment companies.

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTO

O mercado financeiro, no Brasil, vem apresentando uma constante expansão. Isso se deve à economia como um todo, que vem crescendo de maneira constante e sólida, demandando, assim, volumes também crescentes de crédito e, além disso, à concorrência cada vez mais acirrada entre as instituições financeiras que atuam nesse mercado.

As instituições financeiras geralmente são classificadas de acordo com seu porte e do nicho de mercado onde atuam. Verificamos a existência de bancos múltiplos, comerciais e de investimentos.

Conforme dados da Febraban, Federação Brasileira de Bancos, (site [http:// www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br) / arquivo / destaques / NotasobreOperacoesdeCredito07 . pdf visitado em 25/07/2007) o volume de crédito para pessoas jurídicas com recursos livres aumentou 1,8% em junho, 23,3% em 12 meses e 9,8% no ano, atingindo R\$ 285,8 bilhões. Esta categoria representa 36% do crédito total. Conforme dados da CNI, o setor produtivo em maio de 2007 mantém expansão crescente, com o nível de utilização da capacidade instalada atingido 83% contra 81,5% em Maio de 2006.

A fatia do mercado de crédito demandado por pessoas jurídicas, no Brasil, é de cerca de 36 % do total. Isso explica, em parte, o crescente interesse dos bancos neste tipo de cliente e a acirrada concorrência, em especial dos grandes bancos de varejo, na conquista e manutenção dos mesmos.

Outro fator que também desperta o interesse dos bancos nos negócios com empresas é o volume de ganho financeiro representado por operações realizadas com este tipo de cliente. Normalmente os valores envolvidos nos negócios com empresas são de grande vulto, apesar das taxas de juros em geral menores, se comparados aos negócios realizados com pessoas físicas, além de ocorrerem com maior frequência e normalmente se repetirem muitas vezes no horizonte de relacionamento do cliente com o banco.

## 1.2 TEMA E DELIMITAÇÃO DO TEMA

Alguns acontecimentos ocorridos nas últimas duas décadas foram decisivos para que grandes mudanças ocorressem na forma de atuação dos bancos no Brasil. A reforma bancária ocorrida no Brasil em 1988 trouxe, no seu bojo, profundas alterações no negócio das instituições financeiras.

A crescente estabilidade da economia e conseqüente redução dos ganhos com a simples especulação (proveniente das altas taxas de inflação) mudou o perfil de atuação da indústria financeira nacional. Além destes fatores, começaram a atuar, em nosso mercado financeiro, instituições bancárias estrangeiras, situação que ensejou o aumento da concorrência no mercado interno, principalmente entre os grandes bancos de varejo.

Nesse contexto de grandes mudanças os bancos em operação no Brasil começam a alterar suas estratégias de marketing surgindo daí a segmentação de suas bases de clientes.

A segmentação objetiva, principalmente, otimizar os investimentos em marketing agrupando os clientes por perfil, tentando identificar suas necessidades criando produtos e serviços adequados para cada público, além da geração de canais de atendimento mais ou menos massificados, dependendo do grau de reciprocidade de cada cliente, como forma de reduzir os custos originados do atendimento personalizado.

O Banco do Brasil, seguindo o mesmo movimento do mercado, segmentou sua base de clientes em três grandes grupos: mercado pessoa física, mercado governo e mercado pessoa jurídica. Dentro de cada um desses mercados existe ainda uma segmentação por porte de cliente.

Nosso estudo está voltado para o mercado de pessoas jurídicas, em especial as micro e pequenas empresas (com faturamento de até dez milhões de reais por ano), mais especificamente os clientes pertencentes à carteira 5005 da Agência Cidade das Flores – Joinville (SC). Esta carteira de clientes conta com cerca de duzentos clientes distribuídos nos ramos de serviços, comércio e indústria.

### 1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

O Banco do Brasil disponibiliza para seu segmento de micro e pequenas empresas um vasto portfólio de produtos e serviços buscando, desta forma, o atendimento mais amplo possível das necessidades destes clientes. No entanto as soluções oferecidas são em sua maioria massificadas, com exceção do atendimento pessoal que é realizado por gerente de contas, em função da operacionalização das mesmas (operações customizadas normalmente só se justificam quando os valores envolvidos são elevados).

Apesar do portfólio de produtos e serviços oferecido e atendimento pessoal personalizado, a maioria de nossos clientes opera também com bancos concorrentes. Algumas vezes chegamos a perder clientes para a concorrência sem ao menos conseguirmos identificar qual o fator que levou o cliente à migração de estabelecimento bancário.

A maioria dos bancos que operam no município de Joinville (SC) apresentam produtos e serviços semelhantes. O que motiva então um cliente a optar por um banco em detrimento de outro? Ou ainda, mesmo no caso de optar por mais de um banco, quais produtos de cada banco ele se utiliza? Como fidelizar nossos clientes frente a uma concorrência tão acirrada, visto que a maioria dos grandes bancos de varejo possuem agências em nossa praça?

### 1.4 OBJETIVOS

Nosso trabalho visa identificar os pontos fortes e fracos de nossos produtos e serviços além de medir a qualidade do atendimento prestado. Para o atingimento desse objetivo nos utilizaremos de uma pesquisa junto a uma amostra significativa dos clientes da carteira de micro e pequenas empresas da agência Cidade das Flores, com a anuência da administração da agência.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

Os bancos, como qualquer empresa, possuem metas a serem atingidas, para garantir que seu planejamento estratégico e enfim, sua missão seja alcançada. Uma das principais metas buscadas, no âmbito das agências do Banco do Brasil, é o aumento da base de clientes pessoas jurídicas.

Percebemos, no entanto, que não basta buscar novos clientes. Precisamos manter os clientes que já detemos. Para isso precisamos compreender o que faz nosso cliente se manter fiel à nossa empresa. Precisamos identificar, aprender a reconhecer, quais os atributos que nosso cliente entende como importantes para que possamos atendê-lo de forma eficaz, solidificando o relacionamento, impedindo, assim, que ele busque produtos e serviços na concorrência. Além disso, entendendo o que o cliente percebe como relevante, teremos maior facilidade na conquista de novos clientes junto à concorrência.

## 1.6 SUMÁRIO DO MÉTODO

O método escolhido para embasar o trabalho foi o da pesquisa Survey. Foi escolhida uma amostra de clientes da carteira de micro e pequenas empresas da Agência Cidade das Flores (cinquenta e um clientes) do total de duzentos clientes.

O desenvolvimento do formulário de pesquisa foi baseado em algumas entrevistas com clientes dos três principais setores da economia (indústria, comércio e serviços) onde os mesmos foram questionados sobre o que entendiam como fatores relevantes no relacionamento entre as instituições financeiras e seus clientes. Estes fatores, citados pela maioria dos entrevistados, foram agrupados em dois questionários no mesmo formulário.

O primeiro objetivou aferir o grau da importância dada pelo cliente, onde foram dadas notas entre um e cinco, de acordo com a percepção de sua relevância, aos seguintes itens (oferecidos pelos grandes bancos de varejo): antecipação de recebíveis, aplicações financeiras, atendimento pessoal, canais de atendimento, imagem do banco, linhas de crédito para capital de giro, linhas de crédito de longo prazo, pacote de serviços e produtos de seguridade (capitalização, previdência e seguros).

O segundo questionário objetivou captar o grau de satisfação com os produtos e serviços oferecidos pelo Banco do Brasil S.A., especificamente pela Agência Cidade das Flores. Neste questionário as opções de resposta oferecidas aos clientes foram: não atende, atende pouco, atende parcialmente e atende plenamente. Os itens pesquisados foram: antecipação de recebíveis, aplicações financeiras, atendimento pessoal, atendimento telefônico, Gerenciador Financeiro, BB Giro Rápido, cartões de crédito, Ourocap, seguros e previdência privada.

## 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho tem seu conteúdo organizado em cinco capítulos. O primeiro, introdução, se propõe a demonstrar o contexto onde estudamos o tema satisfação e fidelização de clientes, sua delimitação, no caso a carteira de pessoas jurídicas do Banco do Brasil S.A. da agência Cidade das Flores, localizada em Joinville, estado de Santa Catarina. O problema de pesquisa, ou seja, quais os fatores que fazem um cliente escolher determinada instituição financeira, os objetivos, descobrir os pontos fortes e fracos e medir a qualidade do atendimento prestado, também compõe este capítulo. Temos ainda a justificativa da relevância do tema escolhido e o sumário do método onde demonstramos a forma como foi concebido o modelo da pesquisa e sua posterior análise.

O capítulo dois trata da fundamentação teórica onde embasamos temas como o que vem a ser o produto financeiro, as diferenças entre os mercados de pessoa física, governo e empresas, a segmentação de mercado, as diferenças no relacionamento em função do porte do

cliente, o segmento de micro e pequenas empresas e o formato do atendimento ao público de micro e pequenas empresas.

O capítulo três foi destinado a demonstrar a metodologia empregada, o detalhamento das etapas do trabalho, a estruturação do instrumento de pesquisa, a coleta de dados e seleção da amostra, os posteriores procedimentos de coleta, a análise dos dados obtidos, os procedimentos de codificação e, finalmente, as técnicas de análise utilizadas.

O quarto capítulo se refere à análise dos resultados obtidos na pesquisa. Ele se reveste de vital importância em virtude de dele serem extraídas as conclusões do estudo efetuado.

No capítulo cinco demonstramos as conclusões obtidas com a análise dos dados coletados sob a luz da literatura consultada.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O mercado financeiro brasileiro, de forma geral, opera num nível de competição extremamente elevado. A concorrência dos bancos para a conquista e manutenção do público empresas, tanto no atacado quanto no varejo, nada fica a dever para os públicos "pessoa física" e "governo".

Nesse cenário os bancos, com produtos tão similares, buscam algo que os diferencie dos demais e que os faça sair da "vala comum". O uso adequado das ferramentas de marketing pode ser o grande divisor de águas entre os diversos bancos. De nada vale fazer propagandas de grande impacto se no momento da venda ou do pós-venda ocorrer uma frustração por parte do cliente.

O cliente bancário, por sua vez, fica a cada dia mais exigente e busca, no seu relacionamento com uma instituição financeira, um conjunto de produtos e serviços que satisfaça suas necessidades. Mas não basta satisfazer as necessidades do cliente. O cliente é sensível também a outros fatores tais como o preço, disponibilidade de produtos e serviços, atendimentos pessoal e telefônico, canais e pontos de atendimento, uma marca sólida em quem possa confiar e que sinta orgulho ao se manifestar sobre a sua opção por um banco.

Então o que diferencia um banco de outro? Nem sempre o que a organização entende como um diferencial importante é percebido pelo cliente.

Segundo PORTER (1986:51), a estratégia de diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva, devido à lealdade dos consumidores para com a marca, e menor sensibilidade ao preço.

Entretanto não devemos esquecer que, mesmo dentro de um determinado segmento, cada cliente possui seu próprio perfil e, o que é importante para um não é, necessariamente, importante para outro. Alguns clientes só se preocupam com os custos nas suas relações com os bancos. Outros privilegiam o atendimento personalizado. Outros, ainda, preferem um banco que possua melhores canais virtuais de atendimento.

## 2.1 O PRODUTO FINANCEIRO

O consumidor normalmente consegue identificar e valorizar o produto que adquire ou, que pretende adquirir, tocando o mesmo, visualizando-o em um expositor, sentindo seu aroma enfim, utilizando seus sentidos de comunicação com o mundo para se certificar que aquele produto atende, ou pelo menos o convence que atende, às suas expectativas de satisfação das necessidades das quais ele busca a saciedade.

Quando o produto que vendemos é imaterial sua aceitação não é assim tão simples. Produtos como softwares, programas de treinamento, e produtos da indústria financeira, como é o objeto desse estudo, não têm apelo convincente para os sentidos do cliente. Nos resta apelar para a face mais racional deste cliente e, aí é que vem outra dificuldade. Como convencer o cliente que nosso produto é superior ao da concorrência? Como convencê-lo que terá vantagens se operar com nossa empresa?

As propagandas, folderes, enfim, a divulgação dos produtos nos diversos tipos de mídias possuem seu valor. Mas existe algo que agrega confiabilidade na conquista e manutenção do cliente. A resposta a estas questões indica o atendimento pessoal como o que diferencia um fornecedor de outro, em especial no caso de bancos.

Ações simples tais como cortesia, sem é claro, deixar de lado a imagem de competência, credibilidade e confiabilidade podem se tornar diferenciais importantes no processo de convencimento do cliente.

Para MCKENNA (1993:64), "se tudo ficar muito parecido em termos de tecnologia, os consumidores e revendedores escolherão os produtos desejados com base na força dos atributos não-tecnológicos; coisas como a fidelidade a uma empresa que atende as suas necessidades, que atende bem ao telefone, quando ligam."

No caso específico das micro e pequenas empresas este conceito se torna ainda mais evidente. Em geral, não existe uma grande gama de pessoas envolvidas no processo da compra e sim, uma ou algumas poucas pessoas que realmente acabam por organizar e decidir

sobre o que e de quem comprar. Ainda, com relação às micro e pequenas empresas, o processo de compra é, em muitos casos, semelhante ao processo de compra efetuado pelas pessoas físicas, até porque as decisões são tomadas por uma ou poucas pessoas, que levam em consideração atributos bem pessoais.

Devemos ponderar, ainda, que os produtos financeiros não diferem em muito de uma instituição para outra e, que os mesmos foram, de certa forma, transformados em commodities. As diferenças entre os produtos e serviços oferecidos pelas diversas instituições financeiras é bem sutil em boa parte dos casos, como dos financiamentos de longo prazo, com recursos repassados por bancos de investimento tais como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), praticamente não existem.

As diferenças nos produtos oferecidos pelos bancos normalmente residem nas taxas de juros (spread) praticadas e nos pacotes de serviços e valor das tarifas dos serviços oferecidos. O formato dos produtos e serviços oferecidos pelos bancos praticamente é o mesmo, variando um pouco em função do tamanho da rede de agências ou de uma maior especialização em determinado tipo de produto ou serviço.

Mas, então, o que é decisivo para uma empresa escolher um banco para se relacionar e formar uma parceria?

Para Kotler (1996:376), "os produtos estão, recentemente, tornando-se comoditizados e apenas o intangível, como os serviços e o pós venda, podem promover um encantamento do cliente, apontando o produto ou serviço ampliado como tendências em termos de estratégias de diferenciação."

No atendimento a empresas tendemos a imaginar que o cliente reage apenas a estímulos lógicos. Mas o relacionamento se dá, na verdade, com as pessoas que representam as empresas. É claro que os representantes de empresas obedecem a uma certa lógica de consumo mas, também são motivados por outros aspectos nem sempre tão lógicos.

Apesar de estar inserido em um contexto um pouco diferente podemos fazer uma analogia e entender o comportamento subjetivo apresentado por um representante de uma empresa ao lermos a citação de ROBINETTE; BRAND; LENZ, 2002, p.117: "EMOÇÃO. É isso! Repentinamente, dei-me conta de que a emoção era a única, a realmente verdadeira base do sucesso do marketing e o segredo do valor, fidelidade do consumidor e lucros. Considere o

seguinte! Suas decisões de compra se baseiam em emoções. É claro que o pensamento racional toma parte, mas de uma forma ou de outra você ? ou aquilo a que dá valor ? é influenciado pela emoção. Muitas vezes, a emoção domina a mente racional. Por outro lado, as empresas tentam criar mais valor para seus consumidores e aumentar sua fidelidade por meio do relacionamento com a administração, programas de fidelidade e marketing personalizado. Mas qual é o fio condutor ? o elo perdido necessário para conseguir uma real vantagem competitiva? Emoção!".

Evidentemente grande parte da diferenciação no atendimento ao cliente reside no fator humano. Mesmo entre agências de um mesmo banco ouvimos comentários de clientes se referindo a um melhor ou pior atendimento dessa ou daquela agência. Mas como isso pode ocorrer se a missão e as estratégias corporativas são distribuídas igualmente por toda a rede de agências? Quem executa as políticas da alta administração dos bancos são pessoas. Cada uma delas com uma capacitação e treinamentos em níveis diferentes, isso sem falarmos das crenças e valores pessoais que são extremamente diversos. Os produtos e serviços são os mesmos mas, a forma de oferecê-los, a forma de vendê-los, o pós-venda é quem os diferencia de uma para outra agência ou, de um banco para outro.

Os bancos, e em especial o Banco do Brasil, vêm investindo fortemente na capacitação e treinamento de seus funcionários para que o atendimento se torne mais homogêneo e padronizado. Também buscam alcançar metas de certificações de seus quadros de funcionários em organizações como a Associação Nacional dos Bancos de Investimento (Anbid) a fim de garantir uma maior qualidade no atendimento de seus clientes.

Grandes investimentos também são realizados, nas instituições financeiras, na tentativa de melhoria do clima organizacional que permeia todos os escalões hierárquicos das empresas para, que de certa forma, o bom clima organizacional seja percebido pelo cliente e agregue valor ao atendimento.

## 2.2 DIFERENÇAS ENTRE MERCADOS DE PESSOA FÍSICA, GOVERNO E EMPRESAS

O cliente pessoa física busca em uma instituição financeira produtos e serviços seguindo uma lógica de consumo semelhante àquela utilizada na aquisição de outros bens e serviços na sua vida cotidiana. Muitas vezes também acabam se utilizando dos serviços de um banco porque seu empregador efetua o pagamento de proventos naquela instituição financeira, apesar da livre opção bancária já estar garantida por lei.

O cliente governo, em seus diversos níveis, ao efetuar compras ou opções de utilização de serviços é mais sensível ao fator preço, principalmente em função da obrigatoriedade de transparência nas relações com fornecedores. É claro que fatores como canais de atendimento e fatores de ordem pessoal podem ser relevantes quando o fator preço é similar entre dois ou mais fornecedores.

Os clientes empresas possuem necessidades bastante diversas daquelas apresentadas pelo público de pessoas físicas e governo. As demandas das empresas envolvem canais de atendimento diferentes, em geral os valores envolvidos são de maior monta e o processo de aquisição de produtos e serviços tende a ser mais racional, quando comparados ao mercado de pessoas físicas.

## 2.3 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

A segmentação de mercado no setor bancário, na última década, alterou significativamente a forma de relacionamento dos bancos com seus clientes empresariais.

Conforme bem definem SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001, p. 412 “A segmentação de mercado é um processo de identificação de subgrupos de clientes cujas necessidades, desejos e/ou recursos são diferentes, de maneira que os fazem responder de forma diferente a um dado composto de marketing”.

Os grandes bancos fizeram a opção pela segmentação para obterem a otimização da estrutura consumida, em especial dos canais utilizados, no atendimento às empresas.

A regra mais comum utilizada pelos bancos para segmentarem seus clientes é o valor do faturamento bruto anual. Isto se traduz numa maior especialização no atendimento às grandes empresas, muitas vezes, com produtos customizados desenvolvidos para satisfazerem necessidades específicas. Essa personalização no atendimento a grandes empresas se justifica em função dos valores envolvidos nos negócios, pois, mesmo sendo as taxas de juros praticadas bem menores que as verificadas nos negócios com o varejo, os volumes financeiros normalmente são bem maiores.

A recíproca é verdadeira quando nos referimos às micro e pequenas empresas. As soluções de atendimento para esse público geralmente são massificadas. Os canais de atendimento normalmente são automatizados e se busca ao máximo o auto-atendimento reduzindo, sempre que possível, o consumo de estrutura das agências.

Existem, no entanto, segundo SGANZERLA, prós e contras quando tratamos os clientes de forma massificada, nos utilizando das ferramentas de marketing:

"Duas contribuições são incontestáveis no relacionamento: o database marketing (marketing com banco de dados) e o marketing direto. De um lado, o database marketing construiu, preparou e organizou um banco de dados eficiente. Permitiu iniciativas centradas no cliente, considerando o núcleo dos programas de marketing de relacionamento, que inclui todos os clientes atuais, potenciais, inativos e ex-clientes. Por outro lado, o marketing direto deu soluções em comunicação para um relacionamento individualizado, em contraposição ao relacionamento massificado. (FERREIRA ; SGANZERLA, 2000, p. 82)."

No caso do Banco do Brasil a segmentação do mercado de empresas ocorre em três níveis distintos. As grandes empresas (com faturamento anual acima de R\$ 60.000.000,00) são atendidas por agências chamadas "corporate", as empresas médias (com faturamento anual entre R\$ 10.500.000,01 e R\$ 60.000.000,00) são atendidas por agências chamadas "empresariais" e as micro e pequenas empresas (com faturamento anual de até R\$ 10.500.000,00).

## 2.4 DIFERENÇAS NO RELACIONAMENTO EM FUNÇÃO DO PORTE DO CLIENTE

Quando observamos o segmento de clientes de atacado (grandes empresas) podemos verificar que as soluções apresentadas pelos bancos tendem a ser, de certa forma, customizadas pois os valores envolvidos nas operações realizadas compensam esta forma de relacionamento mais personalizada. Nos segmentos de pequenas e médias empresas a situação se inverte e os canais de relacionamento normalmente obedecem a um modelo mais massificado e o contato pessoal tende a ser reduzido.

Mas mesmo com a redução relativa dos contatos pessoais com os clientes representantes do segmento de pequenas e médias empresas eles ocorrem, e, nesses momentos, que são chamados de "a hora da verdade" por alguns autores, é que pode ocorrer a tão procurada diferenciação entre os diversos bancos.

As micro e pequenas empresas possuem uma peculiaridade em relação às grandes empresas. As várias etapas do processo de compra tais como o reconhecimento da necessidade, determinação e descrição das características e quantidade dos itens necessários, busca dos possíveis fornecedores, avaliação das propostas apresentadas, escolha do fornecedor, rotina de pedidos e avaliação da atuação do fornecedor, determinação do modelo de rotina de compra e monitoração do desempenho do fornecedor geralmente estão a cargo de uma única pessoa ou, a cargo de poucas pessoas. Desta forma podemos deduzir que o contato pessoal com o fornecedor, nestes casos, é de vital importância para a concretização e manutenção dos negócios.

## 2.5 O SEGMENTO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O foco deste estudo é o segmento de micro e pequenas empresas. Sua relevância vem da importância que estes empreendimentos têm na economia do país especialmente da quantidade de empregos gerados.

Segundo dados do IBGE, no ano de 2000 existiam cerca de 4,1 milhões de empresas no Brasil, onde as MPE respondem por cerca de 98% deste total. Em relação ao mercado de trabalho, existiam cerca de 30,5 milhões de trabalhadores no Brasil, nas empresas formais, onde as MPE respondem por cerca de 45% deste total, sendo que na indústria a participação era de 46.20%, no comércio 79.73%, e nos serviços 28.96%.

No que concerne especificamente à participação no setor de comércio e serviços, o IBGE afirma que, no ano de 2001, as PME ocupavam cerca de 7,3 milhões de pessoas, representando 95,5% do total de empresas deste setor. O estudo constatou que, das 2 milhões de MPEs, 1,1 milhão era do tipo empregadora e 926,8 mil do tipo familiar. Com relação ao setor industrial, dados do Cadastro Central de Empresas do IBGE, ano base 2000, apontam que existiam quinhentas e cinquenta mil micro e pequenas empresas, empregadoras de 46% da mão-de-obra formal. (fonte:site <http://www.Desenvolvimento.gov.Br/sitio/sdp/proAcao/micEmpPequeno/micEmpPequeno.php> visitado em 25/07/2007)

De acordo com os dados acima podemos verificar sua importância estratégica para a economia do país. Não estamos dizendo que as grandes empresas não possuem importância neste cenário. O que afirmamos é que sob o ponto de vista de abrangência social as micro e pequenas empresas provocam um maior fortalecimento no tecido social em função de sua capilaridade, se espalhando por praticamente todo o território nacional. É evidente que as grandes empresas, de forma geral, detêm as tecnologias de ponta e, assim, também possuem processos operacionais mais desenvolvidos, racionalizados e automatizados minimizando sempre que possível o uso de mão de obra humana. Ao contrário as micro e pequenas empresas normalmente utilizam a mão de obra humana de forma mais intensa.

A captação de recursos, no caso das micro e pequenas empresas, não conta com o mesmo aparato que as grandes empresas dispõem, tais como emissão de títulos no mercado financeiro, como, por exemplo, ações ou debêntures. As empresas de pequeno porte dependem notoriamente da assistência creditícia dos bancos tanto na busca de recursos de curto prazo, como no caso do capital de giro e antecipação de recebíveis, quanto de recursos de longo prazo para investimentos fixos, como Proger Urbano Empresarial, com recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), oferecido no Banco do Brasil S.A. e Caixa Econômica Federal. Raras são as micro e pequenas empresas que possuem recursos próprios para alavancarem seus negócios sem necessidade de se socorrerem das instituições financeiras.

Facilmente podemos entender o apetite dos bancos de varejo neste segmento de mercado que detém números dessa magnitude e que vem crescendo ano a ano. A disputa por esta fatia do mercado financeiro é extremamente acirrada. Apesar deste segmento não ser historicamente muito sensível a fatores tais como taxas de juros e preço de tarifas, hoje estes fatores já são diferenciais na escolha do banco de relacionamento.

Apesar de ser um setor de grande crescimento o mesmo ainda se ressentido da falta de preparo por parte dos empreendedores na administração dos seus negócios. Tal carência de capacitação leva muitos micro e pequenos empresários a buscar uma instituição financeira que possua uma marca sólida, com uma história consistente de parcerias com micro e pequenas empresas. A atuação do Gerente de Contas como profissional capacitado a dar assessoria, principalmente financeira, é de extrema importância. A atuação deste profissional é decisiva na conquista do cliente e consequente manutenção dos negócios com o mesmo durante o horizonte de relacionamento com o banco.

## 2.6 FORMATO DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O modelo de relacionamento desenhado para o segmento de micro e pequenas empresas no Banco do Brasil S.A. se assemelha de certa forma ao utilizado para alguns segmentos do mercado de pessoas físicas.

A abordagem inicial ao empresário normalmente é efetuada pelo Gerente de Contas que demonstra o rol de produtos e serviços disponíveis para o segmento e busca identificar quais deles melhor podem atendê-lo em suas demandas.

O relacionamento com o banco é direcionado para o auto-atendimento onde são disponibilizados diversos canais virtuais tais como terminais de auto-atendimento (TAA), atendimento telefônico na central de atendimento Banco do Brasil (CABB) e atendimento via

internet pelo gerenciador financeiro (software composto de diversos aplicativos destinados à utilização de diversos produtos).

Uma das principais dificuldades encontradas, conforme depoimentos de diversos Gerentes de Contas, é o convencimento deste público ao uso dos canais alternativos de atendimento. Este paradoxo é extremamente inconveniente para este profissional pois a demanda por atendimento pessoal consome o tempo que deveria ser utilizado na prospecção de negócios tanto na base de clientes existente quanto na busca de novos clientes.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. INTRODUÇÃO

O Banco do Brasil, na proximidade dos seus duzentos anos de existência, provavelmente seja a instituição financeira mais lembrada por qualquer brasileiro quando perguntado sobre bancos. Como banco múltiplo é líder de mercado na maioria das áreas onde atua. Nosso trabalho tem lugar em uma das mais de quatro mil agências espalhadas por todo o país, por mais de cinquenta e cinco por cento dos municípios brasileiros. Nossa agência de estudo foi a agência Cidade das Flores, situada em Joinville, estado de Santa Catarina. Segundo os dados do Censo Domiciliar do IBGE, a população total do município de Joinville (urbana e rural), em 2000, era de 429.004 habitantes. A agência cidade das flores é uma agência típica de varejo e nosso estudo está focado na carteira de pessoas jurídicas que atende a cerca de 200 micro e pequenas empresas.

O objetivo do estudo foi diagnosticar quais os fatores determinantes na fidelização de clientes pessoas jurídicas, em especial as micro e pequenas empresas, que são atendidas pela agência Cidade das Flores.

Para atingirmos nosso objetivo optamos pelo método de pesquisa Survey. Escolhemos este método de pesquisa por se mostrar mais viável do que entrevistar uma quantidade muito grande de clientes. Além disso, a entrevista seria de difícil execução pois o objetivo foi o de coletar uma amostra representativa mas aleatória da base de clientes. A amostra foi aleatória afim de não corromper os resultados da pesquisa. Se utilizássemos o método de entrevista acabaríamos por procurar os clientes mais próximos, com os quais tivéssemos maiores laços de amizade e o resultado da mesma provavelmente estaria comprometido.

## 3.2. ETAPAS DO TRABALHO

### 3.2.1. Estruturação do instrumento de pesquisa

A elaboração do instrumento de pesquisa foi executada em duas partes. Na primeira realizamos entrevistas informais com quatro clientes de cada um dos três principais setores da economia (comércio, indústria e serviços) atendidos pela agência, num total de doze clientes.

A compilação dos dados coletados nos mostrou fatores relevantes citados pela maioria dos entrevistados. Destas informações iniciais passamos à elaboração do formulário de pesquisa.

O formulário de pesquisa foi dividido em três partes distintas. A primeira se destinou à manifestação do entrevistado quanto ao seu ramo de atividade, comércio, indústria ou serviços. Esta questão nos foi útil para podermos fazer uma análise de resultados obtidos, por ramo de atividades distintos e a análise geral, para podermos efetuar comparações eles.

A segunda parte foi composta de um questionário onde o cliente se manifestou no formato de dar notas de um(menor) a cinco(maior), de acordo com o grau de importância que ele percebia quanto aos itens: antecipação de recebíveis, aplicações financeiras, atendimento pessoal, canais de atendimento, imagem do banco, linhas de crédito para capital de giro, linhas de crédito de longo prazo, pacote de serviços e produtos de seguridade (capitalização, previdência e seguros), quando procura os serviços de um banco. A idéia foi a de buscar informações sobre os pesos que cada item possui na escala de prioridades de cada cliente.

A terceira parte do formulário buscou medir o grau de satisfação com os produtos e serviços oferecidos pelo Banco do Brasil, especificamente na agência Cidade das Flores. Os produtos alvo da pesquisa foram: antecipação de recebíveis, aplicações financeiras, atendimento pessoal, atendimento telefônico, gerenciador financeiro, BB Giro Rápido, BB Giro Automático, cartões de crédito, Ourocap, seguros e previdência privada. As respostas possíveis para cada item sugerido foram: não atende, atende pouco, atende parcialmente e atende plenamente.

### **3.2.2. Coleta dos dados e seleção da amostra**

A carteira de clientes pessoas jurídicas MPE 5005, alvo do estudo, é composta de cerca de duzentos clientes, distribuídos principalmente nos ramos de comércio, indústria e prestação de serviços. O tamanho da amostra foi relativamente grande, cerca de vinte e cinco por cento do total de clientes da carteira mas, em números absolutos compreendeu um universo de cinquenta e um clientes. Entendemos, em conjunto com o professor orientador do estudo que uma amostra menor seria demasiado pequena, inclusive pelo fato de que algumas respostas à pesquisa não seriam retornadas, fato que efetivamente ocorreu.

A relação dos clientes foi obtida de forma aleatória, para que os resultados não fossem influenciados por qualquer tipo de tendência. A forma de envio dos formulários escolhida foi a remessa via correios e, dentro dos envelopes que acondicionaram cada um dos formulários de pesquisa foi incluído um outro envelope, previamente endereçado e selado, para garantir o anonimato e comodidade da empresa pesquisada.

### **3.2.3. Procedimentos de coleta**

O total de respostas recebidas foi de dezoito dos cinquenta formulários expedidos. As correspondências foram recebidas sob duas formas. A grande maioria dos clientes se utilizou do serviço dos correios para remetê-las e alguns poucos clientes preferiram entregá-las, sem identificação, no próprio atendimento da agência Cidade das Flores.

A compilação dos dados foi efetuada utilizando-se quatro gabaritos, um para respostas do setor comércio, um para o setor indústria, um para o setor de serviços e o último geral convergindo todas as respostas. Cada gabarito foi montado de forma semelhante à utilizada na confecção do formulário.

No primeiro quadro foram somadas as notas atribuídas pelos entrevistados no questionamento proposto na segunda parte do formulário sobre o grau de importância percebido sobre diversos produtos quando o mesmo busca um banco para relacionamento (de um a cinco) e divididas pela quantidade de respostas recebidas. Não foi desconsiderada nenhuma resposta pois todos os entrevistados se manifestaram.

No segundo quadro foram somadas as quantidades de manifestações apresentadas em cada item questionado sobre os produtos e serviços oferecidos pelo Banco do Brasil S.A., especificamente na agência Cidade das Flores , conforme os critérios oferecidos ( não atende, atende pouco, atende plenamente) criamos mais um contador para registrarmos os clientes que não se posicionaram acerca de algum item específico.

#### **3.2.4. Análise dos dados**

Na definição da amostra optamos por uma amostragem não probabilística pois o objetivo não foi extrapolar os resultados da pesquisa para toda a população do segmento das micro e pequenas empresas. Nos resultados buscou-se obter características homogêneas para o grupo composto da amostra escolhida. O tipo de amostragem foi a de conveniência em função de sua exequibilidade diante dos prazos e dos meios disponíveis para a realização da pesquisa.

As questões da pesquisa buscaram obter, dos clientes pesquisados, suas opiniões quanto à relevância dos principais produtos e serviços oferecidos ao público de micro e pequenas empresas e o grau de satisfação percebido na utilização destes produtos e serviços, no âmbito da agência Cidade das Flores.

### **3.2.5. Procedimentos de codificação**

A codificação dos dados foi baseada na construção de tabelas onde foram agrupados os resultados obtidos de três formas. A primeira tabela foi utilizada para quantificar o número de respondentes por ramo de atividade afim de verificarmos a proporção das resposta por setor.

A segunda tabela retrata o grau de importância percebida pelo cliente no relacionamento com bancos de forma geral em função dos fatores elencados na pesquisa. O grau de relevância foi obtido sob a forma de notas e disposto na tabela de acordo com a média ponderada por respondentes por ramo de atividade e a média geral dos setores pesquisados.

O terceiro quadro demonstra o grau de satisfação com produtos e serviços oferecidos pelo Banco do Brasil, especificamente na agência Cidade das Flores. Esta tabela foi elaborada de forma a possibilitar a visualização dos dados obtidos por ramo de atividade e também do conjunto dos setores para possibilitar sua comparação.

### **3.2.6. Técnicas de análise**

A análise dos dados foi baseada em duas abordagens descritiva e explanatória. Na abordagem descritiva visamos à segmentação e cruzamento dos dados obtidos no intuito de buscar o entendimento de como as variáveis pesquisadas se posicionavam nos diferentes setores estudados e o cruzamento de dados para a identificação de padrões comportamentais.

A abordagem explanatória procura demonstrar a correlação entre os dados do questionário um (visão do cliente quanto aos atributos oferecidos pelos bancos em geral) e o questionário dois (satisfação dos clientes quanto aos atributos proporcionados pelo Banco do Brasil S.A., na agência Cidade das Flores).

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi composta de cinquenta e um formulários que foram igualmente divididos e remetidos (dezessete) para cada setor econômico ( comércio, indústria e serviços). Foram respondidos no total dezoito formulários, sendo sete por empresas do setor comercial, três do setor industrial e oito do setor de prestação de serviços. Avaliando o quadro 01 verificamos que, dentre os formulários respondidos, os setores de comércio (com 38,89% das respostas) e prestação de serviços (com 44,44% das respostas) foram mais sensíveis à esta pesquisa de opinião, seguidos pelo setor industrial (com apenas 16,67% das respostas).

**Quadro 01 - Quantidade de respondentes por setor:**

Setor	Unidades	Percentual
Comércio	07	38,89 %
Indústria	03	16,67 %
Serviços	08	44,44 %
Total	18	100,00 %

O resultado da pesquisa, obtido na tabulação dos dados da primeira parte da pesquisa não mostrou grandes discrepâncias entre os setores pesquisados. No quadro 02 demonstramos o resultado das médias das respostas por setor e também o resultado das médias gerais com o objetivo de termos parâmetros para comparar seus números.

**Quadro 02 – Grau de importância percebida pelo cliente no relacionamento com bancos de forma geral, segundo uma relação de atributos oferecidos:**

Atributos	Comércio	Indústria	Serviços	Geral
Antecipação de Recebíveis	2,86	2,33	2,75	2,72
Aplicações Financeiras	3,86	4,33	3,75	3,89
Atendimento Pessoal	5,00	5,00	5,00	5,00
Canais de Atendimento	4,71	4,00	4,38	4,44
Imagem do Banco	4,00	4,67	3,75	4,00
Linhas de Crédito para Capital de Giro	4,71	4,00	3,13	3,89
Linhas de Crédito de Longo Prazo	4,14	4,33	2,75	3,56
Pacote de Serviços	3,43	3,67	2,63	3,11
Produtos de Seguridade	2,86	2,67	2,75	2,78

Dependendo do setor analisado podemos verificar que a sensibilidade destes em relação aos mesmos atributos possui alguma variação. No entanto, as médias obtidas por setor, dentro dos mesmos atributos, não mostraram grandes distorções mantendo uma certa coerência.

Assim analisando os resultados obtidos, na comparação dos diversos atributos pesquisados, podemos verificar nitidamente a hierarquia de preferências dos respondentes, ou como foi colocado no formulário de pesquisa, o grau de importância dada para cada um dos itens quando é procurado um banco.

O item que recebeu menores notas foi a antecipação de recebíveis com nota média geral de 2,72. Na sequência vieram, em ordem crescente, produtos de seguridade (capitalização, previdência e seguros) com nota média geral 2,78, pacote de serviços com nota média geral 3,11, linhas de crédito de longo prazo com nota média geral 3,56, aplicações financeiras e linhas de crédito para capital de giro com nota média geral 3,89, a imagem (marca) do banco com nota média geral 4,00, canais de atendimento com nota média geral 4,44 e, finalmente o atendimento pessoal com nota média geral 5,00.

Vamos nos concentrar na análise dos três itens detentores das notas mais expressivas. A imagem, ou seja, a marca, do banco demonstrou possuir grande importância entre os clientes entrevistados. O cliente bancário busca a segurança em instituições financeiras sólidas com marcas fortes e tradicionais. A imagem de um banco se desdobra em várias faces distintas tais como transparência nas relações com clientes e o mercado financeiro de forma geral, responsabilidade sócio-ambiental, parcerias com as comunidades onde está inserido. Cumprir o que promete, entre outros tantos fatores que poderíamos aqui enumerar, é decisivo na satisfação do cliente. Quando o cliente vai escolher um banco ele é movido pela ou pela indicação de alguém de seu relacionamento ou pela imagem que for mais forte em sua mente. A indicação de outro cliente que já conhece a instituição, no caso das empresas, por nós é muito conhecida, pois ocorre com frequência em nosso cotidiano. Já a conquista do novo cliente como resposta ao apelo de marketing nos diversos formatos de mídia se revela bem mais discreto, no caso específico das empresas. Ainda assim a solidez da instituição financeira se mostra bastante importante na opinião dos entrevistados.

Os canais de atendimento também mereceram destaque na concepção dos clientes pesquisados. O cliente nos dias de hoje não deseja mais esperar em filas. Seu tempo é escasso e ele busca alternativas para ser atendido de forma mais rápida e eficiente. Assim ele dá grande valor à instituição financeira que disponibiliza diversas opções de canais de atendimento. É evidente que os canais de atendimento, em especial os virtuais oferecidos por meios eletrônicos, devem se mostrar confiáveis tanto no aspecto da qualidade quanto no aspecto da segurança para que sejam efetivamente utilizados pelos clientes.

O atributo de maior peso identificado na pesquisa foi o atendimento pessoal. Não obstante os bancos de varejo buscarem constantemente a migração do atendimento pessoal para canais virtuais (centrais de auto-atendimento, terminais de auto-atendimento, internet banking, etc) o cliente, em especial os micro e pequenos empresários, buscam o atendimento efetuado por um gerente de contas ou, ainda, de um atendente. Este atributo revela um paradoxo que atinge diretamente o relacionamento entre bancos e seus clientes. Apesar dos clientes acharem muito importante disporem de canais alternativos de atendimento ainda valorizam extremamente o atendimento pessoal.

Os bancos em geral buscam, em função dos custos envolvidos com o atendimento pessoal, migrar o atendimento dos micro e pequenos empresários para os canais alternativos. Do ponto de vista do cliente ele deve dispor de atendimento personalizado para satisfazer suas

demandas junto à instituição financeira. No meio deste conflito se encontram os gerentes de contas e atendentes que, de um lado precisam trabalhar sintonizados com as estratégias corporativas promovendo o uso dos canais alternativos de atendimento e, de outro, não podem se dar ao luxo de frustrar os clientes de sua carteira restringindo o atendimento pessoal e perdê-los para a concorrência.

**Quadro 03: Grau de satisfação com produtos e serviços oferecidos pelo Banco do Brasil, especificamente na agência Cidade das Flores:**

Produto/Serviço	Não Atende				Atende Pouco				Atende Parcialmente				Atende Plenamente				Não Respondeu				
	C	I	S	T	C	I	S	T	C	I	S	T	C	I	S	T	C	I	S	T	
Setor da Economia =====>	C	I	S	T	C	I	S	T	C	I	S	T	C	I	S	T	C	I	S	T	
Antecipação de Recebíveis		1		1	1		1	2					2	2	2		6	4		5	9
Aplicações Financeiras					1		1	2	3	1	3	7	2	2	1		5	1		3	4
Atendimento Pessoal									1		2	3	6	3	6		15				
Atendimento Telefônico	1			1	1		1	2		1	5	6	5	2	2		9				
Gerenciador Financeiro					1		1	2					6	3	7		16				
BB Giro Rápido			1	1	1		1	2					5	2	2		9	1	1	4	6
BB Giro Automático			1	1	1		2	3					5	2	1		8	1	1	4	6
Cartões de Crédito					1		2	3	2	1	1	4	3	1	1		5	1	1	4	6
Ourocap	1	1	1	3			1	1	1			1	2	1	1		4	3	1	5	9
Seguros	2	1	1	4	1		3	4	1			1	1	1	2		4	2	1	2	5
Previdência Privada	1	1	1	3			2	2					2	1	1		4	4	1	4	9

Legenda: C – comércio I – indústria S – serviços T - total

Passaremos agora à análise dos dados obtidos na segunda parte dos questionários que faz alusão ao grau de satisfação com produtos e serviços oferecidos pelo Banco do Brasil, especificamente na agência Cidade das Flores. Para tal análise nos utilizaremos do quadro 03, onde estão dispostos, na coluna da esquerda os principais produtos e serviços oferecidos ao público de micro e pequenas empresas pelo Banco do Brasil S.A. e, nas demais colunas (subdivididas pelos setores de comércio, indústria, serviços e total dos respondentes) o grau de satisfação demonstrado pelos respondentes da pesquisa.

Inicialmente faremos a análise do grau de satisfação observado nas respostas recebidas individualmente nos onze produtos e serviços questionados. Num segundo momento faremos a análise do conjunto dos produtos e serviços oferecidos e sua correlação com as respostas obtidas na primeira parte do questionário da pesquisa (quadro 02). No quadro 03 os produtos e serviços foram dispostos, como também no questionário proposto, em ordem alfabética. A análise obedecerá esta mesma ordem.

A antecipação de recebíveis apresentou uma quantidade de nove abstenções de resposta, inferindo que metade dos clientes, público da pesquisa, não se utilizam deste produto. Dos respondentes restantes seis se mostraram plenamente atendidos, representando um percentual de 66,67% do total. A distribuição entre os setores estudados se mostrou equilibrada.

O produto aplicações financeiras apresentou quatro abstenções de resposta. A resposta “atende parcialmente” se sobressaiu com sete respostas, seguida de “atende plenamente” com cinco respostas. A distribuição das respostas entre os setores estudados se mostrou equilibrada. Chama a atenção a concentração na resposta “atende parcialmente”, provavelmente esta concentração de respostas se origine dos produtos oferecidos pelo banco. O Banco do Brasil S.A. oferece um vasto portfólio de aplicações financeiras, mas não produtos específicos para micro e pequenas empresas. As aplicações financeiras para clientes empresariais se concentram nos grandes investidores que se beneficiam de taxas de administração mais atrativas. O público de micro e pequenas empresas se vale basicamente do mesmo portfólio oferecido ao segmento de pessoas físicas.

O atendimento pessoal obteve quinze respostas na opção “atende plenamente” e três respostas na opção “atende parcialmente”. Nos chamou a atenção o fato de nenhum cliente pesquisado se abster de responder a este item em especial o que nos remete a importância

dada nas respostas da primeira parte do questionário ao observarmos o resultado obtido (quadro 02) no item correlato. Os clientes manifestam incontestavelmente a relevância do atendimento pessoal no seu relacionamento com os bancos. No caso específico do atendimento prestado no Banco do Brasil, agência Cidade das Flores, o público pesquisado se mostrou satisfeito com este tipo de atendimento, revelando que a equipe de atendimento ao público de micro e pequenas empresas está em sintonia com as necessidades e anseios dos clientes.

O atendimento telefônico obteve nove posicionamentos na opção “atende plenamente”, seis na opção “atende parcialmente”, dois na opção “atende pouco” e um na opção “não atende”. Não houve abstenção de resposta. A distribuição entre os setores da economia se mostrou equilibrada, com exceção da opção “atende parcialmente”, com cinco respostas do setor de serviços, e da opção “atende plenamente”, com cinco respostas do setor do comércio. Novamente percebemos a correlação com os dados observados no atendimento pessoal. O atendimento telefônico, é notório, vem sendo o grande vilão na maioria das organizações e, no nosso estudo especificamente, dos bancos. Diariamente nos noticiários vemos clientes se queixando deste tipo de atendimento. O cliente esbarra no obstáculo das centrais telefônicas automatizadas e mesmo quando o atendimento é feito por telefonista o mesmo enfrenta dificuldades para conseguir o atendimento desejado. No entanto observamos que as notas alcançadas pelo item atendimento telefônico, pelo Banco do Brasil, agência Cidade das Flores se concentraram nas opções “atende plenamente” e “atende parcialmente” o que demonstra a satisfação dos clientes com este atendimento e a atenção dada ao cliente quando do primeiro atendimento pelo telefonista e subsequente atendimento oferecido pela equipe de atendimento a micro e pequenas empresas.

O próximo atributo medido foi o Gerenciador Financeiro, canal de auto-atendimento eletrônico oferecido pelo Banco do Brasil S.A. para os mercados de governo e empresas, onde o cliente faz o acesso aos dados de suas contas e também interage com o banco para o uso de outros produtos diversos. Todos os clientes pesquisados se manifestaram quanto a este atributo. Obtivemos dezesseis respostas na opção “atende plenamente” e duas na opção “atende pouco” o que vem confirmar a boa aceitação deste canal de comunicação com os clientes no segmento de micro e pequenas empresas. O software desenvolvido pelo setor de tecnologia de informação do banco é de fácil instalação e o conteúdo distribuído em menus bem visíveis. A segurança também é privilegiada conferindo confiabilidade ao produto.

Quando os clientes encontram algum tipo de dificuldade na utilização do mesmo contam com assistência vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana por telefone e, se não for possível a regularização tem à sua disposição atendimento efetuado por técnico especializado no próprio endereço do usuário ou ainda consegue orientação junto à agência de relacionamento com a equipe de atendimento a pessoas jurídicas.

O produto de crédito BB Giro Rápido recebeu nove manifestações na opção “atende plenamente”, duas na opção “atende pouco” e uma na opção “não atende” e seis respondentes não manifestaram opinião neste atributo. O BB Giro Rápido vem a ser uma linha de crédito que se utiliza de um mix de recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), administrado pelo Governo Federal, e de recursos de conta própria, conferindo ao mesmo grande competitividade em termos de taxas de juros praticadas. Além disso, quando o cliente utiliza esta linha de crédito o saldo devedor é automaticamente repactuado em dezoito parcelas suavizando o desembolso mensal reforçando o caixa da empresa. Na análise das respostas entendemos que, provavelmente, as abstenções de respostas ocorridas vem de clientes que não se utilizam do produto. A maior parte das respostas convergiu para a opção “atende plenamente” o que vem consolidar o sucesso que o produto desfruta junto aos clientes pela sua praticidade tanto na utilização quanto no reembolso que pode ser feito também por telefone, junto à equipe de atendimento a pessoas jurídicas da agência de relacionamento.

Resultados semelhantes verificamos nos números apresentados nas respostas para o produto de crédito BB Giro Automático. O BB Giro Automático é bastante similar ao BB Giro Rápido. As diferenças principais vêm da taxa de juros que é um pouco menor que a praticada no BB Giro Rápido, o parcelamento se dá automaticamente, no uso do mesmo, em doze vezes e a utilização só é possível através do cartão de crédito do cliente tanto para saques em terminais de auto-atendimento (TAA) quanto diretamente nos terminais eletrônicos encontrados nos estabelecimentos comerciais para aquisição de bens e serviços. A opção “atende plenamente” recebeu oito manifestações, a opção “atende pouco” recebeu três manifestações, a opção “não atende” recebeu uma manifestação e seis respondentes se abstiveram de opinar. Talvez por se tratar de uma linha de crédito parecida com o BB Giro Rápido, diferindo apenas na sua operacionalização, os resultados se mantiveram coerentes com a primeira.

Os produtos cartões de crédito apresentaram nove abstenções de resposta, cinco respostas na opção “atende plenamente”, quatro na opção “atende parcialmente” e três na

opção “atende pouco”. As nove abstenções de resposta demonstram o desconhecimento de cerca da metade dos clientes consultados a respeito deste produto ou simplesmente estes clientes não sentiram ainda a necessidade do uso do mesmo. As demais respostas se concentraram nas opções “atende plenamente” e “atende pouco”. Em face destes números podemos deduzir que dentre os clientes que responderam à pesquisa cabe, por parte da agência Cidade das Flores, um grande trabalho de divulgação das vantagens no uso de cartões como meio de pagamentos.

O produto Ourocap, nome genérico para a família de títulos de capitalização comercializados pelo Banco do Brasil S.A., obteve nove abstenções de manifestação, a opção “atende plenamente” recebeu quatro manifestações, as opções “atende parcialmente” e “atende pouco” foram citadas uma vez cada e a opção “não atende” foi citada por três vezes. A quantidade de nove abstenções demonstra o desconhecimento do produto por metade dos respondentes. As demais respostas se distribuíram de maneira relativamente homogênea pelas demais opções. A disposição das respostas sugere a superficialidade do conhecimento do cliente acerca do produto ou ainda a falta de atratividade do mesmo para o público de micro e pequenas empresas. O Ourocap específico para empresas possui algumas vantagens com relação aos planos oferecidos para pessoas físicas que provavelmente não estejam sendo devidamente exploradas em sua comercialização cabendo à agência Cidade das Flores a sua devida divulgação.

Os produtos da família seguros receberam quatro respostas na opção “atende plenamente”, uma resposta na opção “atende parcialmente”, quatro respostas na opção “atende pouco”, quatro respostas na opção “não atende” e ainda cinco abstenções de resposta. O Banco do Brasil S.A. oferece para o mercado de micro e pequenas empresas várias espécies de seguros dependendo do objeto a ser segurado. Em geral, como no mercado de pessoas físicas, o micro e pequeno empresário se queixa dos custos inerentes à contratação de seguros e acaba expondo sua empresa a toda a sorte de riscos, alguns inclusive que podem vir a inviabilizar o seu negócio de forma definitiva. A cultura de seguros no Brasil ainda não se encontra enraizada carecendo de um processo de conscientização tanto das pessoas físicas quanto dos empresários de forma geral. Nas grandes empresas o panorama é um pouco diferente, pois muitas destas empresas buscam espontaneamente a aquisição de planos de seguros. O micro e pequeno empresário normalmente adquire um plano de seguro quando faz algum financiamento e a própria linha de crédito exige o seguro dos bens financiados, pois os

mesmos, geralmente, fazem parte do rol de garantias oferecidas pela empresa na contratação da operação de crédito. Mesmo nesses casos a resistência pela contratação do seguro é grande e, nos casos de financiamentos de longo prazo, esta resistência se repete na renovação anual das apólices de seguro. A mudança deste cenário depende, além do esforço de marketing do banco como um todo, do trabalho da equipe de atendimento a empresas e, de forma especial, do gerente de contas que atende a empresa.

O último item pesquisado foi a família dos produtos de previdência privada que obteve quatro manifestações na opção “atende plenamente”, duas na opção “atende pouco”, três na opção “não atende” e nove respondentes se abstiveram. Em análise semelhante a outros produtos com grande concentração de abstenções de resposta entendemos que os produtos de previdência privada ainda são desconhecidos do mercado de micro e pequenas empresas. As respostas nas demais opções foi relativamente homogênea o que corrobora de certa forma a afirmativa anterior. O Banco do Brasil S.A. oferece, para o mercado de grandes empresas opções de previdência privada personalizadas que são comercializados por consultores especializados e customizados de acordo com as características da empresa, em especial em função de sua política de recursos humanos. Para o mercado de micro e pequenas empresas é oferecido o mesmo portfólio disponível ao mercado de pessoas físicas, com a opção de débito em conta corrente da empresa, no caso de aquisição por parte dos dirigentes. A divulgação destes produtos pela equipe de atendimento de pessoas jurídicas é dificultada pela grande complexidade na demonstração e explicação dos mesmos. A agência Cidade das Flores necessita, a nosso ver, investir urgentemente na qualificação da sua força de vendas para que os produtos de previdência privada sejam mais divulgados e suas vendas alavancadas.

## 5. CONCLUSÕES

A fidelização dos clientes é um dos principais desafios enfrentados pelas empresas na atualidade. Os custos envolvidos no processo de busca de novos clientes e recuperação de clientes, perdidos por qualquer motivo, se mostram sempre superiores se comparados aos custos de manutenção da base de clientes existente.

Conforme Kotler (1996:376), "os produtos estão, recentemente, tornando-se comoditizados e apenas o intangível, como os serviços e o pós-venda, podem promover um encantamento do cliente, apontando o produto ou serviço ampliado como tendências em termos de estratégias de diferenciação."

A pesquisa realizada com uma pequena parcela das micro e pequenas empresas clientes do Banco do Brasil, agência Cidade das Flores, localizada em Joinville, estado de Santa Catarina, ratificou a tendência identificada na literatura pesquisada.

O item mais relevante, na ótica dos clientes objeto da pesquisa, foi o atendimento pessoal oferecido tanto pelos bancos num contexto mais amplo como também no caso específico da agência Cidade das Flores. Como citado acima por Kotler os produtos oferecidos pelas empresas de modo geral se mostram comoditizados situação que se manifesta também nos bancos. A segmentação aplicada para diferenciar o atendimento aos diversos públicos consumidores também se assemelha muito nas diversas instituições financeiras de varejo em operação no Brasil.

No tocante à segmentação, devemos ainda ficar atentos ao fato dos grandes bancos de varejo, em função dos custos originados no atendimento pessoal, direcionarem o atendimento aos micro e pequenos empresários para canais de atendimento alternativos tais como terminais de auto-atendimento (TAA's), internet banking, centrais de atendimento telefônico automatizadas. Este tipo de estratégia pode gerar uma economia de estrutura, mas por outro lado propicia um distanciamento entre banco e cliente.

Este distanciamento fica evidente ao vermos os resultados da pesquisa de satisfação com o atendimento prestado pela agência Cidade da Flores se verificarmos os números obtidos em produtos como Ourocap, seguros e previdência privada aonde grande parte dos

clientes nem chegou a manifestar a sua opinião, provavelmente por nem conhecerem os produtos em questão.

O atendimento pessoal quer seja no ambiente físico da agência ou no atendimento por telefone representa a grande diferença entre mantermos o cliente fiel ou perdê-lo para a concorrência. Além disso, podemos observar em nosso cotidiano que a oferta ativa, via centrais de atendimento ou canais virtuais, de diversos produtos, em especial os da área de seguridade (capitalização, seguros e previdência), não se mostra efetiva, isto é, não se traduz em vendas. Nestes casos a confiança do cliente no gerente de contas ou no atendente é fator decisivo no momento da aquisição do produto.

Os canais de atendimento alternativos são importantes para a fidelização quando a relação com o cliente já se encontra num estágio avançado de amadurecimento, onde o cliente já não demanda de forma exaustiva seu gerente de contas ou o atendimento pessoal, o mesmo já possui a maioria dos produtos do portfólio, enfim o cliente está preparado para se auto-atender.

A realidade das agências de varejo do Banco do Brasil se encontra ainda distante do modelo preconizado nas estratégias corporativas e as equipes de atendimento a micro e pequenas empresas experimentam diariamente grandes dificuldades para conduzir os negócios segundo o modelo proposto conciliando o mesmo com a necessidade do atingimento das metas propostas nos orçamentos das unidades negociais.

Entendemos que nossos objetivos do início dos trabalhos foi plenamente alcançado, pois, apesar da exigüidade dos prazos disponíveis, conseguimos evidenciar, baseados na literatura pesquisada e também nos resultados da pesquisa realizada, a importância do atendimento pessoal na árdua tarefa que as agências da rede de varejo do Banco do Brasil S.A. tem de fidelizar sua base de clientes de micro e pequenas empresa se defendendo do ataque constante dos bancos concorrentes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS, (site <http://www.febraban.org.br/arquivo/destaques/NotasobreOperacoesdeCredito07.pdf> visitado em 25/07/2007)

FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o consumidor**: o marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas. São Paulo: Gente, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 4.ed.São Paulo: Atlas, 1996.

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

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (<http://www.Desenvolvimento.gov.Br/sitio/sdp/proAcao/micEmpPequeno/micEmpPequeno.php> visitado em 25/07/2007)

MOUTELLA, Cristina. **Foco no cliente**: estratégia de fidelização. Disponível em: [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Foco\\_no\\_cliente\\_estrategia\\_de\\_fidelizacao.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Foco_no_cliente_estrategia_de_fidelizacao.htm)> Acesso em: 29 abr 2007.

PEPERS, Don; ROGERS, Martha; DORF, Bob. **Marketing one to one**: ferramentas para implementação de programas de marketing direto one to one. São Paulo: Makron books, 2001.

SHETH, Jagdish N., MITTAL, Banwari, NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do Cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

## ANEXO - A

Joinville(SC), agosto de 2007

Caro cliente, o questionário abaixo tem por finalidade coletar informações para subsidiar o trabalho de conclusão do curso MBA Executivo em Negócios Financeiros realizado junto à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFGRS.

O questionário se divide em duas partes. A primeira visa verificar o que você acha mais importante no relacionamento dos bancos com seus clientes. A segunda parte visa medir sua satisfação com os produtos/serviços oferecidos pelo Banco do Brasil S.A., agência Cidade das Flores para o público de micro e pequenas empresas.

A devolução do questionário pode ser feita via correio ou diretamente na agência Cidade das Flores.

Agradeço desde já por sua valiosa colaboração,

Cordialmente,

Luiz Carlos Meier

## Questionário 01.

No quadro abaixo dê sua nota, de 01 a 05 de acordo com o grau de importância que você dá para cada um dos itens quando procura os serviços de um Banco:

Antecipação de Recebíveis	
Aplicações Financeiras	
Atendimento pessoal	
Canais de atendimento	
Imagem do Banco	
Linhas de Crédito para Capital de Giro	
Linhas de Crédito de Longo Prazo	
Pacote de Serviços	
Produtos de Seguridade (Capitalização, Previdência e Seguros)	

## Questionário 02.

No quadro abaixo assinale seu grau de satisfação com os produtos/serviços oferecidos pelo Banco do Brasil, especificamente na agência Cidade das Flores:

<b>Produto/Serviço</b>	<b>Não Atende</b>	<b>Atende Pouco</b>	<b>Atende Parcialmente</b>	<b>Atende Plenamente</b>
Antecipação de Recebíveis				
Aplicações Financeiras				
Atendimento Pessoal				
Atendimento Telefônico				
Gerenciador Financeiro				
BB Giro Rápido				
BB Giro Automático				
Cartões de Crédito				
Ourocap				
Seguros				