

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Roberto Ried

**Proposta de Implementação de Crédito Imobiliário nas Agências do BB
Através de um Plano de Marketing**

**FLORIANÓPOLIS
SETEMBRO, 2007**

Roberto Ried

**Proposta de Implementação de Crédito Imobiliário nas Agências do BB
Através de um Plano de Marketing**

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

Orientador: Profº André Luis Martinewski

Florianópolis

2007

Roberto Ried

**Proposta de Implementação de Crédito Imobiliário nas Agências do BB
Através de um Plano de Marketing**

Conceito final:

Aprovado em ___ de _____ de ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.- Instituição

Prof. Dr.- Instituição

Prof. Dr.- Instituição

Orientador- Prof. André Luis Martinewski - Instituição

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 6 |
| 1.1 | Problemática..... | 10 |
| 1.2 | Objetivos..... | 10 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 11 |
| 2.1 | Plano de Marketing..... | 12 |
| 2.2 | Fidelização de Clientes..... | 14 |
| 2.3 | Crédito Imobiliário no Brasil..... | 19 |
| 2.3.1 | Características do mercado..... | 20 |
| 2.3.2 | Necessidades de Crédito Imobiliário demandada pelo mercado..... | 21 |
| 2.3.3 | Oportunidade de atuação..... | 23 |
| 3 | METODOLOGIA..... | 25 |
| 3.1 | A pesquisa..... | 25 |
| 3.2 | Coleta das informações..... | 26 |
| 4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 28 |
| 4.1 | O instrumento da pesquisa..... | 28 |
| 4.2 | Análise dos resultados da pesquisa qualitativa..... | 28 |
| 4.3 | A estruturação do plano de Marketing..... | 31 |
| 5 | CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES..... | 33 |
| 5.1 | Limitações do trabalho..... | 33 |
| 5.2 | Contribuições..... | 33 |
| 5.3 | Conclusão..... | 33 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 35 |
| | ANEXO A – Instrumento de coleta de dados para os Gestores..... | 37 |
| | ANEXO B – Respostas do questionário..... | 38 |

RESUMO

Devido à carência por linhas de crédito voltadas para o investimento imobiliário, à instabilidade econômica e política do Brasil, vislumbra-se um potencial mercado para a concessão de linhas de investimento de longo prazo.

O mercado aprimorou-se e com a estabilidade gradativa da economia brasileira, notadamente no controle da inflação, verificam-se boas e seguras garantias ao efetivo sucesso na aplicação do crédito imobiliário habitacional.

O Governo Federal criou medidas para ampliar as possibilidades de crédito imobiliário e de incentivar a indústria de construção civil, com o intuito de reduzir o déficit habitacional brasileiro.

Dentre estas medidas destacam-se a possibilidade de retomada do imóvel em caso de inadimplência, a ampliação de garantias e, ainda, a exigibilidade de contabilidade separada de cada empreendimento do caixa geral das construtoras, como mitigador do risco de inadimplência.

O Banco do Brasil, vivenciando este momento da economia está buscando adequar-se às novas regras do mercado, em consonância com as diretrizes do Governo Federal.

A estruturação de um plano de Marketing para a implementação de linha de crédito imobiliário, visa à ampliação da oferta de produtos e serviços, aumentando sua base de clientes, sua rentabilidade e sustentação de seus negócios, notadamente de longo prazo.

O público-alvo da linha a ser ofertada é composto por clientes de renda bruta mensal superior a R\$ 2.000,00, clientes ou não do banco e com interesse na concessão de financiamento para aquisição ou reforma de imóveis, com disponibilização pelas Agências do Banco do Brasil. O estudo de viabilidade de implementação foi feito nas agências de varejo do Norte de Santa Catarina.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta fundamentação teórica, análise de custos e benefícios, cenários, levantamento de dados e pesquisa junto aos gestores do banco, com objetivo de apresentar indicadores sobre a viabilidade positiva de investimento em linhas de financiamento a longo prazo, tendo como foco central o perfil de consumidor a que se destina o produto Crédito Imobiliário. A avaliação de cenário será focada mais em marketing e tem como público-alvo os clientes do Banco do Brasil, com implementação pelas agências de varejo do Norte de Santa Catarina.

Além das perspectivas para a criação desta linha própria de crédito o trabalho propõe o perfil do consumidor para este produto bem como estratégias para a implementação da linha e fidelização destes clientes.

A construção residencial é um setor de elevada importância para o desenvolvimento econômico do Brasil. A atividade é geradora de emprego, contratando mão-de-obra dos mais diversos níveis de instrução e qualificação. Mas o seu impacto social vai além do emprego. A construção residencial produz o bem tangível privado mais importante para uma família, que traz consigo benefício não só para o indivíduo, mas também para a sociedade. Outro aspecto é a grande relevância do setor para o nível de investimento da economia e, conseqüentemente, para a determinação do nível de renda.

Em 2005, a construção civil de imóveis residenciais foi responsável por 22% da Formação Bruta de Capital Fixo, correspondendo a 4,3% do PIB brasileiro, conforme levantamento efetuado pelo BNDES (Visão do Desenvolvimento nº 18). Dados históricos demonstram que o volume de crédito disponibilizado no país ainda está aquém das necessidades brasileiras. Até julho de 2006 o saldo dos financiamentos imobiliários representava apenas 1,6% do PIB.

Os números do déficit habitacional mostram que o desempenho do setor de construção residencial tem sido insuficientes para dar conta das necessidades brasileiras. A Fundação Getúlio Vargas quantificou este déficit em cerca de 8 milhões de residências, 84% referente a famílias com rendimentos inferiores a 3 salários mínimos. Este déficit configura uma demanda potencial por novas habitações ou melhorias nas habitações existentes que, a cada ano, se soma a uma demanda adicional superior a 150 mil novas famílias desatendidas. O resultado está expresso no crescimento das favelas e na multiplicação tanto das moradias impróprias quanto ao número de unidades habitadas por mais de uma família.

O atual elevado déficit residencial deve-se, sobretudo, à trajetória de forte contração dos investimentos do setor, desde o início dos anos oitenta até os primeiros anos da década atual. Entre 1973 e 1982, os investimentos anuais do setor foram sempre superiores a 6,5% do PIB. Desde então, os investimentos mantiveram-se sistematicamente abaixo desse patamar. Entre 1983 e 2003 predominou uma trajetória de forte contração nos investimentos, que chegaram a um mínimo de 4% em 2003.

O agravamento da questão habitacional em nosso país está diretamente relacionado com a incapacidade de se conseguir efetivar essa demanda potencial por novas residências. Isto decorre de dois fatores. O primeiro é a limitação de renda disponível. No Brasil, como em quase todo o mundo, as famílias mais pobres não tem condições de arcar com os custos de aquisição de uma habitação condizente. Para resolver essa dificuldade, normalmente os governos lançam mão de programas de subsídio ao crédito habitacional.

O segundo fator são as restrições de crédito imobiliário. Uma forma de se superar as limitações de renda familiar corrente é recorrer ao crédito. Este mecanismo permite a efetivação de uma demanda por um bem de elevado valor em troca de um comprometimento de parte da renda futura do devedor por um longo período. No Brasil, no entanto, a participação do crédito habitacional com fonte de recursos para a construção habitacional é, ainda, insuficiente para suprir a atual demanda e pouco abrangente, menos de 2% do PIB. Em países desenvolvidos, o crédito habitacional chega a superar 100% do PIB, como é o caso da Holanda, e 65% do PIB, no caso dos Estados Unidos. Esta relação no Brasil é também muito baixa quando comparada a outras economias emergentes. No Chile atinge 13% do PIB, no México 9% do PIB e na África do Sul 24% do PIB (Dados apurados pelo BNDES a partir de informações prestadas pelo ABECIP, BACEN e IBGE).

O crédito habitacional brasileiro é reduzido mesmo quando comparado ao baixo volume de crédito total da economia ao setor privado (32% do PIB). Sua participação no crédito privado é de apenas 5% no Brasil, contra 53% no México, 26% nos Estados Unidos e 21% no Chile. Além de ser reduzido em comparações internacionais, o crédito habitacional também tem sido pouco relevante para o investimento residencial no Brasil, menos de 10% em 2005. O número de residências financiadas representa apenas 4,7% do total de domicílios fixos. Historicamente, o crédito habitacional teve seu auge no final dos anos 70 e nos primeiros anos da década de 80. Em 1980 foi financiada, entre aquisições ou a construções, mais de 627 mil unidades, a maioria referente a imóveis novos. Em 1983, no entanto, o número de unidades financiadas caiu drasticamente para menos de 100 mil. Este resultado originou-se das políticas de ajuste à crise da dívida da década de 80 e da elevação da inflação

que a sucedeu. Uma tênue recuperação se iniciou na segunda metade dos anos 80 e sustentou até 1991, quando ocorreu um novo colapso do financiamento imobiliário. O comportamento, ora expansivo, ora contracionista do crédito teve forte impacto sobre a queda do investimento residencial.

Desde 1997, o crédito habitacional apresenta uma recuperação mais consistente, sem contrações abruptas nos volumes e números de unidades financiadas. Naquele ano, foi criado o Sistema Financeiro Imobiliário, bem como instituída a alienação fiduciária de bens imóveis, que tornou o processo de execução de garantias mais ágil e seguro para o credor em relação à usual hipoteca (na alienação fiduciária o devedor passa a propriedade do bem para o credor). Ainda assim, somente nos anos de 2004 e 2005 é que se observou uma expansão continuada nos volumes e números de unidades financiadas.

Por trás da expansão recente do financiamento residencial está um conjunto de fatores que envolvem um cenário macroeconômico mais favorável, uma atuação mais intensa dos bancos públicos especializados na operação de crédito habitacional, a extensão dos subsídios ao financiamento de imóveis para famílias de baixa renda e melhores condições institucionais para a oferta de crédito.

No campo das melhorias institucionais destacam-se a instituição do patrimônio de afetação, que desvincula os imóveis do patrimônio da construtora (reduzindo o risco para financiadores e compradores), e as mudanças nas regras para a poupança, que estimularam o setor bancário a aumentar o direcionamento dos recursos para o financiamento habitacional (conforme a Resolução 3177 do Conselho Monetário Nacional foi reduzida à remuneração dos recursos da caderneta de poupança não aplicados no financiamento de imóveis a apenas 80% da remuneração básica).

Dentre as alterações macroeconômicas a queda na taxa de juros tem tornado o financiamento imobiliário um produto mais atraente para os bancos ao reduzir o retorno de outras aplicações concorrentes. Ao mesmo tempo, a redução da inflação e uma menor volatilidade nas expectativas a respeito do comportamento futuro desta variável tornam factível o financiamento a prazos mais longos, reduzindo o comprometimento de renda dos tomadores, com um provável forte impacto sobre a demanda nos próximos anos.

Por último, temos a ampliação no volume dos subsídios ao financiamento de habitações populares. Estes subsídios tiveram um papel fundamental em tornar acessível às famílias de baixa renda habitações adequadas.

Em 2005 o total desembolsado para financiamentos à aquisição de imóveis novos ou à construção de novas habitações foi estimado em cerca de R\$ 7,2 bilhões, ou 8,6% do total dos

investimentos residenciais do país. Um valor ainda baixo comparado ao ápice de 1980, quando o crédito respondia por mais de 20% dos recursos investidos, porém bastante superior à média de 4,7% para o período de 1982 a 2003.

Para 2006 as projeções indicam que o volume de crédito à habitação deve ultrapassar os R\$ 19 bilhões, o que representa um aumento de mais de 90% em relação aos desembolsos de 2005.

Com o anúncio, pelo Governo Federal, da exigência de que os bancos invistam mais em habitação, possibilitando o aumento gradativo de repasse da captação nas cadernetas de poupança para créditos habitacionais, direcionando 50% destes recursos para financiar a compra da casa própria.

Como a maioria dos setores, o bancário também necessita de atitudes gerenciais aprimoradas, onde o planejamento de ações futuras, seja entendido por parte de seus dirigentes como peça importante para que a empresa consiga crescer e permanecer atuante de forma sólida no mercado. O sistema financeiro sofisticou-se para atender de forma diferenciada e personalizada os grupamentos de clientes identificados. A inclusão do crédito imobiliário no portfólio de produtos do BB, é uma das formas de atuar com mais abrangência, atendendo a necessidade de grande parte dos clientes.

O reingresso, em 2005, dos concorrentes privados nesse nicho, até então explorado, quase que exclusivamente, pela Caixa Econômica Federal, despertou o interesse do BB pelo Crédito Imobiliário. Outro fator, ocorrido recentemente, que pesou na decisão do BB em atuar no segmento de crédito imobiliário foi o aprimoramento institucional nesse mercado, que proporciona mais segurança aos bancos para operar. A aprovação de importantes mudanças legais, facilita a retomada do imóvel no caso de inadimplência e também evita que a “quebra” de uma construtora paralise as obras em andamento, proporcionando segurança ao tomador e ao fornecedor do crédito. Outra variável fundamental é a perspectiva favorável de estabilidade e crescimento econômico em longo prazo.

Atenta a esse cenário, a Assembléia Geral Ordinária dos acionistas do BB, aprovou, no dia 28 de abril, a criação da Carteira de Crédito Imobiliário, confirmando decisões anteriores dos Conselhos Diretor e de Administração. A medida é o primeiro passo formal para que o Banco possa operar nesse mercado.

1.1 Problemática

A problemática é o desenvolvimento de uma estratégia que apresente uma opção competitiva de crédito imobiliário à pessoa física de média e alta renda, e através de um plano de ação, mostrar ao BB a oportunidade de mercado, envolvendo variáveis mercadológicas e estruturais.

1.2 Objetivos

O objetivo principal da pesquisa volta-se para a proposta de implementação de linha de Crédito Imobiliário por agências do BB, e os objetivos secundários são a elaboração de um plano de marketing para o produto, com o desenvolvimento de ações para identificar os passos necessários para a sua efetivação focando os pilares negociais do Banco e o desenvolvimento de etapas para o relacionamento bancário do cliente pessoa física, com direcionamento para a efetiva oferta do produto aos clientes e não-clientes das praças da região norte de Santa Catarina.

A necessidade de disponibilizar a concessão de linhas de investimento voltadas para o crédito imobiliário, devido a exigências do mercado em consonância com as diretrizes do Governo Federal e a real necessidade do mercado de clientes pessoa física na disponibilização de crédito.

A proposta foi elaborada através de pesquisa bibliográfica para a fundamentação teórica, pesquisa qualitativa junto aos gestores de Agências da região Norte de Santa Catarina e análise dos dados para dimensionamento do produto. Na pesquisa verificou-se os dados internos do Banco, como o número de correntistas da Região e a visão dos administradores destas agências, e os números apresentados atualmente pelo mercado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Por força da expansão do crédito no Brasil, ocorre a recuperação do investimento residencial, que se encontra retraído desde os anos 80.

No Brasil, historicamente, a Caixa Econômica Federal (CEF) era responsável por 90% do financiamento habitacional até 2004.

Com o avanço do crédito habitacional, seu valor em pontos percentuais do PIB deverá se elevar dos atuais 1,7% para mais de 4% nos próximos 04 anos, influenciado sobretudo pela oferta crescente de linhas de investimento, que deverão se elevar até 2.010 da média atual de 4,3% para um valor superior a 5,5% do PIB, conforme levantamento efetuado pelo BNDES (Visão do Desenvolvimento, nº 18, de 06/11/2006).

Além da carência por linhas de crédito voltadas para o investimento imobiliário, outros fatores comprometiam a disponibilização destes recursos, como a instabilidade econômica e política do Brasil, e os complexos trâmites jurídicos.

A partir de 1994, com a implementação do Plano Real, a estabilidade gradativa da economia brasileira, destacando-se o controle da inflação, desenhou boas e seguras garantias ao efetivo sucesso na aplicação do crédito imobiliário habitacional.

O Governo Federal criou medidas para ampliar as possibilidades de crédito imobiliário e de incentivar a indústria de construção civil, com o intuito de reduzir o déficit habitacional brasileiro, estimado em cerca de 8 milhões de residências. Conforme dados do Ministério das Cidades, serão necessários 16 anos para reduzir este déficit a níveis aceitáveis.

Algumas medidas aprovadas pelo Governo Federal para estimular a concessão de crédito foram à possibilidade de retomada do imóvel em caso de inadimplência, a ampliação de garantias e, ainda, a exigibilidade de contabilidade separada de cada empreendimento do caixa geral das construtoras, mitigando o risco de paralisação das obras em caso de quebra de caixa da construtora.

Com a estabilidade gerada pelo Plano Real e o conseqüente crescimento econômico, vislumbra-se a solidificação da economia brasileira, com a melhoria na oferta de linhas de longo prazo, recaindo sobre os financiamentos imobiliários.

O Banco do Brasil, vendo a possibilidade de inserção neste segmento, criou em abril de 2006 sua carteira de Crédito Imobiliário, tendo como alicerce sua ampla rede de atendimento, a qualificação de seu quadro funcional e a sua base de clientes.

2.1 Plano de Marketing

A estruturação de um plano de Marketing visa estruturar a oferta de linha de crédito imobiliário, atendendo as exigências legais e administrativas do Governo Federal, ampliando seu leque de produtos e serviços, aumentando sua base de clientes, sua rentabilidade e sustentação de seus negócios, notadamente de longo prazo.

O público-alvo da linha a ser ofertada é composto por clientes de renda bruta mensal superior a R\$ 2.000,00, clientes ou não do banco e com interesse na concessão de financiamento para aquisição ou reforma de imóveis, tendo como fomentadora as agências da região norte de Santa Catarina.

Antes de identificar as práticas e atuações do marketing, é preciso entender o que ele significa, ou seja, seu conceito. A visão de marketing não nasce com as pessoas, ela se desenvolve a partir do conhecimento dos conceitos e dos seus objetivos.

Para KOTLER (1994, p. 25), o novo conceito de marketing deve ser revisado e recolocado, entre os propósitos desta revisão. Pode-se dizer que: “o conceito do consumo inteligente é o conceito do imperativo ecológico, todos abordando diferentes aspectos do mesmo problema, ou seja, colocando no conceito de marketing o aspecto societal”.

Para o autor, marketing é o processo social e gerencial pelo quais os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.

O marketing no século XXI é definido por KOTLER (2000, p. 30), “Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros”. O autor descreve a administração de marketing como a arte e a ciência da escolha de mercados.

LAS CASAS (1987, p. 30) conceitua marketing como sendo:

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar os objetivos da empresa e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade.

COBRA (1992, p. 35) explica:

O papel do marketing é então identificar necessidades não satisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação dos consumidores, gerem resultados auspiciosos aos

acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral.

O marketing afeta a vida de todos. É o meio pelo qual um padrão de vida é desenvolvido e apropriado pelas pessoas. Há uma polêmica entre os especialistas no entendimento sobre marketing e vendas, que na verdade o marketing ocorre antes e depois do ato da venda. Marketing na verdade combina muitas atividades – pesquisa de mercado, desenvolvimento de produto, distribuição, definição de preço, propaganda, venda pessoal, dentre outras – planejadas para aquilatar e satisfazer as necessidades do consumidor e, ao mesmo tempo, atingir os objetivos da organização.

A administração de marketing é a análise, planejamento, implementação e controle de propaganda destinado a criar, desenvolver e manter trocas com mercados – alvo de forma a alcançar os objetivos organizacionais. Os profissionais de marketing devem ser capazes de gerenciar o nível duração e composição da demanda real, que pode ser diferente daquela que a organização deseja.

A administração de marketing tem um enorme impacto na nossa sociedade. Diferentes objetivos foram propostos para um sistema de marketing, tais como maximizar o consumo, a satisfação do consumidor, a escolha do consumidor ou a qualidade de vida. O interesse pelo marketing tem crescido à medida que mais organizações no ramo de negócios, organizações sem fins lucrativos e de âmbito internacional descobrem as formas através das qual o marketing pode melhorar seu desempenho.

Historicamente o marketing tem apresentado um conceito dinâmico e evolutivo ao longo do tempo.

Em 1930, os fabricantes começaram a desenvolver-se e produzir em série. A oferta passou a superar a demanda e os produtos acumulavam-se em estoques. A ênfase na comercialização das empresas era totalmente dirigida às vendas. A partir de 1950, os empresários passaram a perceber, que a qualquer custo não era forma de comercialização muito correta, pois as vendas não eram constantes.

Verificaram que o mais importante era a conquista e a manutenção de negócios a longo prazo, mantendo relações permanentes com o cliente. Nessa época, iniciou-se uma valorização maior pelo consumidor.

Assume-se, que para atingir as metas organizacionais é necessário determinar as necessidades e desejos do mercado e oferecer as satisfações desejadas de forma mais eficaz e mais eficiente do que o concorrente.

Hoje, o marketing é importante e indispensável nas relações de comércio e na tomada de decisões. Segundo KOTLER (2000, p. 17): “Os meios de comunicação proliferam. Novos canais e formatos de distribuição continuam a aparecer. Os concorrentes estão por toda parte... e estão famintos”.

2.2 Fidelização de Clientes

Nesses últimos anos, com a aproximação do próximo século para KOTLER (1995, p. 16): “O marketing opera em um ambiente de dinâmica global, e enfrenta novos desafios à medida que nos aproximamos da virada do século”.

O meio ambiente também está sendo mudado e quase todas as companhias estão sendo afetadas pela rápida globalização. A economia mundial em mutação, que foi lenta durante um longo período, resultou em tempos mais difíceis tanto para os clientes quanto para os profissionais de marketing.

Esses desafios são intensificados pelas exigências aos profissionais de marketing em conduzir todos os seus negócios com uma maior preocupação com a ética e a responsabilidade social. Em conjunto, essas mudanças definem uma passagem do marketing. As empresas que têm sucesso nesse ambiente serão centradas no mercado em mutação, assumirão um valor real para os clientes com agilidade e flexibilidade.

As organizações devem estar atentas na sua missão de negócios e estratégias de marketing; o mercado não é mais formado por concorrentes fixos e desconhecidos e de consumidores com preferências estáveis.

RICHERS (1996, p. 39) escreve: “Ou as empresas se ajustam às forças de mercado e acompanham seus movimentos ondulatórios ou enfrentam dificuldade e sucumbem”.

Diante disso, as empresas devem trabalhar em zona de atenção, com concorrentes, avanços tecnológicos, novas legislações, políticas rapidamente mutantes e diminuição da lealdade do consumidor.

COBRA (1992, p. 29) complementa: “Marketing é mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos ou serviços, é um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas”.

Para MACKENNA (1999, p. 6):

Hoje, o marketing não é uma função; é uma forma de fazer negócios. O marketing não é uma nova campanha de publicidade ou a promoção desse mês. Tem que ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas à diretoria. Sua tarefa não é enganar o cliente, nem falsificar a

imagem da empresa. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação.

Para o autor, “empresas bem-sucedidas percebem que o marketing é como a qualidade: essencial para a organização. Assim como a qualidade, o marketing é intangível – o consumidor tem que experimentar para apreciar”.

Na abordagem do marketing de relacionamento destaca-se que na atualidade tudo está muito parecido em termos de tecnologia e os consumidores e revendedores escolherão os produtos desejados com base na força dos atributos não-tecnológicos.

O marketing de relacionamento evoluiu a partir dos anos 90 quando as organizações perceberam que o mercado é dinâmico e está em rápida transformação. Esta é uma abordagem que enfatiza a formação de relações, onde relacionamento significa aqui desenvolver ferramentas e meios que permitam um contato direto com o cliente, procurando desenvolver-lhe uma psicologia de fidelidade com o fornecedor.

MCKENNA (1989, p. 7) afirma:

Meu enfoque está no entendimento do mercado, no seu acompanhamento e na formação de relações. Enquanto as informações são transitórias, as relações possuem uma permanência muito poderosa em um mundo em processo de rápida transformação. Os gerentes podem não se recordar da manchete de ontem, mas irão lembrar-se das pessoas com as quais almoçaram no mês passado e o que cada uma disse. Com a formação das relações duradouras uma companhia pode conquistar uma credibilidade e um reconhecimento que jamais conquistaria por meio da publicidade.

O grande desafio das organizações é como conseguir a fidelidade dos clientes em relação aos seus produtos, visto que, a tecnologia é a norma em todas as organizações, os produtos no mercado dia-a-dia surgem com novas ofertas.

Com isso, faz-se necessário que haja pesquisa, análise do mercado e o estudo a adoção de novos métodos mais modernos e atraentes, de penetração nos mercados, especificamente dos bancos, e a sua função específica será atraí-los e mantê-los.

O marketing bancário trabalha com a oferta de produtos e serviços e a conquista e manutenção dos clientes depende da qualidade dessas ofertas.

O esforço de marketing das organizações bancárias está centrado em dois aspectos fundamentais, tendo como alicerce a tecnologia (automação bancária) e a qualificação de seu pessoal.

O Banco do Brasil além desses dois aspectos acima citados, investiu na segmentação de mercado, buscando através dessa estratégia um posicionamento positivo no nicho de mercado com produtos e serviços certos para satisfazer o cliente.

Com relação à tecnologia, a comunicação e o relacionamento com os clientes, o Banco do Brasil, em 2000, colocou no ar o portal BB, onde o cliente através da Internet, realiza transações bancárias, recebe informações sobre cada uma das áreas de negócios que passaram a ser organizadas de acordo com as necessidades de cada cliente.

A personalização é uma das características marcantes desse portal. Além de contar com produtos e serviços básicos, recebeu ferramentas como as centrais de relacionamento, construídas de acordo com o perfil de cada mercado. Com isso, quer garantir mais um ponto na busca pela fidelidade da base atual.

NAISBITT, ABURDENE (2000, p. 10) escrevem:

O marketing de relacionamento é uma filosofia de administração empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, prospectos, fornecedores e todos os intermediários, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável.

Portanto, conforme autores acima, marketing de relacionamento usa as ferramentas de data base marketing, tele-marketing e comunicação dirigida, assentando-se sobre informações, conhecimento e experiência.

Para KOTLER (2000, p. 72): “Para entender marketing de relacionamento com o cliente, devemos rever o processo envolvido na atração e na retenção de clientes”.

Para o autor: “A chave da retenção é a satisfação dos clientes”. Um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes, fala favoravelmente da empresa e de seus produtos, dá menos atenção à marca e propaganda concorrentes, é menos sensível a preço, oferece idéias sobre produtos ou serviços à empresa e, também, custa menos para ser atendido do que clientes novos, uma vez que as transações são rotineiras.

Com a prática de fidelizar o cliente, a organização busca efetivar a retenção do cliente visando atingir seu principal objetivo, que é o lucro e a sua sustentabilidade no longo prazo.

O Plano de Marketing é, em geral, um documento que estabelece os objetivos de uma organização, referentes a um próximo período de atividades, e define programas de ação necessários para atingir esses objetivos. O plano é a consolidação do exercício do planejamento formal.

Para CAMPOMAR (1983, p. 44):

O Plano de Marketing é uma comunicação formal, organizada e documentada que tem a finalidade de analisar as situações da organização, especificando problemas e oportunidades, os objetivos e as estratégias de marketing, para

execução dos programas de ação. O que tem valor, nesse caso, é que a formalização do processo abrange períodos definidos e, com a coordenação de toda a organização, produz benefícios que compensam amplamente os esforços exigidos pela elaboração dos planos.

Nessa perspectiva, o raciocínio disciplinado exigido para a própria documentação dos planos faz com que as condições da organização sejam analisadas com maior nível de detalhamento, os objetivos sejam especificados com maior clareza, os programas sejam estudados com maior atenção e as responsabilidades pelo atingimento aos objetivos sejam atribuídas de maneira mais explícita.

As consultas, as divergências e os acordos que devem ocorrer entre pessoal de linha e de assessoria, durante a elaboração do plano, também oferecem aos diversos departamentos o máximo de possibilidades de serem todos orientados para o mesmo ponto, ou seja, para uma série de metas comuns, como a de reduzir ao mínimo os problemas de coordenação durante a execução do plano.

O preparo formal do plano impõe, por sua vez, a necessidade de se estudarem todos os problemas e oportunidades em conjunto, permitindo a descoberta das inter-relações existentes entre eles e a empresa em geral.

Além disso, os executivos responsáveis ficam sabendo sobre que bases os planos estão apoiados, ao invés de ficarem na dependência de explicações verbais características do planejamento menos formal e completo. As atividades de execução têm como base a obtenção de resultados importantes, porque o plano completo aponta e dá destaque aos fatores-chave do sucesso mediante previsão do que pode ocorrer e dando atenção especial à preparação dos programas.

Da mesma forma, os objetivos e os programas, incluídos no plano, são instrumentos mais aperfeiçoados de medição de resultados, pois exigem menos dependência de planos financeiros arbitrários.

Finalmente, o preparo do Plano Formal de Marketing facilita a criação, em toda a organização, de “interesse pelos clientes”, em virtude de ser um mapa das necessidades e das oportunidades em que se baseiam os negócios da organização e seus mercados e, também, de relacionar as contribuições dos departamentos não envolvidos em marketing para atender as necessidades dos clientes.

A apresentação do plano formal de marketing apresenta-se sob a forma de pesquisa e fundamentação teórica, tendo como produto o Crédito Imobiliário pessoa física, elaborado de maneira básica e objetiva, para ser de fácil entendimento e de aplicação genérica.

Sua análise envolve situações interna e externa, pontos fortes e fracos da organização e, ameaças e oportunidades para o produto, além dos objetivos estratégicos, um programa de ação e formas de controle.

De maneira geral, a análise da situação deve ser realizada com base em informações do ambiente externo e interno da organização, as quais devem ser obtidas de um sistema de informações de marketing eficiente, devendo ser tão completas quanto seja possível. Nessa análise, devem estar presentes informações sobre a estrutura da organização, seu tamanho, as definições estratégicas da organização e seus objetivos, e a missão da organização.

Além das informações de natureza geral sobre o ambiente de marketing, deve-se também coletar informações sobre o ambiente e concorrência, e mercado econômico, uma vez que eles influenciam a implementação do negócio.

Estando as estratégias de marketing definidas, os planos de ação deverão ser preparados. Os planos de ação capacitam à execução das estratégias de marketing definidas e para atingir os objetivos de marketing.

Para WESTWOOD, (1991, p. 25),

Definir os programas significa especificar quem faz o quê, quando, onde e como, assim que todos os passos acima tenham sido executados, haverá condições de preparar o plano escrito. O plano descrito deverá ser comunicado aos que irão executá-lo, e certifique-se de que todos entenderam o plano.

Outro passo que devemos seguir, segundo WESTWOOD, (1991, p. 26),

É descrever como é preciso controlar a implementação e revisar o desempenho do plano. O monitoramento do plano deve ser constante e à medida que se avança, e atitudes corretivas devem ser recomendadas quando o desempenho se desviar do padrão. Esse sistema de monitoração e controle deve ser incluído no plano escrito. O sistema de controle deve ser simples de ser operado e também deve dar margem a desvios razoáveis do padrão antes que entre em ação.

KOTLER (2000) apresenta um Plano de Marketing que segue a seguinte seqüência:

- Sumário Executivo e Sumário: que apresenta uma rápida visão geral do plano proposto à alta administração;
- Situação Atual do Marketing: que apresenta antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macro ambiente;
- Análise de Oportunidades e Questões: que identifica as principais oportunidades/ameaças, forças/fraquezas e questões relacionadas à linha de produtos;
- Objetivos: que define as metas financeiras e de marketing do plano em relação a volume de vendas, participação de mercado e lucros;

- Estratégias de Marketing: que apresenta abordagem geral de marketing que será utilizada para alcançar os objetivos do plano;

- Programas de Ação: o plano deve especificar os programas gerais de marketing para atingir os objetivos de negócios, com demonstração de resultados projetados e controle.

Esta será a base para a elaboração do plano de marketing.

2.3 Crédito Imobiliário no Brasil

No atual cenário verifica-se a possibilidade da ampliação do retorno financeiro para as instituições financeiras, a existência de uma forte demanda devido ao mercado estar em expansão, a obrigatoriedade dos bancos em aplicar em financiamentos habitacionais, a perspectiva de estabilidade e de crescimento econômico no longo prazo, na criação de instrumentos jurídicos que garantam maior segurança ao sistema imobiliário e a participação de investidores no mercado de imóveis.

Historicamente o mercado de crédito imobiliário, até novembro de 2005, somou 4,2 bilhões de reais emprestados, sendo que nos 12 meses do ano anterior, o volume de financiamentos ficou em torno de 3 bilhões, conforme dados do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE).

Os empréstimos destinados à construção de novas unidades absorveram 58,4% dos recursos. Em 2004, o percentual ficou em 46,4%. Mais recursos alocados à produção significam a criação de mais empregos na indústria da construção, que absorve principalmente a mão-de-obra menos qualificada, contribuindo tanto para reduzir o déficit habitacional como para diminuir o desemprego.

O segmento de construção imobiliária, que participa com cerca de 2,8% do PIB nacional, é bastante influenciado pela renda e pelas condições de financiamentos, pois, cerca de 70% da construção habitacional, em valor e unidade, são auto geridas e o restante dá-se via construtoras. O alto déficit habitacional (7 milhões, sendo que 92% englobam a população que ganha até cinco salários mínimos e 70% estão concentrados nas regiões Sudeste e Nordeste e nos centro urbanos) mostra a existência de grande demanda por moradias. O crédito imobiliário hoje representa cerca de 2% do PIB, contra 80% nos EUA, e está concentrado na Caixa Econômica Federal (CEF). Os bancos têm como obrigação a aplicação de 65% do saldo da poupança em habitação.

Segundo a Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança (Abecip), em 2005, os financiamentos imobiliários com recursos do SBPE somaram R\$ 4,8

bilhões, expansão de 60% em relação ao ano anterior, o melhor desempenho desde 1994 e acima da meta de 50% estabelecida pelo CMN. As unidades financiadas totalizaram 60,8 mil moradias, aumento de 13%. A diferença do nível de crescimento revela que foram financiadas unidades de maior valor, reduzindo o impacto no mercado de produção de edificações. Outro aspecto é que parte considerável dos empréstimos foi direcionada para a comercialização dos estoques. A previsão para este ano é de que o volume aplicado fique próximo a R\$ 7 bilhões, acompanhando a nova meta a ser estabelecida pelo CMN.

Considerando o mercado imobiliário das sete capitais pesquisadas pela CBIC (Belo Horizonte, São Paulo, Porto Alegre, Goiânia, Recife, Fortaleza e Maceió), observa-se, até outubro/2005, melhora do segmento com aumento do volume de vendas, diminuição dos estoques e produção de novas unidades. No acumulado do ano, comparando-se com o mesmo período do ano anterior, o mercado imobiliário apresentou acréscimo de 7,1% no volume médio de vendas mensais e de 11,5% na média da velocidade das vendas. Os mercados que apresentaram crescimento no período, em ordem decrescente, foram Fortaleza, Recife, São Paulo e Porto Alegre. Já os piores foram Maceió e Belo Horizonte. Goiânia registrou queda nas vendas, porém o indicador de velocidade das vendas obteve elevação.

2.3.1 Características do mercado

Os bancos nunca estiveram tão empenhados em ampliar a concessão de crédito imobiliário para a classe média. Para disputar a clientela desse segmento, pouco explorado até pouco tempo atrás, o setor está se valendo de várias estratégias, como a redução do custo do financiamento habitacional e a criação de agências com funcionários especializados no assunto.

O HSBC e a Nossa Caixa, por exemplo, reduziram as taxas do crédito imobiliário dos 12% anuais para 10% e 9%, respectivamente. O Itaú programou para setembro a redução dos juros para 8% ao ano nos primeiros 36 meses de contrato. Outros bancos, como Bradesco e Caixa Econômica Federal estudam medidas semelhantes.

Essa explosão do financiamento habitacional, segundo representantes do setor, são reflexos da combinação da regulamentação de leis que trouxeram mais segurança para as operações de crédito imobiliário, como a alienação fiduciária, com resoluções do CMN (Conselho Monetário Nacional), que passaram a incentivar a ampliação da contratação de crédito para a habitação. Quando as operações eram garantidas pelo sistema de hipoteca, os bancos não tinham segurança para operar o crédito imobiliário. Na alienação fiduciária, o

mutuário que atrasar o pagamento da prestação por três meses pode ter o imóvel retomado em até seis meses.

As operações de crédito imobiliário ajudam a "fidelizar" a clientela. O cliente do crédito imobiliário terá uma relação de longo prazo com a instituição. Nesse período, o banco tem a oportunidade de ampliar a rentabilidade do cliente, que pode se transformar em usuário de outros produtos.

Mesmo sem ter de cumprir as metas do CMN, o HSBC deve fechar o ano com um crescimento de quase 100% na carteira de crédito imobiliário para a pessoa física, que deve ultrapassar os R\$ 160 milhões.

A Caixa Econômica Federal contratou R\$ 5,4 bilhões em 2006 e informou que o valor beneficia 227,3 mil famílias e é 107% superior aos R\$ 2,6 bilhões financiados no mesmo período de 2005.

O Banco do Brasil, que ainda não atua com propriedade neste segmento, possui uma rede com mais de 14.000 pontos de atendimento. Essa grande abrangência tanto no país como no exterior facilita a divulgação do produto bem como sua disseminação.

Este novo produto, crédito imobiliário para pessoa física, também seria divulgado com grande amplitude através dos canais de comunicação, fazendo parte integrante das campanhas de marketing já disponibilizadas pelo BB.

2.3.2 Necessidades de Crédito Imobiliário demandada pelo mercado

Já o segmento de edificações vem-se beneficiando com os avanços institucionais e também com a Lei 11.196/05 (MP do Bem) que isenta imposto sobre os ganhos de capital na venda de imóveis, autoriza o uso de recursos de previdência privada como garantia nos financiamentos imobiliários e reduz a tributação para construtoras que adotem o conceito de patrimônio de afetação. Esse arcabouço regulatório tem provocado incremento do financiamento habitacional, pois trouxe segurança e liquidez ao mercado, e aumento da concorrência no sistema financeiro, promovendo a melhoria das linhas de crédito para o mutuário (juros, prazos, etc).

O orçamento do FGTS para 2006 foi de R\$ 10 bilhões. Segundo a Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança (Abecip), os recursos públicos e privados disponíveis para financiamento imobiliário atingiram R\$ 17 bilhões em 2006, ante os R\$ 13,5 bilhões de 2005, direcionado mais para a construção de novas unidades. Os recursos do Fundo Nacional de Habitação de Interesse Social (FNHIS), cuja aplicação foi direcionada

para projetos de urbanização de favelas com palafitas, foi ampliado de R\$ 100 milhões para R\$ 1 bilhão em 2006.

Alguns fatores relacionados à análise de ameaças e oportunidades podem ser elencados. Dentre as ameaças verificam-se a possibilidade de instabilidade econômica, a acirrada concorrência entre as instituições financeiras, queda do dólar, aumento do desemprego e nível de renda, inadimplência e a volta da inflação. Já dentre as oportunidades verificam-se o reaquecimento da economia nacional, a atual estabilidade econômica, o perfil mais alongado das linhas de crédito, as mudanças já aprovadas na legislação brasileira, o grande interesse de investidores estrangeiros no mercado nacional, os incentivos por parte do Governo Federal e a demanda por linha de investimento.

A análise dos pontos fortes a serem praticados pelo Banco contemplam a estrutura de atendimento do BB, a automatização dos processos, a desburocratização da linha, a expansão das linhas de crédito e demais serviços, o valor agregado à marca, o incremento de sua base de clientes e ativos (empréstimos), o diferencial mercadológico, dentre outros.

Na estratégia de Marketing para o produto determinam-se alguns requisitos, conforme abaixo:

- **Mercado alvo:** Pessoas físicas com renda superior a R\$ 2.000,00;
- **Posicionamento:** Linha de crédito desburocratizada, sistematizada e de baixo custo;
- **Linhas de Produtos:** Crédito Imobiliário para pessoa física;
- **Atendimento:** Personalizado por gerente de relacionamento;
- **Canais de acesso:** Portal www.bb.com.br e rede de agências;
- **Precificação:** TR + 8,0 % a.a. TR + 10,0 % a.a.; TR + 12,0 % a.a., conforme risco da operação;

O desenvolvimento de um plano de ação contempla uma série de procedimentos e fases para implantação, que envolvem desde a dotação de funcionários nas agências, o treinamento específico para a operacionalização da linha, a prospecção dos clientes, a análise dos processos de concessão de crédito e a efetiva formalização dos negócios.

A análise final da elaboração do plano de marketing e do plano de ação envolve a demonstração dos resultados projetados pelo produto, determinados pelo ganho mensal (spread) e pela tarifa de abertura de crédito.

O ganho mensal sobre o valor financiado envolve a TR (Taxa Referencial), que é o custo financeiro da operação, acrescido da Taxa de Juros do Banco (pré-fixada). O spread nada mais é do que o total do encargo cobrado do mutuário (TR + Taxa Pré-fixada), deduzido da taxa representativa dos custos de captação, da taxa representativa dos custos relativos à

Provisão sobre Créditos de Liquidação Duvidosa (PCLD) e da taxa representativa dos custos operacionais.

2.3.3 Oportunidade de atuação

Os recursos disponibilizados para o financiamento imobiliário são oriundos dos depósitos de Caderneta de Poupança. Assim, os custos de captação desses recursos são os rendimentos pagos aos poupadores da caderneta de poupança, ou seja, TR + 0,5% a.m.

A taxa de abertura de crédito, cobrada a cada contrato formalizado, estipula-se em torno de 1,0% sobre o valor do financiamento, sendo mínimo de R\$ 600,00 e máximo de R\$ 2.000,00.

As demais taxas porventura cobradas pelo Banco (taxa de avaliação de imóveis, despesas cartorárias e outras) são recuperações de despesas, não sendo considerados ganhos.

Os encargos do financiamento foram dimensionados para três cenários distintos, variando de TR + 6,5% a.a., TR + 8,5% a.a. e TR + 10,5% a.a., cuja análise prevê os cenários possíveis (otimista, normal e pessimista).

Em um cenário otimista, em que a procura por financiamentos nessa área esteja em alta, e os agentes financeiros não consigam atender satisfatoriamente a demanda, o Banco poderá praticar taxas prefixadas maiores (até 10,5% a.a. além da TR).

Se houver um equilíbrio entre a oferta e procura por financiamentos nessa área, o que pressupõe um ambiente de normalidade, o Banco terá que praticar uma taxa média praticada pelas instituições concorrentes (algo em torno de 8,5% a.a. além da TR).

Porém, se o mercado estiver saturado, com grande concorrência, ou ainda, se os riscos de crédito puderem ser minimizados, o Banco poderá praticar taxas prefixadas menores (6,5% a.a. + TR).

Como os recursos dos financiamentos serão obtidos através da captação de depósitos em caderneta de poupança, consideramos como custo de oportunidade os rendimentos pagos aos poupadores, ou seja, TR + 0,5% a.m. (6,168 % a.a.).

Tendo como base as projeções acima, verifica-se que o custo de implantação deve levar em conta a análise de cenários, as características do mercado, o risco do cliente, a participação almejada pelo Banco no segmento e demais fatores estratégicos.

Sendo assim, remetendo esta análise para o Banco do Brasil, conclui-se que, através de sua ampla rede de agências com mais de 4.000 pontos de atendimento, pode-se estimar

que, com apenas 60% de agências operacionalizando a linha por mês, seria possível chegar a um número estimado de 960.000 contratos anuais.

Os resultados relativos ao produto no Banco do Brasil, devem ser constantemente medidos através de pesquisas e demais estratégias de marketing.

3. METODOLOGIA

A forma de pesquisa piloto, que qualifica o plano de marketing proposto, prende-se à característica de busca de competitividade para a empresa Banco do Brasil.

3.1 A pesquisa

O plano de marketing terá como meta o público-alvo, clientes de alta renda. O relacionamento alcançará o parâmetro de inserir o produto no mercado, e deverá contribuir para a inclusão de assuntos relacionados à indústria bancária de fidelizar os clientes ao ofertar o produto. Enfatizará a intenção do Banco no atendimento das necessidades de seu público alvo com segurança e com a credibilidade que a sua marca detêm no mercado.

Com a necessidade de criar alternativas voltadas ao crédito imobiliário, elabora-se um plano de marketing, através do instrumental teórico adotado, acrescentando novos subsídios capazes de tornar esse objeto de estudo mais produtivo, diferenciado e eficaz.

Identificado, na literatura específica, os pressupostos teóricos que embasarão a estrutura do plano, através de um método de pesquisa, que descreva detalhadamente os objetivos acima expostos.

Através dos objetivos da pesquisa, resumem-se os dados encontrados e a sua análise, resultará a confecção do plano de marketing do produto crédito imobiliário para pessoa física, de alta renda. Isso permitirá obter um diagnóstico da situação interna e externa, extraíndo os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades.

O plano de marketing contemplará o atendimento as necessidades do cliente, através de uma comunicação eficaz, resultando em sucesso para a empresa e cliente e na sua fidelização com o conglomerado, tendo em vista que o crédito imobiliário, por ser um financiamento de longo prazo, poderá ser mais um canal de fidelização.

Sendo importante ferramenta de trabalho na administração de marketing, o plano de marketing exerce a função de complementação das funções e dos recursos disponíveis com os objetivos da organização.

CAMPOMAR (1983, p. 44) afirma:

O plano de marketing é, em geral, um documento que estabelece os objetivos de uma organização referentes a um próximo período de atividades e define programas de ação necessários ao atingimento desses objetivos. O plano é a consolidação do exercício do planejamento formal.

O plano de marketing é uma comunicação organizada, documentada e formal com a finalidade de estabelecer objetivos específicos e realísticos a ser atingidos pela organização, especificar as estratégias de marketing e os programas de ação necessários ao atingimento dos objetivos indicados, indicar com exatidão os responsáveis pela execução dos programas, estabelecer prazos para a execução dos programas e os respectivos controles, apresentar metas e programas devidamente quantificados.

Segundo KOTLER (2000, p. 110): “Cada nível de produto (linha de produtos, marca), deve desenvolver um plano de marketing para atingir suas metas. O plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing”.

A pesquisa a ser desenvolvida é de campo, uma vez que tem uma base teórica sobre o Plano de Marketing e uma aplicação prática de um contexto específico, que é o produto Crédito Imobiliário.

3.2 Coleta das informações

Esta pesquisa baseia-se em uma abordagem qualitativa.

Assim, esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa de oportunidade de mercado, na qual público e consumidor são identificados por preferências, tendências, hábitos, costumes, perfil sócio econômico, outros. Possui natureza exploratória, com método descritivo, com dados primários, secundários e qualitativos com objetivo à formulação de um Plano de Marketing para o produto Crédito Imobiliário, do Banco do Brasil, na área de abrangência da região Sul do Brasil.

De acordo com KOTLER (2000), os dados primários são reunidos para uma finalidade específica ou para um projeto específico de pesquisa.

De acordo com BRUYNE (1982), esse método permite o estudo em profundidade de casos particulares, levando o pesquisador a apreciar a totalidade de uma situação.

LUDKE e ANDRÉ (1986), por sua vez, destacam seu potencial para o estudo de algo singular, que tenha valor em si só, retratando a realidade de uma forma completa e profunda.

Serão usadas técnicas para relacionar dados derivados de pesquisa bibliográfica, entrevistas (questionários), documentos coletados de jornais, revistas e sites específicos.

Os dados a serem coletados na presente pesquisa serão de dois tipos:

- **Primários:** dados coletados junto ao segmento do universo traçado.
- **Secundários:** análise da bibliografia referente ao tema, relativos à política de mercado da temática em estudo.

Para obtenção dos dados primários, junto ao público-alvo, será confeccionado seguindo os passos do Plano de Marketing para o produto Crédito Imobiliário, com base no que sugerem os autores pesquisados para um plano de marketing, proporcionando o resgate dos entendimentos, das tendências dos clientes e do mercado.

Quase todas as limitações dos questionários resultam precisamente da percepção da pessoa pesquisada.

A análise da pesquisa secundária constitui-se, em um material importante e fundamental na obtenção de dados, pois possibilita a obtenção de números de informações para dar início a proposta ao plano de marketing, assim como a conciliação de base mínima e sólida de informações coletadas na pesquisa primária apresentada pelo mercado imobiliário, que permitiram a apresentação dos resultados finais, de acordo os objetivos definidos.

O público-alvo da pesquisa é constituído por gestores que atuam nas agências do Banco do Brasil do norte do Estado de Santa Catarina, restringindo a área de atuação da pesquisa.

Na pesquisa de campo, a coleta de dados será entregue em mãos, nas agências da região, junto ao público-alvo, totalizando 10 gestores de agências. Cada gestor, através de seu perfil, respondeu a um questionário, levando como referência os itens do plano, que forneceram dados para a elaboração deste projeto.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A composição de um Plano de Marketing resulta do cumprimento das fases descritas na bibliografia selecionada.

O objetivo deste projeto é a preparação de um Plano de Marketing para o produto Crédito Imobiliário, para clientes do Banco do Brasil, com disponibilização da linha pelas agências do norte do Estado de Santa Catarina.

Usou-se o método recomendado para pesquisas de natureza exploratória, mesmo assim não se pode garantir que serão esgotadas todas as variáveis envolvidas, dadas a sua amplitude, levando-se em conta variáveis como mercado, produto, cenário macroeconômico e demais condições político-econômicas.

4.1 O instrumento da pesquisa

O instrumento da pesquisa utilizado foi o questionário, elaborado com 12 perguntas relacionadas ao tema e aplicado junto a 08 gerentes gerais de agências da região Norte de Santa Catarina, no período de 02 a 30 de Junho de 2007. O perfil dos respondentes é de gestores, que administram as equipes de vendas e suporte das agências, tanto no dia-a-dia quanto no treinamento para qualificação do pessoal, e são responsáveis pelas ações direcionadas às metas e pelos resultados destas agências.

4.2 Análise dos resultados da pesquisa qualitativa

O resultado obtido com a aplicação de questionário específico demonstra um mercado altamente favorável e em expansão. Mês a mês um número recorde de financiamentos e unidades habitacionais financiadas é estabelecido.

Uma outra situação favorável, demonstrada pelos gestores entrevistados, é a prerrogativa da modalidade de financiamento na modalidade de crédito consignado, com a possibilidade de desconto das parcelas no salário do mutuário. Outro aspecto favorável foi a alteração na definição da TR para correção dos contratos, inclusive nos de opção por linhas pré-fixadas.

Deste resultado verifica-se que, do universo de clientes das agências abordadas, verifica-se também um cenário amplamente favorável. O Estado de Santa Catarina possui 93.330 clientes Pessoa Física, conforme pesquisa corporativa realizada pelo aplicativo COC do sistema de informações do Banco do Brasil.

Dentre as agências abordadas verificou-se o número de potenciais clientes, tendo como base a quantidade atual de clientes pessoa física, conforme tabela abaixo:

| PREFIXO | AGÊNCIA | QUANTIDADE CLIENTES PF | COM RENDA ACIMA DE R\$ 2.000,00 |
|----------------|--------------------|-----------------------------------|--|
| 0038 | Joinville | 18.224 | 7.290 |
| 1462 | Araquari | 2.132 | 852 |
| 2981 | Bairro Anita Garib | 5.337 | 2.134 |
| 3155 | Príncipe | 2.800 | 1.120 |
| 3160 | Cidade das Flores | 4.008 | 1.603 |
| 4221 | Floresta | 1.608 | 643 |
| 3539 | Iriirú | 3.830 | 1.532 |
| 4464 | Tupy | 6.365 | 2.546 |
| TOTAL | | 44.304 | 17.720 |

Fonte: Pesquisa COC – Sistema de informações do Banco do Brasil.

O resultado obtido com a aplicação de questionário específico demonstra um mercado altamente favorável e em expansão. Do total de clientes nas agências pesquisadas, na quantidade de 44.304, estima-se um potencial de 17.720 com renda superior à R\$ 2.000,00, resultando no público alvo de clientes do BB na região Norte do Estado de Santa Catarina. Conforme relato dos gestores das agências, este seria o número inicial para oferta ativa do produto, tendo em vista a possibilidade de contratação por novos clientes atualmente não correntistas. O sucesso da linha abriria as portas para a disseminação do produto de forma mais abrangente na região Norte do Estado.

Estimando-se uma adesão à linha de 20%, nas agências pesquisadas chega-se a um número de contratos de 3.544 no primeiro ano (2007/2008), sem considerar os não-clientes.

O valor médio dos contratos, tanto para aquisição de novos e usados e ampliação, seria na ordem de R\$ 80.000,00, alcançando-se um volume de contratações de R\$ 283.520.000,00 já no primeiro ano de operacionalização pelas agências.

Analisando-se o cenário local estimado de 500.000 mil habitantes, com bancarização de 50%, 250.000 potenciais clientes, e estimando-se clientes com renda superior à R\$ 2.000,00 de 35%, totalizam um mercado de não-clientes de 87.500 pessoas. O número estimado de contratos no Estado seria na ordem de 17.500 (20%), no primeiro ano (2007/2008). O volume de recursos transacionados seria na ordem de R\$ 1.400.000.000,00 no mesmo período (R\$ 80.000,00 x 17.500).

Todo esse potencial a ser explorado é considerado pelos agentes de crédito como uma excelente oportunidade para realização de negócios. Primeiramente pelo fato de que o crédito imobiliário gera um relacionamento duradouro com o cliente, em função do prazo das operações. Esse relacionamento resulta em ótimos negócios para os Bancos. Alguns estudos comprovam que a média de consumo de produtos bancários para clientes da carteira imobiliária é o dobro do padrão de consumo de um cliente comum. Então, essas operações servem como ferramenta para que os bancos consigam conquistar três de seus principais objetivos, como relacionamento, fidelização e aumento da rentabilidade.

Entretanto, alguns aspectos ainda afetam a confiança do setor e dificultam o acesso ao crédito por todos.

Primeiramente ainda há que se lutar contra a burocratização dos processos. O candidato a um financiamento necessita sumariamente apresentar documentação para atender às solicitações dos credores e exigências legais. Isto acaba prejudicando a formalização de negócios e deixando o processo ainda mais moroso.

Outra ameaça relevante está relacionada às taxas de juros praticadas pelo mercado. É consenso que um crescimento consistente só será possível se contar com a demanda da população de menor poder aquisitivo. Todavia, as altas taxas de juros ainda praticadas acabam comprometendo a capacidade de pagamento destas famílias e inviabilizando a contratação de operações que em muitas vezes, quando aprovadas, acabam gerando um terceiro problema, a inadimplência.

De qualquer forma, o Banco do Brasil está disposto a entrar nesse mercado e buscar seu posicionamento. Pesa a seu favor a sua ampla rede de agências, sua numerosa base de

clientes, a qualidade operacional nos processos de análise e concessão de crédito e sua notável capacidade de tornar-se competitivo em todos os produtos que comercializa.

Dessa maneira, os bancos em geral e Banco do Brasil apostam no crédito imobiliário e no crescimento deste mercado, tendo como alicerce o incentivo por parte do Governo Federal, a melhoria constante das regras e legislação vigente, a saúde financeira das participantes do crédito imobiliário, as perspectivas de estabilidade econômica e tendência de queda das taxas de juros.

O Banco do Brasil, na busca constante em proporcionar maior satisfação aos seus clientes e em oferecer mais uma oportunidade de investimento ao cliente pessoa física, está se preparando para lançar mais um produto para o seu portfólio, o BB Crédito Imobiliário.

Este produto será comercializado pelas agências de todo o país e seguirá uma estrutura padrão, visando o cliente pessoa física, clientes ou não do banco, e trazendo maiores possibilidades de novos resultados ao Banco.

4.3 A estruturação do plano de Marketing

Para a efetiva implementação desta linha pelas agências da Região Norte de Santa Catarina, o Banco necessita mitigar todas as etapas dos processos envolvidos na concessão do crédito, em consonância com o seu grau de responsabilidade exigido pela sua Diretoria.

Dentre os aspectos elencados pela quantificação dos possíveis clientes e volume de contratos, verificam-se as demais etapas do planejamento.

As ações a serem implementadas seguem roteiro abaixo:

- Quantificar público-alvo, através de pesquisa pelos aplicativos do banco, gerando relação dos clientes a serem abordados;
- Após seleção do público-alvo para oferta do produto, prover ação, através dos gerentes de contas/relacionamento, que efetuariam a oferta ativa da linha através de contato via fone;
- Disponibilizar demais informações nos canais alternativos do banco, como internet (site do BB), terminais de auto-atendimento e folders nas agências, sobre as características e vantagens da linha;
- Efetuar análise de crédito para comportar a contratação da linha, com atualização cadastral dos clientes pré-selecionados, principalmente quanto à renda e dados comerciais;
- Gestionar com órgãos internos agilidade na análise dos processos e documentos que compõe os empréstimos;

- Informar à Superintendência os valores liberados e o volume das operações contratadas;

- Identificar produtos acessórios para e efetuar a oferta complementar destes para os clientes tomadores do financiamento (seguros, previdência, aplicações, etc).

Alguns pontos fortes foram destacados pelos gestores do Banco: a marca BB, a confiabilidade nos dados cadastrais de sua base de clientes e a qualidade de seu corpo funcional.

Dentre os pontos desfavoráveis destaca-se: ser um produto novo, com necessidade de treinamento e divulgação.

Quanto ao macro-ambiente, uma análise atual envolve a sustentabilidade do cenário econômico, com redução das taxas de juros e controle da inflação.

5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Além de atender a disposições legais e ser, ainda, um fator estratégico para a consolidação de sua atuação no Sistema Financeiro Nacional, esta modalidade de crédito é altamente fidelizadora, pois consegue reter o cliente pelo prazo total da operação e facilita a oferta de outros produtos e serviços ao tomador de crédito durante a vigência do financiamento.

Trata-se de um produto altamente fidelizador para o banco e de suma importância para o Governo Federal, que vê na ampliação da oferta de linhas de crédito para Pessoas Físicas, especificamente as de longo prazo, a possibilidade do sucesso de sua política econômica, que tem como base o controle da inflação, o crescimento econômico sustentado e a melhoria da qualidade de vida da população, notadamente na área de moradia própria.

5.1 Limitações do trabalho

Por tratar-se de um produto novo há muitas limitações quanto efetiva aceitação pelo público-alvo, assim como outras barreiras pré-existentes como, treinamento e qualificação do pessoal para a comercialização do produto, fluxo operacional interno nas agências e demais órgãos do Banco.

5.2 Contribuições

Com a presente proposta de implementação de linha de Crédito Imobiliário buscou-se dimensionar o mercado, analisar pontos fortes e fracos da instituição, as características do público-alvo e demais fatores determinantes para o sucesso de sua oferta, limitando-se a análise a clientes da Região Norte de Santa Catarina e a base atual de correntistas destas agências. Através de pesquisa junto aos gestores destas agências conseguimos dimensionar e quantificar o número de possíveis concessões, assim como elaborar um roteiro para a efetiva operacionalização da linha.

5.3 Conclusão

Numa análise final, verifica-se que na região norte de Santa Catarina, o público potencial para a oferta da linha chega a 3.544 clientes ativos, totalizando R\$ 283.500.000,00

em liberações, e que pode ter ainda a expectativa de 17.500 não-clientes, que podem vir a se utilizar do produto após a implementação efetiva da linha de crédito.

Outro fator relevante apurado é a expertise gerada pela comercialização do produto assim como o potencial de negócios oriundos da oferta ativa de outros produtos e serviços que podem ser agregados na concessão do crédito imobiliário. Além disso a rede do Banco oferece mais um diferencial mercadológico, tendo em vista sua amplitude, o que pode colocar o BB como um dos players (líderes) deste segmento em um curto espaço de tempo.

O trabalho não esgota as possibilidades de análise, tanto do mercado quanto da atuação do Banco neste segmento específico de crédito, pois se limitou a apurar através da pesquisa apenas uma região específica do país, assim como a visão dos atuais gestores destas agências e os clientes que a compõe. Cada região do país possui clientes com características próprias quanto ao nível de renda, conhecimento do sistema financeiro e necessidades.

A análise conclusiva do trabalho, a pesquisa e a elaboração de um plano de marketing podem auxiliar o BB na prospecção da linha de crédito imobiliário, assim como preparar as agências da região para a comercialização do produto junto aos seus atuais clientes.

O mercado brasileiro mostra-se bastante aquecido e já vem operando linhas de crédito imobiliário de forma sistemática, estando em franca expansão e constantemente municiado de novas situações, como incentivos do Governo Federal, taxas e novas formas de pagamento e constituição de garantias.

Com o presente trabalho verifica-se que o crédito imobiliário é fundamental para o crescimento e sustentação do BB, como banco voltado ao mercado, e que devido a sua ampla rede de clientes e sólida base cadastral, pode manter fidelizado um maior numero de clientes.

O crescimento dos ativos das instituições financeiras, ou seja, o volume de empréstimos concedidos, é o grande desafio a ser superado pelos bancos nos próximos anos e, sem operar linhas de longo prazo este desafio torna-se maior ainda, porque gera uma necessidade de periodicamente reconquistar os clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRUYNE, Paul de et alii. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982. 251p.

CAMPOMAR, M. C. **Revisando um modelo de marketing**. São Paulo: v. 17, m. 121, p. 44-47, nov. 1983.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

FOLHA ON LINE, acesso em 13/07/2006.

<http://www.bb.com.br>, acesso em 31/06/2007.

<http://www.bndes.gov.br>, acesso em 31/06/2007, Visão do desenvolvimento nº 18.

<http://www.caixa.gov.br>, acesso em 31/06/2007.

JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO, 29/07/2005, pág. 6.

KOTLER, Philip. **Marketing social: estratégias para alterar o comportamento do público**. Rio de Janeiro: Campos, 1994.

_____. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1997.

LUDKE, Menga & ANDRÉ, Marli E. D. **A pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986, 99p.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

_____. **Estratégias de marketing em tempo de crise**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

MAINENTI, Geraldo. **Guia Valor Econômico de Imóveis**. 1. ed. São Paulo: Editora Globo, 2002.

NAISBITT, J. & ABURDENE, P. **Megatendências**. São Paulo: Amaná Key, 2000.

PANORAMA SETORIAL - Banco do Brasil - acesso em 13/07/2006.

RICHERS, R. & LIMA, C. P. **Surfando as ondas do Mercado**. 2. ed. São Paulo: RR & CA, 1996.

SISBB, Sistema de Informações do Banco do Brasil.

TOLEDO, Geraldo Luciano. **Marketing Bancário: análise, planejamento, processo decisório**. 1. ed São Paulo: Atlas, 1978.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1991.

ANEXOS

Anexo A – Instrumento de coleta de dados para os Gestores

Florianópolis, 02 de Julho de 2007.

Senhores Gestores

Estou elaborando uma avaliação de cenário para a implementação de linha de crédito imobiliário para subsidiar um trabalho de conclusão em MBA EXECUTIVO EM NEGÓCIOS FINANCEIROS. Solicito seu auxílio para a coleta de dados e de sua percepção de mercado em relação ao tema proposta, respondendo o questionário abaixo.

- 1) No seu entendimento qual seria a relevância do produto “crédito imobiliário” no atual portfólio de produtos do Banco do Brasil?
- 2) Qual o nível de renda para o público-alvo de clientes pessoa física seria o mais adequado para atender ao mercado?
- 3) Qual o número de clientes potenciais para o início da oferta ativa da linha?
- 4) Que benefícios complementares (como a fidelização) seriam implementados com a concessão da linha?
- 5) Qual seria do tamanho do mercado e quais as regiões de maior impacto sobre o produto?
- 6) Quais os atributos seriam mais valorizados pelos clientes tomadores da linha?
- 7) Qual seria o custo ideal para o lançamento do produto pelo Banco?
- 8) Quais os canais disponibilizados pelo Banco seriam mais relevantes?
- 9) Quais os pontos fortes e fracos identificados com a análise do produto?
- 10) Qual a resultado obtido com a implementação desta linha de crédito, tanto no curto quanto no longo prazo?
- 11) Qual o tamanho do mercado interno do Banco do Brasil com disposição para a tomada destes recursos?
- 12) Qual o impacto social gerado pela oferta da linha de crédito imobiliário?
- 13) Considerações finais sobre a linha de crédito imobiliário.

Anexo B – Respostas do questionário

1) No seu entendimento qual seria a relevância do produto “crédito imobiliário” no atual portfólio de produtos do Banco do Brasil?

Fundamental (85%)

É um produto complementar (15%)

2) Qual o nível de renda para o público-alvo de clientes pessoa física seria o mais adequado para atender ao mercado?

Acima de R\$ 2.000,00 (30%)

Acima de R\$ 4.000,00 (40%)

Acima de R\$ 6.000,00 (30%)

3) Qual o número de clientes potenciais para o início da oferta ativa da linha?

A atual base de clientes Pessoa Física de cada Agência. Para este quesito foi efetuada pesquisa em aplicativo interno (COC) para dimensionar o número de clientes existentes. Deste resultado apurou-se em 20% o número potencial para oferta ativa inicial da linha.

4) Que benefícios complementares (como a fidelização) seriam implementados com a concessão da linha?

Rentabilidade no longo prazo (25%)

Produtos de seguridade (70%)

Aperfeiçoamento e qualificação do quadro funcional (5%)

5) Quais os atributos seriam mais valorizados pelos clientes tomadores da linha?

Marca BB (40%)

Confiabilidade dos funcionários (10%)

Custo da linha (50%)

6) Qual seria o custo ideal para o lançamento do produto pelo Banco?

Taxas pré-fixadas de 10 a 12% a.a. (60%)

Taxas abaixo de 10% a.a. (5%)

Taxas pós-fixadas CDI + Spread BB (5%)

TR + 10% a.a. (30%)

7) Quais os canais disponibilizados pelo Banco seriam mais relevantes?

Oferta ativa nas agências do BB (40%)

Internet (50%)

Terminais de auto-atendimento (10%)

8) Quais os fatores positivos e negativos identificados em relação ao produto?

Positivos:

Marca BB (50%)

Qualificação dos funcionários (10%)

A rede do Banco (30%)

A confiabilidade dos dados cadastrais do Banco (10%)

Negativos:

Demora no lançamento da linha (45%)

Tratar-se de produto novo (15%)

Falta de conhecimento da área de crédito do banco (10%)

Falta de informações sobre a linha (10%) Necessidade de treinamento interno (20%)

9) Qual o resultado previsto com a implementação desta linha de crédito, tanto no curto quanto no longo prazo?

No curto prazo:

Aumento dos ativos do banco (30%)

Aumento do volume das vendas de produtos de

seguridade (60%)

Satisfação dos clientes (10%)

No longo prazo:

Conquista de novos clientes/expansão da base de clientes (70%)

Fidelização (25%)

Manutenção/Sustentação da rentabilidade das Agências (5%)

10) Qual o tamanho do mercado interno do Banco do Brasil na Região com disposição para a tomada destes recursos?

- Toda a base de clientes Pessoa Física das agências, com possibilidade de ampliar a base de clientes através da conquista de novos entrantes, interessados especificamente para a linha.

11) Qual o impacto social gerado pela oferta da linha de crédito imobiliário?

Melhoria da qualidade de vida (50%)

Expansão do crédito (50%)

12) Considerações finais sobre a linha de crédito imobiliário.

- Consideram essencial para a expansão do Banco;

- A linha está em conformidade com as expectativas do Governo e dos clientes;

- Ressaltam a necessidade do BB de participar de mercado em expansão;

- Possibilidade da oferta com vinculação ao crédito consignado, ampliando a oferta do produto e agregando mais segurança na concessão dos financiamentos.