

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – EA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS - DCA  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

**Vinicius Pizzolato**

O NOVO MODELO DE ENCARTEIRAMENTO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO  
BANCO DO BRASIL NA PERCEPÇÃO DE SEUS ADMINISTRADORES E GERENTES DE  
RELACIONAMENTO

Orientador: Prof. Norberto Hoppen

Porto Alegre

2007

**Vinicius Pizzolato**

O NOVO MODELO DE ENCARTEIRAMENTO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO  
BANCO DO BRASIL NA PERCEPÇÃO DE SEUS ADMINISTRADORES E GERENTES DE  
RELACIONAMENTO

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 parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientador: Prof. Norberto Hoppen

Porto Alegre  
2007

**Vinicius Pizzolato**

O NOVO MODELO DE ENCARTEIRAMENTO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO  
BANCO DO BRASIL NA PERCEPÇÃO DE SEUS ADMINISTRADORES E GERENTES DE  
RELACIONAMENTO

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 2007.

**BANCA EXAMINADORA**

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

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

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

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

## RESUMO

A segmentação de clientes vem sendo prática comum no atual ambiente empresarial, principalmente no setor financeiro. O principal ponto que motiva este movimento é a necessidade de, cada vez mais, ter um relacionamento duradouro e rentável com cada cliente, sempre visando o incremento na participação da organização tanto no mercado como no número de produtos ou serviços que o cliente demanda do sistema financeiro. Em consonância com esses objetivos, o Banco do Brasil lançou em junho de dois mil e sete um novo modelo de relacionamento com clientes micro e pequenas empresas. Este estudo focou a percepção que os Administradores e Gerentes de Relacionamento do Banco do Brasil da cidade de Caxias do Sul - RS (a amostra utilizada para o estudo) têm acerca das alterações no referido modelo, destacando as dificuldades e ameaças que o Banco pode vir a correr, além das oportunidades negociais e vantagens competitivas que foram percebidos desde a implantação. Para que este objetivo geral seja atingido, alguns objetivos específicos foram desenvolvidos no decorrer do trabalho, como a descrição do novo modelo de encarteiramento de clientes Micro e Pequenas Empresas do Banco do Brasil, comparando-o com o modelo antigo; e a avaliação da percepção dos Administradores e Gerentes de Relacionamento acerca do novo modelo de Gestão de Carteiras de Micro e Pequenas Empresas do Banco do Brasil em relação às Teorias de Marketing de Relacionamento. Os dados foram obtidos com auxílio de uma pesquisa do tipo *survey*, com um instrumento de pesquisa contendo questões estruturadas e abertas. Ao final da dissertação foram apresentadas sugestões de melhorias ao modelo, como a criação de uma unidade de suporte aos negócios e outra responsável pela prospecção de novos clientes e/ou negócios, bem como o redimensionamento do número máximo de clientes por carteira.

## ABSTRACT

The segmentation of customers has been practical common in the current enterprise environment, mainly in the financial sector. The main point that motivates this movement is the necessity of, each time more, to have a lasting and income-producing relationship with each customer, always aiming at the increment in the participation of the organization in such a way in the market as in the number of products or services that the customer demands from the financial system. In accord with these objectives, Banco do Brasil launched on June 2<sup>nd</sup>, 2007 a new model of relationship with micron and small companies. This study has been focused in the perception that the Administrators and Relationship Managers, from Banco do Brasil in Caxias do Sul city, have on the alterations in the related model, emphasizing the difficulties and threats that the Bank might face, beyond the business opportunities and competitive advantages which has been perceived since the implantation. So that this general objective is reached, some specific objectives has been developed in elapsing of the work, as to describe the new model of treatment given to relationship with Micron and Small Companies of the Banco do Brasil, comparing it with the old model; and to evaluate the perception of the Administrators and Relationship Managers concerning the new model of Management of Micron and Small Companies of the Banco do Brasil in relation to the Theories of Relationship Marketing. The data were obtained using a survey research, with a research instrument containing structured and opened questions. To the end of the dissertation some suggestions of improvements to the model had been presented, as the creation of a unit of support to the businesses and another responsible for the prospection of new customers and/or businesses, as well as a new maximum number of customers for wallet.

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| INTRODUÇÃO.....   | 7  |
| 1 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....                              | 10 |
| 1.1 SEGMENTAÇÃO.....  | 15 |
| 1.2 RETENÇÃO E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE.....                      | 17 |
| 2 O BANCO DO BRASIL E O NOVO MODELO DE ENCARTEIRAMENTO MPE..... | 19 |
| 2.1 O BANCO DO BRASIL HOJE.....                                 | 19 |
| 2.2 O MODELO DE RELACIONAMENTO.....                             | 19 |
| 2.2.1 Modelo Anterior.....                                      | 20 |
| 2.2.1.1 Formação da Carteira.....                               | 22 |
| 2.2.1.2 Avaliação da Carteira.....                              | 23 |
| 2.2.2 Novo Modelo de Relacionamento MPE.....                    | 26 |
| 2.2.2.1 Formação da Carteira.....                               | 27 |
| 2.2.2.2 Gestão de Carteiras.....                                | 29 |
| 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....                                  | 37 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....                               | 37 |
| 3.2 UNIDADES DE ANÁLISE.....                                    | 38 |
| 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA.....                                   | 38 |
| 3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....                                | 39 |
| 3.5 COLETA DE DADOS.....  | 39 |
| 3.6 ANÁLISE DE DADOS.....                                       | 39 |
| 3.7 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....                                   | 40 |
| 4 ANÁLISE DOS DADOS.....  | 41 |
| 4.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....                            | 41 |
| 4.2 NOVO MODELO DE GESTÃO DE CARTEIRAS.....                     | 48 |
| 4.3 SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....                                  | 53 |
| 5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES.....                               | 55 |
| 5.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO.....                                  | 55 |
| 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....                                   | 56 |
| 5.3 RECOMENDAÇÕES.....  | 56 |
| ANEXO I – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS.....                  | 60 |

## INTRODUÇÃO

A segmentação de clientes vem sendo prática comum no atual ambiente empresarial, principalmente no setor financeiro. O principal ponto que motiva este movimento é a necessidade de, cada vez mais, ter um relacionamento duradouro e rentável com cada cliente, sempre visando o incremento na participação da organização tanto no mercado como no número de produtos ou serviços que o cliente demanda do sistema financeiro. Kotler (1999) afirma que os profissionais de marketing querem sempre aumentar sua participação nos negócios do cliente, deixando de ser apenas únicos fornecedores de um determinado produto e passando a fornecer tudo o que puder dentro do que o cliente consome.

O Banco do Brasil, assim como as demais instituições financeiras, adota um modelo único de relacionamento para toda a sua rede de agências de varejo. São consideradas agência de varejo aquelas que possuem estrutura voltada para o atendimento ao público em geral, tanto pessoas físicas como jurídicas. Todas as informações sobre os critérios antigos e atuais de encarteamento e segmentação de clientes serão detalhados em capítulo específico desta monografia.

Segundo Christopher (1999), um novo mercado está surgindo em muitas economias ocidentais. Ele é caracterizado por sofisticados e exigentes clientes e consumidores, e seu ambiente competitivo é mais volátil e menos previsível. Um novo mercado financeiro está nascendo. Com a queda da taxa interna de juros e a conseqüente queda nos *spreads* bancários, as instituições financeiras estão buscando maneiras de fidelizar e rentabilizar seus clientes, objetivando um incremento do seu *market share* e a contínua elevação da rentabilidade, vislumbrando a satisfação dos acionistas e a perpetuidade da organização.

Em consonância com esses objetivos, o Banco do Brasil lançou em junho de dois mil e sete um novo modelo de relacionamento com clientes micro e pequenas empresas no Pilar Varejo (considerando-se empresas com faturamento bruto anual de R\$ 15 milhões). Os principais diferenciais deste novo modelo em relação ao anterior são (1) a inclusão dos sócios e dirigentes na Carteira Empresas, fazendo com que o mesmo Gerente de Relacionamento atenda tanto às

necessidades da empresa quanto às dos empresários; e (2) a separação das micro e das pequenas empresas em diferentes grupos de atendimento.

As alterações citadas, no que diz respeito ao relacionamento com clientes e a maneira de condução de processos, foram muito maiores do que a simples realocação de clientes em diferentes carteiras. Elas pretendem criar um novo conceito de como gerenciar e mensurar o retorno de seus clientes e processos. Entretanto, com o objetivo de focar no modelo de relacionamento das micro e pequenas empresas não serão abordados as demais mudanças.

Christopher (1999) nos diz que empresas vitoriosas são aquelas que conseguem aumentar a taxa de inovação, lançar produtos e serviços mais rapidamente, atender à demanda com tempos de espera menores e conquistar maior confiabilidade.

Este estudo será focado na percepção que os Administradores e Gerentes de Relacionamento do Banco do Brasil da cidade de Caxias do Sul - RS (a amostra escolhida para o estudo) têm acerca das alterações no referido modelo, destacando as dificuldades e ameaças que o Banco pode vir a correr, além das oportunidades negociais e vantagens competitivas que foram percebidos desde a implantação.

Zeithaml (2003) diz que o objetivo básico do marketing de relacionamento é a construção e a manutenção de uma base de clientes comprometidos que sejam rentáveis para a organização. Christopher (1999) ainda afirma que o marketing de relacionamento preocupa-se com a qualidade da participação de mercado, e não apenas com a posição em relação a outras empresas.

Nas últimas décadas as teorias de marketing de relacionamento vêm sendo aprimoradas e estão cada vez mais presentes nos modelos de segmentação e encarteiramento de todos os *stakeholders*. Neste novo modelo de Gestão de Carteiras do Banco do Brasil podem-se encontrar algumas das características relativas ao marketing de relacionamento.

Esta monografia busca no seu final ter uma resposta à seguinte questão de pesquisa: como o novo modelo de Gestão de Carteiras de clientes micro e pequenas empresas do Banco do Brasil pode ser analisado à luz das Teorias de Marketing de Relacionamento na visão dos Administradores e Gerentes de Relacionamento da cidade de Caxias do Sul - RS?

Com o foco de obter resposta à questão de pesquisa, esta monografia terá como objetivo geral analisar como o novo modelo de Gestão de Carteiras de clientes micro e pequenas empresas do Banco do Brasil pode ser analisado à luz das Teorias de Marketing de Relacionamento, na visão dos Administradores e Gerentes de Relacionamento da cidade de Caxias do Sul - RS.



Para que este objetivo geral seja atingido, alguns objetivos específicos serão desenvolvidos no decorrer do trabalho, a saber:

- Descrever o novo modelo de encarteiramento de clientes Micro e Pequenas Empresas do Banco do Brasil, comparando-o com o modelo antigo;
- Avaliar a percepção dos Administradores e Gerentes de Relacionamento acerca do novo modelo de Gestão de Carteiras de Micro e Pequenas Empresas do Banco do Brasil em relação às Teorias de Marketing de Relacionamento.

Para que se tenha sucesso na implantação de novas estratégias é de suma importância que as organizações constantemente analisem o processo e que os resultados sejam avaliados e, havendo a necessidade, novas alterações devem ser implementadas. Uma das maneiras de se analisar um sistema de segmentação é questionar os profissionais que estão em contato direto com os clientes, responsáveis pelo relacionamento e atendimento de suas demandas, sobre qual a sua opinião e suas percepções sobre os impactos no relacionamento com os mesmos.

Os dados necessários para se atingir os objetivos geral e específicos, além de responder à questão de pesquisa, foram obtidos com auxílio de uma pesquisa do tipo *survey*, com um instrumento de pesquisa contendo questões estruturadas e abertas, adotando como amostra para coleta de dados os Administradores e Gerentes de Relacionamento das agências Ana Rech, Bairro Cruzeiro e Caxias do Sul, todas localizadas na cidade de Caxias do Sul - RS.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo que o primeiro tem como foco descrever as principais teorias de marketing de relacionamento encontradas na literatura. O segundo capítulo fará uma apresentação do Banco do Brasil e uma comparação entre o novo e o antigo modelo de encarteiramento de clientes micro e pequenas empresas, destacando os critérios de formação e avaliação das Carteiras Empresas. O terceiro capítulo descreverá os métodos e procedimentos utilizados para o completo atingimento dos objetivos geral e específicos, bem como descrever como foi encontrada a resposta à questão de pesquisa. No quarto capítulo far-se-á a descrição e análise dos dados obtidos nos questionários entregues aos sujeitos da pesquisa. O quinto capítulo focará as conclusões geradas pela monografia e contribuirá com considerações julgadas pertinentes.

## 1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Este capítulo tem por objetivo definir e conceituar o marketing de relacionamento. A contextualização deste tema é de grande importância para o entendimento do novo modelo de encarteamento de micro e pequenas empresas, adotado pelo Banco do Brasil neste ano. Segundo Kotler (1999), marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles.

Para Stone (1998, pág. 3):

“Marketing de relacionamento é o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para: 1) Identificar seus clientes de forma individualizada e nominal; 2) Criar um relacionamento entre sua empresa e seus clientes – um relacionamento que se prolonga por muitas transações; 3) Administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa.”

Zeithaml (2003) afirma que o marketing de relacionamento é uma filosofia de fazer negócios, uma orientação estratégica cujo foco está na manutenção e no aperfeiçoamento dos atuais clientes, e não na conquista de novos clientes.

“Esta filosofia pressupõe que os clientes preferem ter um relacionamento continuado a trocar continuamente de fornecedores. Com base nisso e no fato de que, via de regra, é mais barato manter um cliente que atrair um novo, os profissionais de marketing estão trabalhando em estratégias que sejam eficazes na retenção de clientes” (ZEITHAML, 2003, p. 139).

Segundo Christopher (1999), à medida que os mercados amadurecem e os custos de conquistar novos clientes aumentam, uma ênfase maior precisa ser dada à retenção dos clientes existentes e à estabilização dos negócios fechados com eles. Kotler (1999) ainda enfatiza que um cliente perdido representa mais do que a perda da próxima venda; a empresa perde o lucro de todas as compras futuras daquele cliente, para sempre.

Reconheceu-se que o marketing precisa abranger não somente essas atividades para captar negócios como também deve desenvolver processos que aumentem a fidelidade do cliente a longo prazo. Esse ponto de vista é a base para o desenvolvimento do conceito de marketing de relacionamento, segundo o qual a principal finalidade do

marketing é criar e desenvolver relacionamentos duradouros e lucrativos com os clientes. (CHRISTOPHER, 1999, pág. 45).

Zeithaml (2003) diz que o objetivo básico do marketing de relacionamento é a construção e a manutenção de uma base de clientes comprometidos que sejam rentáveis para a organização. Christopher (1999) ainda afirma que o marketing de relacionamento preocupa-se com a qualidade da participação de mercado, e não apenas com a posição em relação a outras empresas.

Segundo Stone (1998), o gerenciamento da marca visa desenvolver nas mentes dos consumidores um conjunto de percepções e atitudes relacionadas a um produto ou serviço, levando a um comportamento de compra positivo. Para conseguir isso, os gerentes de marca precisam conhecer quem são seus clientes, quais são as suas necessidades, como eles compram e assim por diante. Ainda segundo o autor, o marketing de relacionamento proporciona uma estrutura para ganhar, reter e desenvolver clientes. Identificando e conhecendo de perto seus clientes atuais, a empresa pode concentrar a atenção nos melhores, além de ajudar na identificação de novos clientes potenciais.

Segundo Kotler (1994), antes de uma organização investir em marketing de relacionamento ela deve distinguir os cinco diferentes níveis de relacionamento com os consumidores:

- a. Básico: O vendedor vende o produto, mas não contata o cliente novamente;
- b. Reativo: O vendedor vende o produto e estimula o cliente para procurá-lo se tiver qualquer dúvida ou reclamação;
- c. Responsável: O vendedor telefona ao cliente logo após a venda para checar se o produto está atendendo as expectativas. Ele solicita também do cliente quaisquer sugestões para melhoria do produto e possíveis desapontamentos. Estas informações ajudam a empresa a melhorar constantemente sua oferta;
- d. Proativo: O vendedor telefona ao cliente de vez em quando para informar sobre melhores usos do produto ou sobre a utilização de novos produtos;
- e. Parceria: A empresa trabalha continuamente com o cliente para descobrir maneiras de ele economizar e ajudá-lo a usar melhor o produto.

Stone (1998) nos diz que é possível que a chave da competitividade esteja nas necessidades secundárias e nas providências para assegurar que os melhores planos concebidos sejam efetivamente transformados em realidade: no ponto de contato com o cliente.

Kotler (1994) afirma que algumas etapas devem ser observadas quando do estabelecimento de um programa de marketing de relacionamento:

- a. Identificação de clientes-chave: a empresa escolhe os cinco ou dez melhores clientes e os designa para o marketing de relacionamento, acrescentando outros que vierem a ter um crescimento excepcional;
- b. Designação de um gerente de relacionamento habilitado a cada cliente-chave: esse gerente deve obter o treinamento sobre marketing de relacionamento;
- c. Desenvolvimento de uma clara descrição das tarefas dos gerentes de marketing de relacionamento: seus objetivos devem ser descritos, assim como suas responsabilidades e critérios de avaliação. Como ele é responsável pelo cliente, deve ser o ponto central de todas as informações sobre o mesmo, além de mobilizador dos serviços da empresa para o cliente. O gerente de relacionamento não deve possuir uma carteira grande de clientes desse porte. Deve administrar contas de alguns apenas, a fim de que possa desenvolver sua atividade da melhor maneira possível, dentro das expectativas dos clientes;
- d. Identificação de um gerente geral para coordenar os gerentes de relacionamento: é ele quem irá desenvolver a descrição das tarefas, os critérios de avaliação e recursos de apoio para aumentar a eficácia dos gerentes de relacionamento;
- e. Cada gerente de relacionamento deve desenvolver um plano a longo prazo e um plano a curto anual de relacionamento com o cliente: esse plano anual deve definir os objetivos, as estratégias, as ações específicas e os recursos necessários ao desenvolvimento desse trabalho. Essas definições devem obviamente estar de acordo ao planejamento estratégico elaborado para toda a corporação.

O marketing de relacionamento deve mudar a mentalidade de completar uma venda para a de iniciar um relacionamento, ou de fechar um negócio para construir lealdade.

Esses clientes sabem que deram um volume enorme de informações para os fornecedores, por meio de compras, pagamentos, solicitações e recebimentos de serviços ou, simplesmente, questionários preenchidos, e esperam que tais informações sejam

usadas para melhorar a maneira como as empresas gerenciam o relacionamento. (STONE, 1998, pág. 15).

Segundo Christopher (1999) a tarefa do marketing é encontrar meios de aumentar o valor do produto para o cliente, melhorando os benefícios e/ou reduzindo os custos totais de propriedade. Com o objetivo de desenvolver o relacionamento com os clientes atuais, no sentido de manter trocas bem sucedidas no longo prazo, alguns princípios do marketing de relacionamento devem ser seguidos:

- a. Não utilize o marketing de massa; segmente suas ações de marketing, levando em consideração as características individuais ou de grupos de clientes;
- b. Busque a retenção dos clientes atuais e não a atração de novos;
- c. Valorize os relacionamentos com perspectiva de longo prazo;
- d. Mantenha contato com os clientes de forma regular, através de uma canal aberto e sincero;

Segundo Stone (1998) a idéia do nível de relacionamento esperado pelos seus clientes precisa ser descrita de forma mais concisa para que você possa utilizá-la. Definimos nível de relacionamento para incluir:

- \* A mídia por meio da qual os contatos ocorrem;
- \* A frequência dos contatos (e o *timing*) pode ser um elemento importante nesse item;
- \* Com quem cada contato ocorre (que parte da organização, que pessoa, etc.);
- \* O escopo de cada contato – que assuntos são cobertos;
- \* O resultado de cada contato, isto é, os próximos passos a serem dados tanto pelo cliente como pela organização;
- \* O custo de cada contato com o cliente – não apenas em termos de dinheiro, mas também de tempo e tensão. (STONE, 1998, pág. 24).

Concentrando seus esforços em um determinado segmento, uma empresa pode compreender e satisfazer melhor as necessidades de seus clientes e isso a coloca em melhor posição para alcançar o sucesso. Stone (1998) afirma que o conhecimento é a chave para o marketing de relacionamento. Esse conhecimento é de dois tipos:

- a. Conhecimento acerca dos seus clientes – o que eles percebem, precisam e esperam no momento e como essa situação pode mudar no futuro;

- b. Conhecimento acerca da sua própria organização – suas capacidades, o que ela efetivamente proporciona para os seus clientes, e como esses dois aspectos podem ser afetados pelas políticas futuras.

Quando analisamos a própria organização temos que os sinais de alerta de fracasso do gerenciamento do relacionamento incluem aqueles relacionados na Tabela 01.

---

A sua organização ou situação apresenta alguns destes sinais de alerta?

- \* Precisando encaminhar muitas decisões de gerenciamento de relacionamento individual para gerentes de primeiro escalão.
  - \* Longos tempos de espera para decisões tipo sim/não de solicitações de clientes.
  - \* Os sistemas não dão ao pessoal a flexibilidade para lidar com as necessidades do cliente, provocando mal-entendidos ou atrasos.
  - \* As pressões do trabalho não permitem que o pessoal complete as tarefas (frequentemente os clientes vão para o fim da fila em tais circunstâncias) ou forcem o pessoal a se concentrar nos processos formais e não nos clientes.
  - \* Baixa qualidade de informação dada ao pessoal, de forma que eles não sabem o que dizer para os seus clientes.
  - \* A motivação, a avaliação e os outros sistemas de administração do pessoal proporcionam uma atenção e recompensas inadequadas para o sucesso de lidar com os clientes.
  - \* Aumento do índice de reclamações.
  - \* Baixa motivação do pessoal da linha de frente e/ou elevada taxa de rotatividade.
  - \* Aumento do índice de perda de clientes.
- 

**Tabela 01 – Os sinais de alerta do relacionamento**

**Fonte: Stone, 1998, pág. 39**

Entretanto, quando bem sucedido, o marketing de relacionamento implica em confiança, comprometimento, metas comuns, satisfação com o desempenho e o estabelecimento de vínculos entre as partes envolvidas.

O quadro de colaboradores da empresa é outro item de grande relevância na implementação de uma estratégia de marketing de relacionamento por uma organização qualquer, seja ela grande ou pequena. Segundo Stone (1998) o pessoal que trabalha próximo aos clientes precisa de reforços fortes e freqüentes.

Em fornecedores maiores, o pessoal que trabalha junto aos clientes não pode manter padrões de marketing de relacionamento que não sejam subscritos pelas políticas formais de suas organizações. Quanto mais esse pessoal estiver distante do centro do poder e quanto mais liberdade tiverem, por mais tempo esse relacionamento perdurará. Mas, eventualmente, as pressões por recursos acabam por restringir esse comportamento. Contudo, pode ocorrer, numa organização de grande porte, que o pessoal em contato com os clientes não tenha a mínima preocupação com eles. (STONE, 1998, pág. 41).

Ainda sobre o quadro funcional, é importante na implementação do marketing de relacionamento que os responsáveis pelo relacionamento com o cliente saibam como serão avaliados.

Se os seus gerentes e sua equipe ouvem mensagens a respeito de comprometimento com o marketing de relacionamento, mas não vêem qualquer mudança na maneira como o desempenho deles é avaliado, eles ficarão profundamente desconfiados quanto à autenticidade da mensagem. Portanto, é recomendável que sejam feitas algumas mudanças, logo no início, nos indicadores de desempenho, na direção indicada pelo conceito de marketing de relacionamento. (STONE, 1998, pág. 45).

## 1.1 SEGMENTAÇÃO

Kotler (1994) defende que uma empresa que decide operar em um mercado amplo reconhece que, normalmente, não pode atender a todos os consumidores daquele mercado. Eles são bastante numerosos, dispersos e diversificados em termos de exigência de compra. O conceito de segmentação diz que ela nada mais é do que o processo de divisão do mercado em grupos distintos de clientes, baseado em características homogêneas, que permitem à organização identificar os segmentos de mercados com os quais pretende atuar.

A segmentação é apenas uma outra palavra para colocar os clientes em grupos que têm características semelhantes; características estas que afetam seu comportamento no mercado (compra, mídia etc). A segmentação é usada porque: 1) Ela permite que você tenha uma base melhor para entender o mercado total. 2) Se segmentos diferentes reagem de forma diferente à política de marketing e se as políticas podem ser sintonizadas com diferentes segmentos, você pode atingir os seus objetivos com mais facilidade do que seguindo uma política não diferenciada. 3) A segmentação pode trazer benefícios de foco, concentração e especialização e, portanto, de diferenciação. (STONE, 1998, pág. 70).

Segundo Rocha (1999), segmentar um mercado é reconhecer a sua natureza essencialmente heterogênea. O termo segmentação de mercado foi utilizado por Smith (1956), que observou que a segmentação se baseia em desdobramentos do lado da demanda e representa um ajuste mais preciso e racional do produto e do esforço de marketing às exigências do consumidor ou usuário.

Os mercados consistem de compradores que diferem entre si em um ou mais aspectos. Podem diferir em termos de desejos, poder de compra, localização geográfica, atitudes e práticas de compras. Qualquer destas variáveis podem ser usadas para segmentar um mercado. (KOTLER, 1994, pág. 235).

O conceito de segmentação, para ser bem aplicado ao ambiente empresarial, depende basicamente dos critérios de escolha de clientes. Segmentação de mercado é a divisão do mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades, características ou comportamentos, que possam exigir diferentes produtos ou compostos de marketing.

Um princípio-chave do marketing de relacionamento é o de que é difícil atender sempre todas as necessidades do seu cliente. É essencial, portanto, priorizar os clientes e as necessidades. A sobrevivência competitiva exige o atendimento das necessidades mais relevantes dos clientes mais importantes. A vantagem competitiva é obtida fazendo isso – e atendendo às necessidades dos clientes que não estão sendo atendidas pelos concorrentes. (STONE, 1998, pág. 73).

A segmentação é o processo de divisão do mercado em grupos distintos de clientes, baseado em características homogêneas, que permite às organizações identificar os segmentos de mercado com o qual pretende atuar e direcionar os esforços de marketing de maneira mais eficiente para entendê-los e melhor atendê-los. Os benefícios da segmentação incluem:

- a. Melhor aproveitamento dos esforços de comunicação, pois permite identificar a mídia que melhor alcance o público-alvo;
- b. Maior retorno sobre os investimentos de marketing, pois focaliza os recursos para os grupos de clientes que possuem interesse e capacidade de adquirir os produtos ofertados;
- c. Elaboração de produtos que levem em consideração as expectativas de necessidades do segmento-alvo.

O objetivo básico da segmentação é concentrar esforços de marketing em determinados alvos, que a empresa entende como favoráveis para serem explorados comercialmente, em decorrência da sua capacidade de satisfazer a demanda dos focos de maneira mais adequada.

A receita do sucesso na segmentação:

- Identificar os pontos fortes da empresa a partir de conversas com clientes. Quando seu mercado estiver maduro, concentrar-se nessas forças, em vez de diversificar-se em outros mercados;
- Identificar quais são os diferentes desejos, necessidades e motivações dos clientes, e prestar atenção em como o mercado se segmenta sozinho;



- Não tentar agradar a todos: decidir quais os segmentos serão atendidos (e quais ignorados) e, depois, diferenciar-se, para estabelecer-se nos mercados certos;
- Não superestimar o valor dos dados. Os dados descritivos são úteis para direcionar segmentos em função das necessidades, mas não garantem a boa segmentação;
- Tentar identificar necessidades e desejos dos clientes e quais eles ainda não tem consciência. Isso ajudará sua empresa a inovar no futuro;
- Os clientes querem qualidade, e não preço baixo. Muitas vezes a “necessidade latente” se esconde atrás da exigência do preço. Resista. Se preço é o que diferencia sua empresa da concorrência, sua empresa certamente fracassará. (FIFIELD, 2005).

## 1.2 RETENÇÃO E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

Stone (1998) diz que todos os objetivos e estratégias do marketing de relacionamento são baseados no conceito de aquisição e retenção do cliente.

O marketing de relacionamento permeia todos os níveis do planejamento estratégico. No nível de estratégia corporativa, um maior conhecimento do cliente significa que você pode entrar em novos mercados, com maior grau de certeza. Ele também pode identificar clientes sob ameaça competitiva e indicar providências para reforçar sua fidelidade. No nível de estratégia empresarial, o marketing de relacionamento proporciona um maior conhecimento de mercados específicos. Você pode analisar seu banco de dados para identificar oportunidades específicas de mercado e linhas de produtos. No nível funcional, essas técnicas podem ser usadas para elaborar e testar especificações de produtos, abordagens de atendimento do cliente e opções promocionais. (STONE, 1998, pág. 93).

Segundo Christopher (1999), existe evidências que comprovam que reter clientes é geralmente mais lucrativo do que conquistar novos e, conseqüentemente, o desafio do marketing é achar meios de construir relacionamentos duradouros. Uma máxima de mercado diz que, segundo Stone (1998), é infinitamente mais custo-eficaz reter os clientes existentes do que atrair novos clientes.

Já o conceito de fidelidade nos diz que ela é um compromisso físico e emocional assumido por um cliente em troca de suas necessidades atendidas. Na Tabela 02 está indicado o que os clientes buscam no seu relacionamento.

---

Você pode dizer honestamente que oferece a todos os seus grupos de clientes o seguinte:

- \* Acesso fácil e conveniente à pessoa certa na empresa, logo na primeira vez.
- \* Contato adequado da parte da sua empresa e comunicação desta com o cliente.
- \* Status privilegiado “especial”, como um cliente conhecido.
- \* Reconhecimento do histórico deles com sua empresa.

- \* Solução rápida e eficaz das necessidades deles.
- \* Antecipação adequada das necessidades deles.
- \* Um diálogo amigável, profissional e de duas vias.

---

**Tabela 02 – Satisfação e retenção do cliente**

Fonte: Stone, 1998, pág. 95

Christopher (1999) afirma ainda que conquistar e manter clientes requer uma compreensão do que eles valorizam e uma atenção especial aos processos pelos quais esse valor pode ser constantemente fornecido.

Os clientes existentes têm necessidades identificáveis que já foram satisfeitas por seus produtos ou serviços. Focalizando a sua estratégia de marketing nos segmentos rentáveis da sua base de clientes, você normalmente produz a maior parte do seu faturamento necessário e aumenta seu market share sem investir em novos clientes. As estratégias de aquisição são muito mais onerosas do que as de retenção. (STONE, 1998, pág. 94).

Zeithaml (2003) afirma que os clientes tornam-se leais a uma empresa quando recebem mais valor relativamente ao que esperam receber das concorrentes. Segundo Stone (1998) fidelidade é melhor descrita como um estado mental, um conjunto de atitudes, crenças, desejos etc. Além disso, existem diferentes graus de fidelidade. Ela é, portanto, desenvolvida por meio de abordagens que desencadeiam e reforçam um estado mental positivo e os comportamentos associados.

Oliver (apud Zeithaml, 2003) afirma que satisfação é a resposta ao atendimento do consumidor. Trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou de um serviço, ou o próprio produto ou serviço, indicando que com ele se atinge um determinado nível de prazer proporcionado pelo seu consumo.

Zeithaml (2003) simplifica a definição acima dizendo que satisfação é a avaliação feita pelo cliente com respeito a um produto ou serviço como contemplando ou não as necessidades e expectativas do próprio cliente.

## **2 O BANCO DO BRASIL E O NOVO MODELO DE ENCARTEIRAMENTO MPE**

Todas as informações contidas neste capítulo foram embasadas em dados disponíveis na página do Banco do Brasil na Internet. As informações sobre os modelos de encarteiramento de micro e pequenas empresas foram extraídas das instruções internas da instituição financeira.

### **2.1 O BANCO DO BRASIL HOJE**

Atualmente, o Banco do Brasil é a maior instituição financeira da América Latina, com 22,302 bilhões de reais de patrimônio líquido e possui um total de ativos de 332,968 bilhões de reais. Ele conta com 15.161 pontos de atendimento distribuídos por todo o Brasil, sendo 3.977 agências e 11.184 postos de atendimento diversos, realizando em tempo real todos os serviços e operações bancárias. No exterior o Banco do Brasil tem mais de 65 anos de perseverança, possuindo 16 agências e 25 escritórios de negócios no exterior, em mais de 20 países.

Desde 1998 também ocorreram diversos concursos nacionais e regionais para captação de novos funcionários, para dar “sangue novo” à instituição. Atualmente, com dados junho de 2007, existem 79.310 funcionários e 9.798 estagiários trabalhando de acordo com a missão da empresa.

O número de clientes também é significativo, uma vez que a organização possui um montante de 22,993 milhões de clientes pessoa física e 1,581 milhões de clientes pessoa jurídica, que possuem 15,7 milhões de cartões de crédito. O Banco do Brasil administra cerca de R\$ 208,9 bilhões de recursos de terceiros.

### **2.2 O MODELO DE RELACIONAMENTO**

De acordo com as teorias de segmentação e marketing de relacionamento, o Banco do Brasil sempre prima pelo agrupamento de clientes em grupos. Neste ano a organização lançou um novo Modelo de Relacionamento, que tem como foco aprimorar o relacionamento com os clientes que possuem potencial de negócio.

A organização segmentou seus clientes em três grandes pilares: Varejo, Atacado e Governo. O foco desta monografia é analisar o modelo de relacionamento das micro e pequenas empresas do pilar Varejo. Tendo em vista este objetivo, os demais pilares não serão abordados no decorrer do texto.

Para um melhor entendimento das mudanças que ocorreram no modelo esse ano, serão descritos os dois modelos, o antigo e o atual. Todas as informações citadas abaixo foram extraídas do Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil.

### 2.2.1 Modelo Anterior

Até o mês de junho de dois mil e sete o modelo de relacionamento MPE do Banco do Brasil priorizava o atendimento de micro e pequenas empresas no ambiente de agência. Para o conglomerado Banco do Brasil eram classificadas como micro e pequenas empresas as pessoas jurídicas, inclusive as cooperativas e associações urbanas, com faturamento bruto anual de até R\$ 10 milhões (dez milhões de reais).

Quanto ao porte, eram classificadas como microempresas aquelas com faturamento bruto anual de até R\$ 500 mil (quinhentos mil reais) e pequenas empresas aquelas com faturamento bruto anual entre R\$ 500 mil (quinhentos mil reais) e R\$ 10 milhões (dez milhões de reais).

Pode-se citar como características do segmento:

- a. Localização geográfica dispersa;
- b. Pequeno volume de recursos;
- c. Maior dependência de recursos dos bancos;
- d. Concentração de recursos em até três instituições financeiras de relacionamento;
- e. Maior fidelidade com a principal instituição financeira de relacionamento;
- f. Menor percepção das diferenças entre as instituições financeiras;
- g. Baixo poder de negociação;
- h. Menor questionamento a respeito das taxas e tarifas;
- i. Ciclos operacional e financeiro de curto prazo.

Ainda podem-se citar alguns aspectos valorizados pelas empresas deste segmento:

- a. Conhecer os funcionários do banco e o contato pessoal com o gerente;
- b. Parceria entre o banco e a empresa;
- c. Adequada localização da rede de agências;
- d. Soluções de auto-atendimento;
- e. Alta tecnologia;
- f. Clareza e segurança nas informações;
- g. Portfólio de produtos e serviços oferecidos pelo banco;
- h. Solidez do banco.

O público-alvo do atendimento eram as empresas com faturamento bruto anual de até R\$ 10 milhões (dez milhões de reais) e as empresas não atendidas pelo Pilar Atacado. As principais premissas desse atendimento visavam a transformação do Banco do Brasil no principal banco de relacionamento da empresa, o fortalecimento da parceria entre o Banco do Brasil e a empresa e a identificação de oportunidades de geração ou ampliação de negócios com a cadeia produtiva da empresa (fornecedores, clientes e funcionários).

As condições básicas desta forma de atendimento passavam pelas tratativas e prospecção de negócios por intermédio do interlocutor principal, o Gerente de Contas. Além disso, previa-se o apoio negocial, a ser executado por um Assistente de Negócios e um Escriturário. Além disso, o modelo priorizava o atendimento no ambiente da agência e/ou visitas, buscando o direcionamento para canais de auto-atendimento, com produtos padronizados de alta tecnologia.

O foco deste atendimento empresa primou pelo desenvolvimento de produtos e serviços automatizados e massificados, sem customização. Além disso, os produtos deste segmento têm como principal característica a disponibilização de crédito automatizado, pré-aprovado e simplificado, tanto em operações de capital de giro (como o BB Giro Rápido), como nas linhas de longo prazo. Com essas medidas, o Banco do Brasil esperava viabilizar às empresas a possibilidade de manutenção e geração de empregos e renda, além do aumento da produtividade e competitividade das empresas.

### 2.2.1.1 Formação da Carteira

O antigo Modelo de Relacionamento estabelecia duas categorias de agrupamento de clientes:

- a. Negocial: contemplava as Carteiras Empresas, Empresas em Formação e Carteira Governo, para as quais era designado um responsável;
- b. Informativa: contemplava os grupos informativos Usuários, Entidades, Governo, Cadastro e Não Correntistas, para as quais não era designado responsável.

Para que um cliente fosse encarteirado na categoria Negocial ele deveria atender às seguintes condições, cumulativamente:

- a. Conta corrente ativa;
- b. Natureza jurídica diferente de Associação Civil, Candidato a Cargo Eletivo, Fundação Privada, Organização Religiosa, Partido Político e Sociedade Civil sem Fins Lucrativos;
- c. Adimplente ou inadimplente com dívidas vencidas até 180 dias;
- d. Sem restrição impeditiva absoluta;
- e. Margem de contribuição média nos últimos seis meses igual ou superior a R\$ 50,00 (cinquenta reais) para empresas com faturamento até R\$ 500 mil (quinhentos mil reais).

Na formação das carteiras, objetivando viabilizar a adequação do atendimento dos clientes da carteira Negocial, segundo a complexidade das demandas, é atribuído peso a cada cliente em função da faixa de faturamento em que esteja enquadrado, conforme a Tabela 03.

---

|    |  |       |
|----|--|-------|
| a) | Pessoas jurídicas ou firmas individuais, inclusive Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista: |       |
|    | Faturamento (R\$ mil)  | Peso  |
|    | I - até 360 (inclusive não informado)  | 1,00  |
|    | II - acima de 360 e até 1.200  | 1,25  |
|    | III - acima de 1.200 e até 5.000   | 2,50  |
|    | IV - acima de 5.000 e até 20.000   | 5,00  |
|    | V - acima de 20.000 e até 50.000   | 7,00  |
|    | VI - acima de 50.000   | 12,50 |
| b) | Governo (Prefeituras Municipais):  |       |

|   |   |      |
|---|---|------|
| I | - para cada R\$ 1 milhão de Receita Orçamentária Do Município (ROM) (limitado a 200 pontos) | 1,00 |
|---|---|------|

---

**Tabela 03 – Peso dos clientes na formação da carteira Negocial**

**Fonte: Banco do Brasil**

Para a formação das Carteiras Empresas é necessário que o somatório dos pesos dos clientes que a compõem seja de, no mínimo, 200 pontos. Para cada Carteira Empresa era designado um responsável.

Os clientes que não atingiam uma das condicionantes citadas acima podiam ser incluídos nas Carteiras Empresas por “Interesse Negocial”, até o limite de 10% dos clientes da carteira.

#### 2.2.1.2 Avaliação da Carteira

A avaliação das carteiras Empresas também é um item que merece destaque. Os objetivos da avaliação de carteiras eram:

- a. Medir, de forma quantitativa e qualitativa, o resultado das carteiras para o atingimento dos objetivos estratégicos do Banco;
- b. Estabelecer indicadores que asseguram a qualidade das carteiras;
- c. Estabelecer critérios que avaliem o nível de fidelização dos clientes que compõem as carteiras.

Na avaliação são consideradas três dimensões: Resultado, Qualidade da Carteira e Fidelização. A primeira retrata a margem de contribuição apresentada pela carteira. A segunda avalia a situação cadastral e a condução dos negócios com os clientes. Já a Fidelização mensura o grau de fidelização dos clientes, baseado no consumo de produtos.

Em cada dimensão são avaliados indicadores, conforme abaixo:

a) Dimensão Resultado:

I. Margem de Contribuição Total – mede o resultado gerado e compara com o valor esperado. O valor esperado é estabelecido com base na quantidade de clientes de cada faixa de faturamento que compõem a carteira, conforme abaixo:

i. Pessoas Jurídicas e Firmas Individuais, inclusive Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista:

| Faturamento (R\$ mil)            | MC por cliente (R\$) |
|----------------------------------|----------------------|
| a. Até 360                       | 120,00               |
| b. Acima de 360 e até 1.200      | 340,00               |
| c. Acima de 1.200 e até 5.000    | 750,00               |
| d. Acima de 5.000 e até 20.000   | 1.500,00             |
| e. Acima de 20.000 e até 50.000  | 2.000,00             |
| f. Acima de 50.000 e até 100.000 | 2.500,00             |
| g. Acima de 100.000              | 4.000,00             |

ii. Clientes Governo (Prefeituras Municipais) – será apurada, aplicando-se o índice de rentabilidade sobre a Receita Orçamentária do Município (ROM), obedecendo a tabela abaixo:

| Faixa de ROM (R\$ mil)            | Índice de Rentabilidade |
|-----------------------------------|-------------------------|
| a. Até 50.000                     | 0,00032                 |
| b. Acima de 50.000 e até 100.000  | 0,00030                 |
| c. Acima de 100.000 e até 200.000 | 0,00025                 |
| d. Acima de 200.000               | 0,00020                 |

II. Clientes com MC acima do esperado – verifica a quantidade de clientes que produzem margem de contribuição superior ao mínimo esperado para a faixa de faturamento em que estão enquadrados;

b) Dimensão Qualidade da Carteira:

I. Limite de Crédito Vigente – compara a quantidade de clientes com Limite de Crédito vigente com a quantidade de clientes que compõem o público-alvo para análise.

II. Cadastro Atualizado – verifica a quantidade de clientes que apresentam os cadastros nas seguintes situações: Normal, Normal com Alerta, Inativo e Inadimplente. O valor esperado para esse indicador é de 99% sobre o total de clientes avaliados;

III. Índice de Qualidade da Carteira IQC – índice que indica a qualidade da carteira de crédito, num determinado período. Avalia as operações dos clientes, ponderando os valores e os riscos.

c) Dimensão Fidelização:



I. Consumo Total de Produtos/Serviços – demonstra a quantidade de clientes que consomem, no mínimo, seis produtos ou serviços;

II. Consumo de Produtos/Serviços Priorizados – mede a quantidade de clientes que estão consumindo os produtos e serviços priorizados para o segmento em que se enquadram. A priorização é feita pelas Diretorias gestoras de clientes e guarda consonância com as metas estabelecidas no Orçamento e no Acordo de Trabalho;

III. Contas Especiais – faz a relação entre a quantidade de clientes que possuem conta especial e a quantidade de clientes público-alvo para o consumo dos produtos BB Giro Rápido ou Cheque Ouro Empresarial.

Os pesos das dimensões e dos respectivos indicadores estão descritos na Tabela 04.

| Dimensão/Indicador                    | Peso |
|---------------------------------------|------|
| Resultado                             | 31   |
| Margem de Contribuição Total          | 14   |
| Clientes com MC acima do esperado     | 17   |
| Qualidade da Carteira                 | 35   |
| Limite de Crédito Vigente             | 14   |
| Cadastro Atualizado                   | 5    |
| IQC (índice de qualidade da carteira) | 16   |
| Fidelização                           | 34   |
| Consumo Total de Produtos             | 13   |
| Consumo de Produtos Priorizados       | 12   |
| Contas Especiais                      | 9    |

**Tabela 04 – Pesos das dimensões e indicadores na Avaliação das Carteiras Empresas**

**Fonte: Banco do Brasil**

O resultado da avaliação é obtido por meio de pontuação, que é apurada a partir da multiplicação dos pesos de cada indicador pela nota recebida em função do atingimento do valor esperado. Após apuração final é atribuído conceito que explicitará a situação da carteira, conforme a Tabela 05.

| Pontuação Obtida    | Nota | Conceito                          |
|---------------------|------|-----------------------------------|
| Até 199 pontos      | 1    | Situação Grave de não atingimento |
| De 200 a 299 pontos | 2    | Não atendeu                       |
| De 300 a 399 pontos | 3    | Atendeu parcialmente              |
| De 400 a 499 pontos | 4    | Atendeu plenamente                |
| De 500 a 550 pontos | 5    | Superou                           |
| De 551 a 600 pontos | 6    | Excepcional superação             |

**Tabela 05 – Nota de avaliação da carteira em função da nota obtida**

**Fonte: Banco do Brasil**

## 2.2.2 Novo Modelo de Relacionamento MPE

O novo modelo de relacionamento MPE teve início no dia dezoito de junho de dois mil e sete e tem como objetivo atualizar a maneira de relacionamento com os clientes do Banco do Brasil. A implementação do Modelo de Relacionamento para as Micro e Pequenas Empresas tem como objetivo a fidelização dos clientes e o incremento de receitas e negócios, a partir da oferta de um atendimento compatível com a necessidade do cliente. Além disso, possibilita a:

- a. Redefinição dos recursos humanos, tecnológicos e físicos para o atendimento;
- b. Organização da força de venda para o mercado de pessoas jurídicas – MPE;
- c. Criação de um referencial para o cliente no Banco do Brasil;
- d. Gestão dos resultados;
- e. Alavancagem do posicionamento do Banco no mercado.

O Modelo de Relacionamento compreende os Modelos de Classificação de Clientes (potencial do cliente), de Encarteiramento (tipo de carteira ou grupo que indica o tipo de atendimento) e de Atendimento (diferenciais para cada carteira ou grupo).

Neste modelo, são classificadas como micro e pequenas empresas aquelas com faturamento bruto anual de até R\$ 15 milhões (quinze milhões de reais). Quanto ao porte, são classificadas como microempresas aquelas com faturamento bruto anual de até R\$ 500 mil (quinhentos mil reais) e pequenas empresas aquelas com faturamento bruto anual entre R\$ 500 mil (quinhentos mil reais) e R\$ 10 milhões (dez milhões de reais) no caso de indústrias e R\$ 15 milhões (quinze milhões de reais) no caso de empresas comerciais e de serviços.

As demais características do segmento continuam semelhantes ao modelo antigo, assim como a visão do banco acerca das formas de atendimento. As mudanças significativas estão na formação das carteiras e na maneira como os diferentes tipos de empresas devem ter seu diferenciado atendimento.

### 2.2.2.1 Formação da Carteira

Assim como no modelo antigo os clientes continuam sendo divididos em duas categorias: Negocial e Informativa. Entretanto a categoria Negocial contempla as Carteiras Empresas e os Grupos de Microempresas, formados ou em formação.

Os critérios para a composição das Carteiras/Grupos Negociais também foram alterados, ficando da seguinte maneira:

I. Carteiras Empresas (formadas ou em formação): compostas por clientes que atendam às seguintes condições:

- a. Conta corrente ativa;
- b. Adimplente ou inadimplente com dívidas vencidas até 180 dias;
- c. Sem restrição impeditiva absoluta;
- d. Natureza jurídica diferente de Associação Civil, Candidato a Cargo Eletivo, Fundação Privada, Organização Religiosa, Partido Político e Sociedade sem Fins Lucrativos;
- e. Faturamento bruto anual superior a R\$ 500 mil (quinhentos mil reais);
- f. Faturamento bruto anual de até R\$ 500 mil (quinhentos mil reais) e margem de contribuição média nos últimos seis meses igual ou superior a R\$ 200,00 (duzentos reais);
- g. Sócios/dirigentes de empresas encarteiradas.

II. Grupos Microempresas (formados ou em formação): compostos por clientes que atendam aos itens “a”, “b”, “c” e “d” acima e que possuam faturamento bruto anual de até R\$ 500 mil (quinhentos mil reais) e margem de contribuição média dos últimos seis meses inferior a R\$ 200,00 (duzentos reais).

Na formação das carteiras, objetivando viabilizar a adequação do atendimento dos clientes da carteira Negocial, segundo a complexidade das demandas, é atribuído peso a cada cliente em função da faixa de faturamento em que esteja enquadrado, conforme a Tabela 06.

---

a) Pessoas jurídicas e firmas individuais, inclusive Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista:  
Faturamento (R\$ mil) Peso

|     |                               |        |
|-----|-------------------------------|--------|
| I   | - até 500                     | 30,00  |
| II  | - acima de 500 e até 2.133    | 60,00  |
| III | - acima de 2.133 e até 5.000  | 90,00  |
| IV  | - acima de 5.000 e até 10.000 | 120,00 |
| V   | - acima de 10.000             | 150,00 |

b) Governo

I - para clientes que possuem natureza jurídica de Poder Executivo Municipal serão atribuídos 25 pontos para cada R\$ 1 milhão (um milhão de reais) de Receita Orçamentária do Município – ROM (limitado a 5.000 pontos);

II - para clientes das demais naturezas jurídicas será atribuído o valor fixo de 1 ponto.

c) Sócios/dirigentes: será atribuída pontuação segundo as regras de Modelo de Relacionamento Pessoa Física.

---

**Tabela 06 – Peso dos clientes na formação da carteira Negocial**

**Fonte: Banco do Brasil**

Para a formação das Carteiras Empresas e dos Grupos Microempresas os parâmetros são os seguintes:

- a. Pontuação mínima de 5.000 pontos e máxima de 10.000 pontos, apurados a partir do somatório dos pesos dos clientes que compõem a carteira;
- b. Agrupamento de todos os clientes integrantes de grupo empresarial, identificados formalmente nos sistemas do Banco, na carteira/grupo para o qual for direcionada a empresa com maior faturamento do grupo;
- c. Direcionamento de todos os clientes Governo para apenas uma Carteira Empresa, por Agência, em função da pontuação atribuída às Prefeituras Municipais;
- d. Para cada Carteira Empresas e Grupo Microempresas deverá ser designado um responsável.

Os modelos de atendimento também foram alterados em relação ao modelo anterior. As Carteiras Empresas prevêm o gerenciamento dos clientes em carteiras, com atendimento especializado e proativo, por meio do gerente de contas, focado na rentabilização, fidelização e retenção do cliente. Prevê relacionamento intenso e estreito com os clientes para realização de negócios. Já no Grupo Microempresas o atendimento simples, prático, conveniente, com direcionamento para as soluções de auto-serviço. O contato pessoal é reservado para situações em que não seja possível a solução de atendimento massificado. Viabilização econômica do atendimento por meio de ganhos de escala com oferta de produtos e serviços adequados.

Gerenciamento dos clientes em grupos (Grupo Microempresas), com atendimento massificado, por meio do gerente de expediente, com apoio do assistente de negócios e

escriturários. Prevê um relacionamento do tipo orientador/direcionador, visando à realização de transações, principalmente nos canais alternativos, fortemente apoiado por ações de ofertas centralizadas via Gerenciador Financeiro, Terminais de Auto Atendimento e Central de Atendimento Banco do Brasil.

#### 2.2.2.2 Gestão de Carteiras

O novo sistema de avaliação das carteiras foi completamente reformulado e agora se chama Gestão de Carteiras. Este novo modelo busca o alinhamento da Avaliação de Carteiras aos documentos estratégicos do Banco do Brasil (Plano Diretor e Plano de Mercados) e o Acordo de Trabalho das agências.

A Gestão de Carteiras é um instrumento que visa acompanhar a evolução negocial, a rentabilização e fidelização dos clientes e o desempenho das carteiras e grupos negociais. Em relação à Gestão de Carteiras, as principais características deste novo modelo são:

- a. Disponibilização de prévias semanais;
- b. A possibilidade de avaliar os sócios/dirigentes nas carteiras Empresas, otimizando o gerenciamento desse público nas agências e um atendimento completo e integrado;
- c. Nova metodologia de cálculo da Margem de Contribuição Esperada;
- d. Novas regras para a contagem de produtos e serviços (posse simples e qualificada);
- e. Estabelecimento de metas por volume constantes da Perspectiva Estratégia e Operações e inclusão de Bônus Estratégicos;
- f. Substituição do indicador de Índice de Qualidade da Carteira pelo indicador INAD – Inadimplência;
- g. Avaliação de todos os clientes da carteira (inclusive com menos de 1 ano de conta corrente);

A revisão da ferramenta de avaliação tem como objetivos:

- a. Aperfeiçoar o modelo de Avaliação de Carteiras visando ao incremento da rentabilização e fidelização dos negócios com os clientes, permitindo o acompanhamento da evolução das carteiras e dos grupos negociais;
- b. Orientar e direcionar negócios de acordo com o perfil dos clientes e interesse do Banco;
- c. Convergir os indicadores PF (Pessoa Física) e MPE (Micro e Pequenas Empresas) de forma a facilitar a disseminação desse instrumento para a rede, assim como aprimorar a profissionalização dos Gerentes de Relacionamento.

A composição das perspectivas da Gestão de Carteiras é:

a) Resultado Econômico: tem como objetivo utilizar indicadores chaves que visam ao atingimento de resultados (rentabilidade e risco). Ele está dividido em:

- Margem de Contribuição: representa a margem de contribuição esperada e realizada das carteiras e grupos negociais;
- INAD 6/60: indicador de nível de inadimplência, que mensura a qualidade da cobrança de crédito no prazo de 6 a 60 dias. É calculado dividindo-se o volume de operações vencidas entre 6 e 60 dias pelo volume total de operações das carteiras e grupos negociais.

b) Estratégia e Operações: tem como objetivo realçar o foco da organização em algum aspecto econômico-financeiro considerado relevante no período avaliativo.

- CAPITAL DE GIRO: representa o volume de operações de crédito de capital de giro dos clientes das carteiras e grupos negociais;
- CRÉDITO INVESTIMENTO: representa o volume de operações de crédito de investimento dos clientes das carteiras e grupos negociais;
- CAPTAÇÃO: representa o volume de captação dos clientes das carteiras e grupos negociais;
- CARTÃO DE CRÉDITO: representa a quantidade de clientes das carteiras ou grupos negociais com cartões com a função de crédito ativa;
- CONTA ESPECIAL: representa a quantidade de clientes das carteiras ou grupos negociais que possuem Conta Especial PJ ou BB Giro Rápido - crédito rotativo;

- CAPITALIZAÇÃO: representa o volume de faturamento recebido com títulos de capitalização dos clientes das carteiras e grupos negociais;
  - SEGURO EMPRESARIAL: representa o volume de corretagem dos clientes das carteiras e grupos negociais;
  - PREVIDÊNCIA: representa o volume total de faturamento recebido com planos de previdência aberta dos clientes das carteiras e grupos negociais. Esse indicador é considerado apenas para carteiras empresas;
  - SOLUÇÕES DE RECEBIMENTO: representa o volume de operações de cobrança, carnês, guias e assemelhados, débito automático e recarga pré-pago dos clientes das carteiras e grupos negociais.
  - BÔNUS ESTRATÉGICO: visa tirar proveito de oportunidades apresentadas pelo mercado que requerem ação rápida pelo Banco. No segundo semestre de 2007, o Bônus Estratégico será o produto Recebíveis (Desconto de títulos, Desconto de Cheques, Crédito Direto ao Fornecedor e ACL) dos clientes das carteiras e grupos negociais;
- c) Clientes: indicadores que contribuem para potencializar resultados financeiros e a sustentabilidade dos negócios. Pode incluir temas relacionados à participação de mercado, expansão, rentabilização, fidelização, retenção e satisfação do cliente.
- Quantidade de clientes que atingiram o Consumo Mínimo de Produtos (CMP)- representa os clientes das carteiras e grupos microempresas que estão consumindo a quantidade de produtos definida no Plano de Mercados;
  - Quantidade de clientes que atingiram a Margem de Contribuição Esperada (MCE) - representa a quantidade de clientes das carteiras e grupos microempresas que atingiram a MCE. O cálculo da MCE considera o agrupamento de agência, natureza jurídica, ramo de atividade e faixa de faturamento;
  - Pagamento de Salários - representa a quantidade de clientes das carteiras e grupos microempresas que possuem o produto Pagamento de Salários.
  - Clientes Prospectados - representa a inclusão de novos clientes correntistas nas carteiras ou grupos microempresas, com conta aberta no semestre avaliativo, desde que não tenha outra conta corrente ativa e não tenham sido encarteirados por interesse negocial;

d) Processos Internos: indicadores voltados para a gestão de processos operacionais do Banco, que possibilita a viabilização dos resultados corporativos e mitigação do risco.

- Limite de Crédito Vigente (empresas) - representa a quantidade de clientes das carteiras com limite de crédito vigente;

- Cadastro Atualizado (grupo microempresas) – representa a quantidade de clientes dos grupos microempresas com cadastro atualizado.

e) Fatores de Bônus: indicadores que contribuem para melhorar a eficiência operacional da empresa, diminuindo o consumo de estrutura e otimizando o uso de canais automatizados.

- Clientes CABB - representa a quantidade de clientes das carteiras e grupos microempresas que acessaram a CABB no atendimento receptivo durante o mês avaliativo;

- Clientes Gefin – representa a quantidade de clientes das carteiras e grupos microempresas que efetuaram transações no gerenciador financeiro durante o mês avaliativo.

f) Acompanhamento: informações quantitativas e qualitativas sobre os clientes da carteira, para subsidiar a gestão e o planejamento de ações de oferta e venda de produtos e a melhoria do atendimento. Não pontuam na Gestão de Carteiras.

- Posse de Produtos - representa a quantidade de clientes das carteiras e grupos microempresas que possuem os produtos listados para acompanhamento;

- Média de Negócios - representa a soma dos negócios da carteiras e grupos microempresas dividido pelo total de clientes das carteiras e grupos microempresas;

- Quantidade de clientes que atingiram a Margem de Contribuição Mínima (MCM) - representa a quantidade de clientes das carteiras e grupos microempresas que estão atingindo a MCM (custos fixos diretamente relacionados ao atendimento);

- Índice de Retenção - representa o percentual de clientes encarteirados que permaneceram nas carteiras e grupos microempresas em relação ao mês anterior;

- BB Responde - representa a quantidade de clientes das carteiras e grupos microempresas que registraram reclamações sobre atendimento no BB Responde durante o mês avaliativo;

- Denúncia Bacen - representa a quantidade de clientes das carteiras e grupos microempresas que registraram denúncias no Bacen;



- Cadastro Atualizado (empresas) - representa a quantidade de clientes das carteiras com cadastro atualizado;
- Limite de Crédito Vigente (grupo microempresas) - representa a quantidade de clientes dos grupos microempresas com limite de crédito vigente;
- Pontos Clientes - representa o somatório dos pontos dos clientes na formação das carteiras ou grupos microempresas.

g) Volume: indicadores que mostram o volume de produtos consumidos nas carteiras e que não pontuam na perspectiva Estratégia e Operações.

- Vendor - representa o volume de operações de Vendor dos clientes das carteiras e grupos microempresas;
- Consórcio - representa o volume de operações de Consórcio dos clientes das carteiras e grupos negociais;
- Seguro Automóvel - representa o volume de corretagem Seguro Automóvel dos clientes das carteiras e grupos microempresas;

Os parâmetros são os seguintes:

- a. Valor orçado: resultado esperado das carteira e grupos microempresas;
- b. Valor realizado: resultado obtido no mês avaliativo;
- c. Desvio: relação entre o valor realizado e o valor orçado;
- d. Nota: valor, entre um e seis, atribuído de acordo com o percentual de atingimento;
- e. Régua: parâmetro que define a nota de acordo com o percentual atingido. É possível visualizar no aplicativo REL 02.35.11, digitando R no indicador e no aplicativo Carteira, digitando F;
- f. Peso: fator de ponderação da nota de acordo com a importância do indicador para as estratégias do BB;
- g. Pontos: resultado da multiplicação da nota pelo peso; e pontuação parcial: somatório dos pontos de todas as perspectivas;
- h. Pontuação final: somatório dos pontos de todas as perspectivas mais os Fatores de Bônus;
- i. Pontuação consolidada: média ponderada da pontuação final da avaliação das carteiras empresas e avaliação dos sócios dirigentes.

Na Perspectiva Resultado Econômico o Banco do Brasil orienta que os gestores das carteiras Empresas busquem dentro do item Margem de Contribuição a constantemente a rentabilização dos clientes de sua carteira, por meio do incremento/manutenção dos negócios e a visualização do valor esperado e observado de todos os clientes da carteira ou grupo microempresa. Já no item Inad 6/60 a orientação é acerca da atuação buscando a adimplência de sua carteira, por meio do acompanhamento sistemático dos clientes com dívidas a vencer disponível no perfil da carteira; a consulta das operações de crédito vencidas por produto; além da verificação dos clientes com operação de crédito vencida em cada produto; e a consulta do perfil do cliente.

Já na Perspectiva Estratégia e Operações, a instituição espera que os gestores, no que tange os indicadores com meta de volume (Capital de Giro, Crédito Investimento, Captação, Capitalização, Seguro Empresarial, Previdência, Bônus Estratégico - Recebíveis e Soluções de Recebimento) acompanhem semanalmente o realizado de cada produto, de forma a atingir/superar o orçado para a carteira; utilizem os aplicativos de gestão para verificar os clientes que possuem ou não possuem determinado(s) produto(s); além de intensificar os contatos com o cliente para oferta de produtos e serviços, conforme o perfil de cada um. Para os indicadores com meta de quantidade (Cartão e Conta Especial) deve-se acompanhar constantemente o realizado para os produtos Cartão e Conta Especial, de forma a atingir/superar o orçado para a carteira; utilizar os aplicativos para verificar os clientes que ainda não possuem os produtos Cartão e Conta Especial;

Para a Perspectiva Clientes os administradores das carteiras devem, no indicador Quantidade de clientes que atingiram o Consumo Mínimo de Produtos (CMP), identificar os clientes que não atingiram o CMP e utilizar os aplicativos para visualizar os clientes da carteira em uma faixa de quantidade máxima e mínima de produtos, além de contatar os clientes visando a oferta de produtos e serviços, de acordo com o perfil de cada um. No indicador de Quantidade de clientes que atingiram a Margem de Contribuição Esperada (MCE) deve-se identificar os clientes que não atingiram a MCE e contatar os clientes para oferta de novos produtos e serviços, conforme o perfil de cada um. Já o indicador Pagamento de Salários busca identificar os clientes que não possuem Pagamento de Salários para viabilizar o contato com os clientes para oferta de novos produtos e serviços, conforme o perfil de cada um. O indicador Clientes Prospectados tem

como objetivo o estabelecimento de contato com potenciais clientes para incremento da base de clientes Pessoa Física, por intermédio da apresentação das soluções do Banco do Brasil, divulgando portfólio de produtos e serviços.

A Perspectiva Processos Internos, no item Limite de Crédito Vigente tem como objetivo auxiliar o Gerente de Relacionamento no acompanhamento, semanalmente, da situação dos limites de créditos dos clientes de sua carteira, levando que este atue, de forma a providenciar ou regularizar o limite de crédito dos clientes listados. Já o indicador Cadastro atualizado faz com que o gestor da carteira identifique os clientes com situação cadastral diferente de normal, normal com alerta, pendente, inativo ou inadimplente, providenciando a regularização.

O item Fatores de Bônus, dentro do indicador Clientes Central de Atendimento do Banco do Brasil (CABB) tem como objetivo identificar os clientes que não acessaram a CABB no mês avaliativo e divulgação da CABB como alternativa de atendimento e comodidade. O indicador Gerenciador Financeiro visa identificar os clientes que não acessaram o Gerenciador Financeiro no mês avaliativo e a divulgação do Gerenciador Financeiro como alternativa de atendimento e comodidade.

Já no item de Acompanhamento, o indicador de Posse de produtos faz com que o administrador da carteira acompanhe mensalmente o percentual de clientes da carteira que possuem os produtos BB Giro Rápido, Proger, Previdência, Carnês e Guias, Cobrança, Custódia, Débito Automático, Depósito a Prazo, Emissão Doc on line, Fundos de Investimentos, Gerenciamento Caixa, Capitalização, Pagamento a Fornecedor, Poupança, Recebimento por Conta de Governo, Seguro Automóvel e Seguro Patrimônio. Este indicador também possibilita filtrar o público alvo para oferta de produtos e serviços, com baixo percentual de consumo. O indicador de Média de Negócios possibilita que seja acompanhado mensalmente a média dos negócios da carteira, atuando para que a média seja igual ou superior a 6,5 produtos, além do filtro do público alvo para oferta de produtos e serviços. Já o indicador Quantidade de clientes que atingiram a Margem de Contribuição Mínima (MCM) prevê a identificação os clientes que não atingiram a MCM, dando ferramentas para que os clientes sejam contatados para oferta de novos produtos e serviços, conforme o perfil de cada um. Com o indicador Índice de retenção é possível o acompanhamento mensal do índice de clientes evadidos da carteira para que medidas que evitem a saída de clientes sejam adotadas. Os indicadores BB Responde e Denúncia Bacen

possibilitam o acompanhamento mensal dos clientes que registraram ocorrências, objetivando o contato com os clientes, a fim de regularizar possíveis pendências e evitar futuros registros.

Com o item de Volume, o Banco do Brasil, nos indicadores Vendor, Consórcio e Seguro Automóvel possibilitam a visualização dos clientes que consomem os produtos, além dos dados do limite de crédito do cliente.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo tem como objetivo descrever a metodologia utilizada para o atendimento dos objetivos geral e específicos, discriminando o delineamento da pesquisa, a definição da amostra e as técnicas de coleta e de análise de dados.

O estudo de caso foi desenvolvido na sua totalidade no Banco do Brasil, instituição financeira descrita no segundo capítulo.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Roesch (1999), o delineamento da pesquisa determina quem vai ser pesquisado e quais questões serão levantadas. Já Gil (1999) afirma que o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados.

Segundo Vergara (1998), o tipo de pesquisa pode ser classificado quanto aos fins e quanto aos meios. A presente monografia utilizou-se do método qualitativo descritivo, que segundo Roesch (1999), procura o que é comum, mas parece aberto para perceber a individualidade e os significados múltiplos, deixando de enfatizar uma necessidade de buscar uma média estatística. Gil (1999) diz que as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

De acordo com Yin (2001) os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Segundo Beuren (2003), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo.

Conforme a classificação de Vergara (1998), quanto aos meios a pesquisa foi realizada de três maneiras: bibliográfica, pois buscou-se fundamentação teórica em livros, revistas, jornais,

monografias e teses; telematizada, pois realizaram-se também busca de informações na Internet; e via questionário.

### 3.2 UNIDADES DE ANÁLISE

A unidade de análise é o novo modelo de encarteamento das micro e pequenas empresas no Banco do Brasil.

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada nas agências Ana Rech, Bairro Cruzeiro e Caxias do Sul no Banco do Brasil, por intermédio da aplicação de um questionário junto a nove Gerentes de Relacionamento e Administradores (a amostra escolhida). Os profissionais questionados caracterizam-se conforme o quadro abaixo.

| Sujeito | Função                    | Sexo | Idade | Tempo Empresa (anos) | Tempo na função (anos) |
|---------|---------------------------|------|-------|----------------------|------------------------|
| 01      | Administrador             | M    | 40    | 14                   | 05                     |
| 02      | Administrador             | M    | 50    | 34                   | 04                     |
| 03      | Administrador             | M    | 41    | 20                   | 04                     |
| 04      | Gerente de Relacionamento | F    | 37    | 07                   | 02                     |
| 05      | Gerente de Relacionamento | M    | 34    | 07                   | 04                     |
| 06      | Gerente de Relacionamento | M    | 26    | 07                   | 02                     |
| 07      | Gerente de Relacionamento | M    | 38    | 20                   | 05                     |
| 08      | Gerente de Relacionamento | M    | 32    | 04                   | 00                     |
| 09      | Gerente de Relacionamento | M    | 26    | 07                   | 05                     |

**Quadro 01 – Sujeitos da pesquisa**

**Fonte: Dados da pesquisa**

### 3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Como instrumento de pesquisa foi utilizado questionário com perguntas abertas e fechadas de escolha múltipla. O questionário utilizado encontra-se no Anexo I.

Pode-se definir questionário como a técnica de investigação que é composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentados por escrito às pessoas, tendo por objetivo conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. GIL, 1999, pág. 128.

### 3.5 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi composta pelas seguintes etapas: revisão bibliográfica e pesquisa quantitativa e qualitativa.

A revisão bibliográfica foi efetuada com a intenção de buscar fundamentação teórica para o assunto em pauta, objetivando um maior esclarecimento sobre os vários assuntos tratados no decorrer da monografia. Já para a pesquisa qualitativa foi utilizado questionário com perguntas abertas e fechadas de escolha múltipla. O questionário foi elaborado primeiramente em conjunto o professor orientador, para verificar, segundo Roesch (1999), se as questões são compreensíveis; se a duração está adequada; se a seqüência das questões está boa; se há questões sensíveis; se há condições de analisar os dados; se os resultados têm sentido.

### 3.6 ANÁLISE DE DADOS

O questionário foi elaborado à luz dos objetivos geral e específicos, com o principal objetivo de responder à questão de pesquisa. Os dados coletados dos questionários foram analisados qualitativamente, baseando-se em proposições teóricas.

Baseando-se em proposições teóricas. A primeira e mais preferida estratégia é seguir as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso. Os objetivos e o projeto originais do estudo baseiam-se, presumivelmente, em proposições como essas, que, por sua vez, refletem o conjunto de questões de pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam surgir. YIN, 2001, pág. 133.

Para se analisar os dados obtidos a partir do questionário decidiu-se pela utilização de técnicas de análise estatísticas (questões fechadas) e de análise de conteúdo (questões abertas).

Segundo Roesch (1999), as perguntas abertas em questionários são a forma mais elementar de coleta de dados qualitativos. O propósito de formular tais questões é permitir ao pesquisador entender e capturar a perspectiva dos respondentes.

### 3.7 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Segundo Vergara (1998), toda pesquisa tem suas possibilidades e limitações. Apresenta-se, a seguir, a limitação que foi ser encontrada na realização deste trabalho, comum a qualquer estudo de caso: impossibilidade de generalização dos resultados (GIL, 1999).

Gil (1999) cita também como limitações na utilização das entrevistas:

- a. A falta de motivação do questionado para responder as perguntas que lhe são feitas;
- b. A inadequada compreensão do significado das perguntas;
- c. O fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões consistentes ou inconscientes.

Outra limitação que pode ser apontada é acerca da amostra escolhida para a aplicação do questionário, que impossibilita uma generalização dos resultados para todo o Banco do Brasil.



## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem como objetivo analisar os dados dos questionários respondidos pelos seis Gerentes de Relacionamento e dos três Administradores das agências de Ana Rech, Bairro Cruzeiro e Caxias do Sul, todas localizadas na cidade de Caxias do Sul - RS.

Primeiramente serão correlacionadas as respostas dos questionados com as teorias de marketing de relacionamento, descritas no primeiro capítulo. No segundo tópico as mudanças no modelo de encarteiramento de micro e pequenas empresas serão medidas, tendo em vista a opinião dos questionados. E no último tópico será mensurado como está a satisfação dos clientes, na óptica dos questionados, em relação ao novo modelo de encarteiramento de micro e pequenas empresas do Banco do Brasil.

### 4.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

No capítulo sobre marketing de relacionamento foi dada uma grande ênfase à importância do relacionamento duradouro e rentável com os clientes. As primeiras cinco questões tiveram como alvo buscar descobrir o que pensam os sujeitos da pesquisa sobre as alterações efetuadas pelo Banco do Brasil, relacionando o modelo com as teorias de marketing de relacionamento.

O primeiro questionamento levantado teve como objetivo avaliar a visão dos questionados sobre o processo de investimento em marketing de relacionamento, efetuado pela organização quando da implementação do novo modelo de encarteiramento de clientes micro e pequenas empresas, tendo como base os cinco diferentes níveis de relacionamento de Kotler (1994). As respostas encontram-se no Quadro 02.

| Nr. Respondentes | Nível de Relacionamento   |
|------------------|---|
| 01               | <b>Básico:</b> O vendedor vende o produto, mas não contata o cliente novamente;   |
| 05               | <b>Reativo:</b> O vendedor vende o produto e estimula o cliente para procurá-lo se tiver qualquer dúvida ou reclamação;   |
| 01               | <b>Responsável:</b> O vendedor telefona ao cliente logo após a venda para checar se o produto está atendendo as expectativas. Ele solicita também do cliente quaisquer sugestões para melhoria do produto e possíveis desapontamentos. Estas informações ajudam a empresa a melhorar constantemente sua oferta. |

|    |  |
|----|--|
| 02 | <b>Proativo:</b> O vendedor telefona ao cliente de vez em quando para informar sobre melhores usos do produto ou sobre a utilização de novos produtos; |
| 00 | <b>Parceria:</b> A empresa trabalha continuamente com o cliente para descobrir maneiras de ele economizar e ajudá-lo a usar melhor o produto.          |

**Quadro 02 – Respostas sobre o Nível de Relacionamento**

Fonte: Dados da pesquisa

Dois dos questionados acrescentam, a título de comentário pessoal, que o nível observado somente não é melhor por conta do elevado volume de serviços.

No primeiro capítulo foram descritas algumas etapas, propostas por Kotler (1994), que devem ser observadas quando do estabelecimento de um programa de marketing de relacionamento. A segunda questão teve como objetivo identificar quais destas etapas o Banco do Brasil, na visão dos questionados, levou em consideração na elaboração deste novo modelo de encarteamento de clientes micro e pequenas empresas. O Quadro 03 quantifica as respostas dos questionados.

| Nr. Respondentes | Etapas   |
|------------------|--|
| 02               | <b>Identificação de clientes-chave:</b> a empresa escolhe os cinco ou dez melhores clientes e os designa para o marketing de relacionamento, acrescentando outros que vierem a ter um crescimento excepcional;   |
| 02               | <b>Designação de um gerente de relacionamento habilitado a cada cliente-chave:</b> esse gerente deve obter o treinamento sobre marketing de relacionamento;  |
| 03               | <b>Desenvolvimento de uma clara descrição das tarefas dos gerentes de marketing de relacionamento:</b> seus objetivos devem ser descritos, assim como suas responsabilidades e critérios de avaliação. Como ele é responsável pelo cliente, deve ser o ponto central de todas as informações sobre o mesmo, além de mobilizador dos serviços da empresa para o cliente. O gerente de relacionamento não deve possuir uma carteira grande de clientes desse porte. Deve administrar contas de alguns apenas, a fim de que possa desenvolver sua atividade da melhor maneira possível, dentro das expectativas dos clientes. |
| 00               | <b>Identificação de um gerente geral para coordenar os gerentes de relacionamento:</b> é ele quem irá desenvolver a descrição das tarefas, os critérios de avaliação e recursos de apoio para aumentar a eficácia dos gerentes de relacionamento;  |
| 02               | <b>Cada gerente de relacionamento deve desenvolver um plano a longo prazo e um plano a curto anual de relacionamento com o cliente:</b> esse plano anual deve definir os objetivos, as estratégias, as ações específicas e os recursos necessários ao desenvolvimento desse trabalho. Essas definições devem obviamente estar de acordo ao planejamento estratégico elaborado para toda a corporação.  |

**Quadro 03 – Respostas sobre as etapas do estabelecimento do marketing de relacionamento**

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os questionados que escolheram a segunda opção, um adicionou um comentário pessoal dizendo que todos os funcionários atendem a todos os clientes, prática que não vai ao encontro das teorias de marketing de relacionamento, que prevê um contato individualizado. Já

dois dos três questionados que escolheram a terceira opção, dois adicionaram comentários pessoais, um afirmando que falta apoio para o Gerente de Relacionamento e outro dizendo que isso não está ocorrendo na prática, afirmando que não existe uma clara descrição das tarefas dos gerentes de marketing de relacionamento.

No primeiro capítulo foram descritos cinco diferentes níveis de relacionamento com os consumidores, indo desde o básico até a parceria. Este tema foi abordado na primeira questão, onde mais de 55% dos sujeitos da pesquisa apontaram que o modelo atualmente implementado pelo banco assemelha-se ao nível reativo. Ainda sobre as teorias de implementação de estratégias de marketing de relacionamento, na visão dos questionados, o novo modelo não ficou bem definido, uma vez que as respostas ao segundo questionamento foram variadas. Somente 33% dos questionados acredita que a organização teve como foco o desenvolvimento de uma clara descrição das tarefas dos gerentes de relacionamento e outras três etapas tiveram a escolha de 22% dos respondentes cada.

Uma análise que pode ser feita considerando as evidências acima é de que o novo modelo ainda não foi completamente compreendido pelos integrantes das agências participantes da pesquisa. Cabe ressaltar que toda a mudança, principalmente quando significativa como a que está se abordando nesta monografia, enfrenta uma resistência inicial e depende da quebra de uma série de paradigmas. Entretanto, os dados, considerações e informações devem ser levados em consideração objetivando possíveis adequações do modelo ao mercado.

Também no primeiro capítulo foram descritos alguns sinais de possível fracasso, quando da implementação do marketing de relacionamento em uma organização. No terceiro questionamento foi pedido que os questionados identificassem quais desses sinais estão presentes no dia-a-dia do Banco do Brasil. O Quadro 04 demonstra a percepção dos questionados sobre este assunto.

| Nr. Respondentes | Sinais de possível fracasso na implantação do Marketing de Relacionamento   |
|------------------|---|
| 01               | Precisando encaminhar muitas decisões de gerenciamento de relacionamento individual para gerentes de primeiro escalão.  |
| 03               | Longos tempos de espera para decisões tipo sim/não de solicitações de clientes.   |
| 02               | Os sistemas não dão ao pessoal a flexibilidade para lidar com as necessidades do cliente, provocando mal-entendidos ou atrasos.   |
| 07               | As pressões do trabalho não permitem que o pessoal complete as tarefas (frequentemente os clientes vão para o fim da fila em tais circunstâncias) ou forcem o pessoal a se concentrar nos processos formais e não nos clientes. |
| 01               | Baixa qualidade de informação dada ao pessoal, de forma que eles não sabem o que dizer para os seus clientes.   |

|    |   |
|----|---|
| 00 | A motivação, a avaliação e os outros sistemas de administração do pessoal proporcionam uma atenção e recompensas inadequadas para o sucesso de lidar com os clientes. |
| 04 | Aumento do índice de reclamações.   |
| 02 | Baixa motivação do pessoal da linha de frente e/ou elevada taxa de rotatividade.  |
| 03 | Aumento do índice de perda de clientes.   |

**Quadro 04 – Respostas sobre os sinais de possível fracasso**

**Fonte: Dados da pesquisa**

Dos nove sinais destacados por Stone (1998), somente um deles não foi identificado por nenhum dos respondentes. Quatro deles merecem destaque por terem sido marcados por três ou mais sujeitos:

- a. Longos tempos de espera para decisões tipo sim/não de solicitações de clientes;
- b. As pressões do trabalho não permitem que o pessoal complete as tarefas (frequentemente os clientes vão para o fim da fila em tais circunstâncias) ou forcem o pessoal a se concentrar nos processos formais e não nos clientes;
- c. Aumento do índice de reclamações;
- d. Aumento do índice de perda de clientes.

Nota-se que são sinais de extrema importância, principalmente o aumento de reclamações e uma possível redução da base de clientes. Entretanto, no caso do encerramento de contas correntes cabe uma análise aprofundada para averiguar qual é o perfil do cliente que está deixando de trabalhar com o banco, uma vez que a proposta do marketing de relacionamento e segmentação baseia-se na idéia de Stone (1998) citada no primeiro capítulo, afirmando que a sobrevivência competitiva exige o atendimento das necessidades mais relevantes dos clientes mais importantes e que a vantagem competitiva é obtida fazendo isso – e atendendo às necessidades dos clientes que não estão sendo atendidas pelos concorrentes.

Estes clientes que estão deixando a instituição podem estar dando lugar a outros mais rentáveis, já inseridos na nova metodologia de atendimento, gerando negócios novos e lucrativos, com menos envolvimento dos funcionários. Conforme citado no primeiro capítulo, Christopher (1999) afirma que o marketing de relacionamento preocupa-se com a qualidade da participação de mercado, e não apenas com a posição em relação a outras empresas.

O quarto questionamento foi aberto, com objetivo de descobrir se os questionados acreditam que o novo modelo de Gestão de Carteiras vai ao encontro das teorias de marketing de relacionamento, tendo em vista que, de acordo com Stone (1998, pág. 73):

Um princípio-chave do marketing de relacionamento é o de que é difícil atender sempre todas as necessidades do seu cliente. É essencial, portanto, priorizar os clientes e as necessidades. A sobrevivência competitiva exige o atendimento das necessidades mais relevantes dos clientes mais importantes. A vantagem competitiva é obtida fazendo isso – e atendendo às necessidades dos clientes que não estão sendo atendidas pelos concorrentes.

As respostas foram as seguintes:

Questionado 01 – A princípio atende ao enunciado, pois, com um grande número de clientes em cada carteira, prioriza o atendimento às principais demandas do cliente de forma que ele perceba o banco como parceiro, mesmo não podendo atendê-lo em sua totalidade. A prioridade recai para os clientes de maior retorno.

Questionado 02 - Criando produtos e serviços adequados a cada segmento. Desta forma estaremos suprindo as principais demandas ou, como você cita acima, as necessidades mais relevantes. Aliado a isso devemos ser mais rápidos, com a criação das ilhas operacionais.

Questionado 03 – A gestão da carteira possui foco (avaliação) no consumo dos clientes, ou seja: direcionamento por produto.

Questionado 04 – Não, na minha opinião o novo modelo não dá condições de atender demandas complexas.

Questionado 05 – Demanda dos clientes é maior que a capacidade de atendimento.

Questionado 06 – Como não está sendo possível atender a todos, apenas os clientes mais importantes tem preferência.

Questionado 07 – O bom atendimento.

Questionado 08 - Para mim o novo modelo facilita algumas coisas, pois quando você está negociando com o CNPJ, está também atendendo ao mesmo tempo as necessidades do CPF, porque apesar de serem distintos têm ligação direta. O que vejo de negativo está no fato de colocar aquele cliente com rentabilidade pouco abaixo do esperado em um atendimento massificado, e por outro lado deixar em uma carteira aquele cliente que possui um faturamento

maior, independente da rentabilidade (alguns clientes não podem negociar com o Banco, porque possuem restrições impeditivas).

Sobre o conceito de que não é possível atender a todos os clientes e que se deve focar somente as necessidades mais relevantes dos clientes mais importantes, os sujeitos da pesquisa fizeram algumas considerações importantes, sendo algumas positivas e outras negativas sobre a vinculação das teorias de marketing de relacionamento com o novo modelo de Gestão de Carteiras. Um dos sujeitos da pesquisa acredita que o modelo vai ao encontro das teorias, embora ressalte que considera o número de clientes por carteira muito elevado, fazendo com que seja priorizado o atendimento das principais demandas dos clientes com maior retorno, deixando de atender tanto a totalidade das demandas destes como a maioria das demandas dos demais clientes. Pode-se entender pelo relato deste sujeito que o Gerente de Relacionamento somente consegue atender às demandas de alguns clientes, deixando de prospectar novos produtos com os mesmos, além de não buscar um melhor relacionamento com os demais clientes da carteira, deixando de lado uma conseqüente melhora na rentabilidade e satisfação destes.

Outro sujeito da pesquisa que trás considerações pertinentes e importantes sobre o tema diz que achou muito interessante o fato de que o atendimento às empresas e aos empresários fiquem sob a responsabilidade do mesmo Gerente de Relacionamento, facilitando o amplo conhecimento das necessidades de ambos os atores e melhorando o atendimento e a satisfação do cliente como um todo. Entretanto este sujeito critica o modelo pelo fato de o mesmo fazer com que clientes que possuam potencial fiquem vinculados ao atendimento massificado, pelo fato de estarem abaixo das condições pré-estabelecidas para o encarteiramento na Carteira Empresas, conforme detalhado no capítulo 2, e outros clientes fiquem vinculados à uma carteira empresarial pelo fato de terem um faturamento superior a quinhentos mil reais, independente da rentabilidade, potencial de negócios e da existência ou não de restrições que o impedem de operar.

Entretanto outros três respondentes foram muito críticos na análise do novo modelo, dizendo que o mesmo não prevê o atendimento das demandas complexas dos clientes, tendo em vista o incremento do número de clientes por carteira e a redução do número de funcionários voltados ao atendimento das mesmas. Cabe lembrar que o antigo modelo de relacionamento previa que as carteiras empresariais formadas deveriam ser atendidas por uma estrutura composta por um Gerente de Contas, contando com o suporte de um Assistente de Negócios e de um Posto

Efetivo. Já o novo modelo diz que o atendimento deve ser gerenciado por um Gerente de Contas, focado em negócios, deixando de citar como será feito e quem será o responsável pelo suporte aos negócios. Outro ressalta que somente estão sendo atendidas as demandas dos clientes mais importantes, uma característica que já existia no modelo anterior.

O quinto questionamento indaga os questionados acerca do conceito de fidelidade, que nada mais é do que um compromisso físico e emocional assumido por um cliente em troca de suas necessidades atendidas. O Quadro 05 demonstra o posicionamento dos questionados sobre o assunto.

| Nr.Respondentes | Necessidades dos clientes fiéis   |
|-----------------|---|
| 00              | Acesso fácil e conveniente à pessoa certa na empresa, logo na primeira vez. |
| 01              | Contato adequado da parte da sua empresa e comunicação desta com o cliente. |
| 00              | Status privilegiado “especial”, como um cliente conhecido.                  |
| 04              | Reconhecimento do histórico deles com sua empresa.                          |
| 02              | Solução rápida e eficaz das necessidades deles.                             |
| 01              | Antecipação adequada das necessidades deles.                                |
| 05              | Um diálogo amigável, profissional e de duas vias.                           |

**Quadro 05 – Respostas sobre as necessidades dos clientes fiéis**

**Fonte: Dados da pesquisa**

Dois dos questionados não conseguiram identificar nenhuma das características descritas no questionário, sendo que um deles ainda salientou que falta estrutura para o atingimento destes objetivos. Um dos questionados que encontrou duas das opções disponíveis no questionário salientou que muitos clientes reclamam do rodízio de alguns Gerentes de Relacionamento, justamente pela confiança adquirida. Outro respondente afirmou que embora tenha assinalado três opções, elas não eram aplicadas para cem por cento dos clientes.

Com relação à fidelidade que o Banco do Brasil espera que este novo modelo estabeleça entre os clientes e a instituição, os sujeitos destacaram que somente duas das sete necessidades dos clientes fiéis seriam atendidas no novo modelo de Gestão de Carteiras. Estas necessidades foram descritas por Stone (1998) no primeiro capítulo. Cerca de 44% dos sujeitos acreditam que o histórico do cliente será reconhecido e 55% dizem que existirá um diálogo amigável, profissional e de duas vias. Todas as demais necessidades não atingiram 25% das respostas dos questionados.

Necessidades importantes, como acesso fácil e conveniente à pessoa certa na empresa, logo na primeira vez; solução rápida e eficaz das necessidades dos clientes; e antecipação

adequada das necessidades dos clientes; não foram identificadas pela maioria dos sujeitos. Além disso, considerações pessoais foram incluídas trazendo importantes retornos ao modelo destacando a falta de estrutura para um pleno desempenho da função bancária, a reclamação dos clientes com relação aos constantes rodízios de alguns Gerentes de Relacionamento e o fato de que a atenção não está voltada para cem por cento dos clientes encarteirados.

#### 4.2 NOVO MODELO DE GESTÃO DE CARTEIRAS

Outros cinco questionamentos abordaram a avaliação dos respondentes acerca do novo modelo de Gestão de Carteiras. A implementação do Modelo de Relacionamento para as Micro e Pequenas Empresas tem como objetivo a fidelização dos clientes e o incremento de receitas e negócios, a partir da oferta de um atendimento compatível com a necessidade do cliente. Os questionados foram instigados a responder quais dos objetivos da organização quando da implementação deste novo modelo seriam atingidas e as respostas encontram-se no Quadro 06.

| Num. Respondentes | Objetivos do novo modelo de encarteiramento                                  |
|-------------------|--|
| 04                | Redefinição dos recursos humanos, tecnológicos e físicos para o atendimento; |
| 01                | Organização da força de venda para o mercado de pessoas jurídicas – MPE;     |
| 01                | Criação de um referencial para o cliente no Banco do Brasil;                 |
| 05                | Gestão dos resultados;   |
| 02                | Alavancagem do posicionamento do Banco no mercado.                           |

**Quadro 06 – Respostas sobre as visões dos questionados sobre o novo modelo de encarteiramento**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

Um dos questionados acredita que nenhum destes objetivos será alcançado, salientando que o atendimento está sendo somente reativo e com dificuldades de cumprir prazos acordados. Na visão dos demais sujeitos da pesquisa somente dois dos objetivos conseguirão ser atingidos com o referido modelo: redefinição dos recursos humanos, tecnológicos e físicos para o atendimento e a gestão dos resultados. Os demais objetivos foram assinalados por menos de 25% dos respondentes.

Importantes objetivos da instituição, como a organização da força de venda para o mercado de pessoas jurídicas – MPE e a alavancagem do posicionamento do Banco no mercado não foram destacadas pela grande maioria dos questionados. Isso serve de alerta, na medida em que o mercado das micro e pequenas empresas vem sendo assediado constantemente por todas as



instituições financeiras, pelas características citadas no segundo capítulo, como a maior dependência de recursos dos bancos, baixo poder de negociação e menor questionamento a respeito de taxas e tarifas.

Sobre as regras para as formações das novas Carteiras Empresas, descritas no segundo capítulo os questionados responderam conforme demonstra o Quadro 07.

| Nr.Respondentes | Concordância sobre os critérios de formação de Carteiras Empresas |
|-----------------|---|
| 01              | Concordo totalmente   |
| 05              | Concordo parcialmente   |
| 00              | Indiferente   |
| 02              | Discordo parcialmente   |
| 01              | Discordo totalmente   |

**Quadro 07 – Respostas sobre as visões dos questionados sobre os critérios de formação das Carteiras Empresas**

**Fonte: Dados da pesquisa**

Sobre os critérios de formação de carteiras, embora mais de 65% dos respondentes concordem parcial ou totalmente, algumas considerações pessoas importantes foram adicionados ao questionário. Dentre os respondentes de concordância parcial, um deles afirma que existe um volume excessivo de trabalho; outro acredita que o Banco do Brasil deveria ter estrutura de prospecção, o cliente sendo trabalhado e somente depois encarteirado; um terceiro afirma que possui muitas empresas com faturamento menor do que 500 mil reais e com uma pontuação de até 10.000 pontos torna a carteira muito inchada, dificultando um atendimento de qualidade; outro ainda afirma que como algumas agências somente possuem uma carteira formada, os demais clientes micro e pequenas empresas estão sendo atendidos nas mesmas condições de pessoal e espaço físico e não pelo Gerente de Expediente como prevê o modelo. Um dos respondentes que discordam parcialmente acredita que clientes com menor rentabilidade, mas com potencial de negócios, poderiam ser mais bem trabalhados, via encarteiramento, com recursos humanos e tecnologia colocada à disposição dos gerentes de relacionamento, o custo/benefício seria imensurável.

Uma importante crítica ao modelo é focada na pontuação da formação da carteira, que atribui um valor baixo para pequenos clientes. A agência que possuir um grande número de clientes com baixo faturamento terá uma carteira inchada, comprometendo a qualidade do atendimento. Outra consideração importante sobre o que está acontecendo na prática de agências

de pequeno porte é o fato de que as empresas com faturamento abaixo de quinhentos mil reais e rentabilidade abaixo de duzentos reais estão sendo atendidas na estrutura de funcionários destinada à Carteira Empresas.

Segundo as instruções do Banco do Brasil, as Carteiras Empresas prevêm o gerenciamento dos clientes em carteiras, com atendimento especializado e proativo, por meio do gerente de contas, focado na rentabilização, fidelização e retenção do cliente. Prevêm relacionamento intenso e estreito com os clientes para realização de negócios. A oitava questão teve como objetivo saber se os respondentes concordavam que o novo modelo de relacionamento atenda a esses requisitos e as respostas obtidas encontram-se no Quadro 08.

| Nr.Respondentes | Concordância sobre os requisitos esperados pelo Banco do Brasil sobre as Carteiras Empresas |
|-----------------|---|
| 00              | Concordo totalmente   |
| 03              | Concordo parcialmente   |
| 00              | Indiferente   |
| 02              | Discordo parcialmente   |
| 04              | Discordo totalmente   |

**Quadro 08 – Respostas sobre as visões dos questionados sobre os requisitos esperados pelo Banco do Brasil sobre as Carteiras Empresas**

**Fonte: Dados da pesquisa**

Mais de 65% dos sujeitos da pesquisa discordam parcial ou totalmente que a afirmação citada seja atendida pelo novo modelo de Gestão de Carteiras. A maioria dos respondentes adicionou que a estrutura de pessoal é insuficiente para o completo atingimento dos objetivos previstos no gerenciamento dos clientes em carteira. Ainda destacaram o volume de serviço e o excesso de processos vinculados aos gerentes de relacionamento. Dentre os questionados que concordam parcialmente, um deles acredita que o enunciado traduz o ideal de relacionamento com os clientes Pessoa Jurídica, onde busca a proatividade, condição primeira para a manutenção e rentabilização do cliente, foco, criatividade, conhecimento completo do cliente e competência, entretanto ele considera a quantidade de clientes elevada em cada carteira para obter um atendimento no nível desejado pela instituição. Outro respondente afirma que existem muitas atividades operacionais que reduzem tempo para prospecção. Um terceiro questionado diz que a idéia do novo modelo é excelente, porém é difícil praticá-la na totalidade, uma vez que são muitos processos, muito volume de serviço para ser cem por cento em tudo.

Dos dois respondentes que discordam parcialmente, um acredita que exista muita demanda e poucos funcionários e outro afirma que pela definição apresentada a organização deveria disponibilizar mais recursos humanos, especialistas na execução, dando suporte total aos gerentes de relacionamento. Este suporte deveria ser rápido, objetivo e eficaz, deixando o foco maior no cliente e nas suas necessidades. Este mesmo respondente ainda diz que a organização está desfocada, perdendo mais tempo com a execução e menos com o relacionamento. Dentre os quatro questionados que discordam totalmente, um deles salienta o aumento excessivo na quantidade de clientes vinculados a uma carteira; outro alerta para a falta de pessoal, uma vez que o novo modelo aumentou o número de clientes e reduziu pessoal; um terceiro respondente afirma que não existe corpo funcional necessário para que se possa cumprir o objetivo.

A Gestão de Carteiras é um instrumento que visa acompanhar a evolução negocial, a rentabilização e fidelização dos clientes e o desempenho das carteiras e grupos negociais. A nona questão indagou acerca da eficácia do novo modelo de avaliação de desempenho da Gestão de Carteiras e as respostas encontram-se compiladas no Quadro 09.

Se os seus gerentes e sua equipe ouvem mensagens a respeito de comprometimento com o marketing de relacionamento, mas não vêem qualquer mudança na maneira como o desempenho deles é avaliado, eles ficarão profundamente desconfiados quanto à autenticidade da mensagem. Portanto, é recomendável que sejam feitas algumas mudanças, logo no início, nos indicadores de desempenho, na direção indicada pelo conceito de marketing de relacionamento. (STONE, 1998, pág. 45).

| Nr.Respondentes | Concordância sobre a eficácia da avaliação de desempenho da Gestão de Carteiras |
|-----------------|---|
| 04              | Concordo totalmente   |
| 03              | Concordo parcialmente   |
| 00              | Indiferente   |
| 02              | Discordo parcialmente   |
| 00              | Discordo totalmente   |

**Quadro 09 – Respostas sobre as visões dos questionados sobre a eficácia da avaliação de desempenho da Gestão de Carteiras**

**Fonte: Dados da pesquisa**

Quase 80% dos sujeitos da pesquisa concordam total ou parcialmente que a Gestão de Carteiras é um instrumento que visa acompanhar a evolução negocial, a rentabilização e fidelização dos clientes e o desempenho das carteiras e grupos negociais.

Dentre os quatro questionados que concordaram totalmente que o novo modelo de avaliação de desempenho da Gestão de Carteiras seja eficaz, um deles acredita que o modelo é correto, entretanto questiona os recursos disponibilizados aos gerentes de relacionamento. Já um dos três respondentes que concordam parcialmente afirma que o sistema encontra-se em avaliação, uma vez que não há disponibilidade de tempo para avaliar. Dois ainda discordaram parcialmente com o novo modelo, um deles dizendo que o sistema encontrava-se indisponível e outro salientou que as informações são defasadas.

A décima questão do questionário entregue aos sujeitos da pesquisa analisar quais dos objetivos citados no Quadro 10 a organização conseguirá com a revisão da ferramenta da avaliação de carteiras Empresas. O posicionamento dos questionados também se encontra no Quadro 10.

Com a revisão do modelo de avaliação da Gestão das Carteiras, o Banco do Brasil teve três grandes objetivos, sendo que mais de 65% dos sujeitos acredita que o objetivo de aperfeiçoar o modelo de Avaliação de Carteiras visando ao incremento da rentabilização e fidelização dos negócios com os clientes, permitindo o acompanhamento da evolução das carteiras e dos grupos negociais será atingido com êxito.

| Nr.Respondentes | Objetivos do Banco do Brasil na revisão da ferramenta de avaliação das Carteiras Empresas  |
|-----------------|--|
| 06              | Aperfeiçoar o modelo de Avaliação de Carteiras visando ao incremento da rentabilização e fidelização dos negócios com os clientes, permitindo o acompanhamento da evolução das carteiras e dos grupos negociais;           |
| 03              | Orientar e direcionar negócios de acordo com o perfil dos clientes e interesse do Banco;   |
| 04              | Convergir os indicadores PF (Pessoa Física) e MPE (Micro e Pequenas Empresas) de forma a facilitar a disseminação desse instrumento para a rede, assim como aprimorar a profissionalização dos Gerentes de Relacionamento. |

**Quadro 10 – Respostas sobre as visões dos questionados sobre os objetivos do Banco do Brasil na revisão da ferramenta de avaliação das Carteiras Empresas**

**Fonte: Dados da pesquisa**

Já 33% acreditam que o novo modelo conseguirá orientar e direcionar negócios de acordo com o perfil dos clientes e interesse do Banco. Além disso, 44% têm a expectativa de que se conseguirá convergir os indicadores PF (Pessoa Física) e MPE (Micro e Pequenas Empresas) de forma a facilitar a disseminação desse instrumento para a rede, assim como aprimorar a profissionalização dos Gerentes de Relacionamento.

### 4.3 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Tendo em vista que o novo modelo de Gestão de Carteiras visa primordialmente um incremento na satisfação dos clientes, a última questão solicitou aos questionados destacar quais dos aspectos listados no Quadro 11 os clientes encontrariam no Banco do Brasil com a implementação do novo modelo de Gestão de Carteiras. Sua opinião também encontra-se no Quadro 11.

Oliver (apud Zeithaml, 2003) afirma que satisfação é a resposta ao atendimento do consumidor. Trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou de um serviço, ou o próprio produto ou serviço, indicando que com ele se atinge um determinado nível de prazer proporcionado pelo seu consumo. Zeithaml (2003) simplifica a definição acima dizendo que satisfação é a avaliação feita pelo cliente com respeito a um produto ou serviço como contemplando ou não as necessidades e expectativas do próprio cliente.

| Nr.Respondentes | Análise da satisfação dos clientes  |
|-----------------|---|
| 01              | Acesso fácil e conveniente à pessoa certa na empresa, logo na primeira vez. |
| 01              | Contato adequado da parte da sua empresa e comunicação desta com o cliente. |
| 01              | Status privilegiado “especial”, como um cliente conhecido.                  |
| 02              | Reconhecimento do histórico deles com sua empresa.                          |
| 01              | Solução rápida e eficaz das necessidades deles.                             |
| 02              | Antecipação adequada das necessidades deles.                                |
| 05              | Um diálogo amigável, profissional e de duas vias.                           |

**Quadro 11 – Respostas sobre a análise dos questionados sobre a satisfação dos clientes**

**Fonte: Dados da pesquisa**

No que tange a análise de como este novo modelo possibilitará um aumento na satisfação dos clientes, 55% dos questionados acreditam que o clientes encontrará no Banco do Brasil um diálogo amigável, profissional e de duas vias. Os demais itens disponíveis tiveram um índice de seleção inferior a 25%.

Um dos questionados preferiu repetir as respostas da questão 5, porque crê no reconhecimento do histórico positivo dos clientes por parte do banco e também uma confiança dos profissionais por parte dos clientes. Para a grande maioria dos clientes, ainda conforme o questionado, os gerentes retratam bons profissionais, preparados e confiáveis. Ressalta ainda que a marca Banco do Brasil é forte, que os produtos são competitivos, entretanto insere uma ressalva no aspecto agilidade. Este mesmo questionado sugere que com especialistas em

operacionalização e execução ter-se-ia um grande avanço, com ilhas operacionais em todas as agências com mais de dez funcionários, e os gerentes trabalhariam somente no relacionamento e na prospecção de novos negócios e novos clientes.

Dois dos questionados deixaram de marcar quaisquer das opções sendo que um deles afirma que a atuação é para a necessidade do Banco e outro diz que se não houver aumento no corpo funcional nenhuma das opções será encontrada.

## 5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Este estudo teve como foco analisar como o novo modelo de Gestão de Carteiras de clientes micro e pequenas empresas do Banco do Brasil pode ser analisado à luz das Teorias de Marketing de Relacionamento na visão dos Administradores e Gerentes de Relacionamento da cidade de Caxias do Sul - RS. Além disso, buscou-se atingir aos objetivos geral e específicos, apresentados na introdução.

Os capítulos de revisão de bibliografia tiveram como foco abordar pontos do primeiro objetivo específico, apresentando alguns conceitos e definições sobre marketing de relacionamento no primeiro capítulo. No segundo capítulo foi apresentado o Banco do Brasil e o novo modelo de Gestão de Carteiras, comparando-o com o modelo anterior.

No capítulo 4 foi desenvolvida uma análise dos dados obtidos junto aos sujeitos da pesquisa. Neste capítulo foram abordados pontos buscando atingir o objetivo específico de avaliar a percepção dos Administradores e Gerentes de Relacionamento acerca do novo modelo de Gestão de Carteiras de Micro e Pequenas Empresas do Banco do Brasil em relação às Teorias de Marketing de Relacionamento.

### 5.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo também tem o objetivo de agregar valor à nova metodologia, buscando opiniões e contribuições na rede de agências sobre o tema estudado. Conforme citado no corpo do trabalho, é de grande importância quando da alteração das estratégias negociais que os atores sejam consultados sobre como tais modificações repercutirão no seu dia-a-dia de trabalho e de relacionamento com os clientes.

Algumas recomendações levantadas no questionário serão criticadas, levando em consideração as atuais teorias de marketing de relacionamento. Tais recomendações serão reportadas à organização objetivando o aprimoramento do modelo proposto.

## 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Podem ser citadas várias limitações a este estudo, principalmente pelo fato de ser um modelo de relacionamento recente e por terem sido coletadas informações de um pequeno número de sujeitos, todos localizados na mesma cidade.

## 5.3 RECOMENDAÇÕES

Com o foco de contribuir para o constante aprimoramento do modelo de relacionamento com as micro e pequenas empresas, algumas recomendações serão neste momento descritas, tendo como base das teorias de marketing de relacionamento, as respostas dos questionados e as experiências pessoais do pesquisador.

Pode-se afirmar que tanto os objetivos lançados foram atingidos quanto a questão de pesquisa foi respondida. De maneira geral, os sujeitos aprovam a nova Gestão de Carteiras. Muitas considerações foram adicionadas às respostas do questionário, o que enriqueceu de maneira significativa o resultado final desta monografia.

Muitas recomendações foram levantadas pelos sujeitos da pesquisa, o que demonstra que os funcionários do Banco do Brasil estão constantemente preocupados tanto com o bom atendimento aos clientes quanto na mitigação dos riscos financeiros e operacionais, ao quais a instituição está constantemente exposta.

Um ponto levantado por vários questionados fala sobre o excessivo volume de serviços e/ou processos aos quais os Gerentes de Relacionamento estão vinculados. Conforme relato dos sujeitos, tais gerentes estão constantemente vinculados à rotinas ou processos vinculados à operações e demais tarefas que não estão focadas no relacionamento com o cliente. O tempo dispensado na execução de tais rotinas pode ser utilizado para prospectar uma maior participação na quantidade de produtos e serviços bancários aos quais o cliente está propenso a adquirir, levando em consideração a afirmação de Kotler (1999), onde os profissionais de marketing querem sempre aumentar sua participação nos negócios do cliente, deixando de ser apenas únicos fornecedores de um determinado produto e passando a fornecer tudo o que puder dentro do que o cliente consome. Tais procedimentos burocráticos devem ser vinculados a um setor de suporte



capaz de executá-los de maneira eficiente e eficaz, “liberando” a força de trabalho negocial para um contato mais íntimo com os clientes.

Outra recomendação deste estudo vai ao encontro da sugestão de um dos questionados, embora não possa ser adaptada a todas as agências. Uma estrutura voltada exclusivamente para a prospecção de novos clientes e/ou negócios seria uma solução focada na constante expansão da base de clientes. Atualmente, quando uma dependência do banco atinge sua meta de número de clientes ela pára a prospecção e foca seus esforços nos demais itens não atingidos no Acordo de Trabalho. Entretanto, as demais instituições financeiras concorrentes continuam atuando no mercado, por vezes indo buscar os clientes que se encontram dentro do Banco do Brasil. Quando existe a conseqüente redução da base de clientes a agência é obrigada a voltar à prospecção, o que pode levar um certo tempo para dar resultados positivos, uma vez que os clientes já possuem propostas e negociações em andamento com outros bancos. Com a implementação de uma estrutura voltada exclusivamente à prospecção de novos clientes, esta situação pode ser minimizada, pois existiriam profissionais especializados no mercado, constantemente buscando novas oportunidades negociais. Esta solução não poderia ser aplicada em agências com pequeno número de funcionários; entretanto, para grandes cidades e/ou centros financeiros, este profissional, vinculado à uma das agências da praça ou a superintendência, seria de grande valia ao banco.

A terceira recomendação que se procura deixar com este trabalho está focada nos critérios de formação das Carteiras Empresas. Como foi relatado por um dos questionados, quando o mercado atendido pela dependência do Banco do Brasil é composto basicamente por micro empresas, o número de clientes necessários para a formação de uma carteira é elevado, tornando a mesma inchada e difícil de propiciar aos clientes o atendimento especializado e proativo, focado na rentabilização, fidelização e retenção do cliente (objetivo da organização destacado no segundo capítulo). Seriam necessários mais de 330 clientes com pontuação de 30 pontos para completar os 10.000 pontos da Carteira Empresas. A sugestão é que, além de um máximo de número de pontos, também seja delimitado um número máximo de clientes que podem ser vinculados a uma Carteira Empresas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco do Brasil S.A. Disponível em <<http://www.bb.com.br>>. Acessado em 10 de setembro de 2007.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo – SP. Editora Atlas, 2003.

CHRISTOPHER, Martin. **A logística do marketing**. 2ª Edição. São Paulo – SP. Editora Futura, 1999.

FIFIELD, Paul. Segmentação pelo contexto. **HSM Management**, Barueri, v. 6, n. 53, p. 40-46, novembro/dezembro 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª Edição. São Paulo – SP. Editora Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª Edição. São Paulo – SP. Editora Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4ª Edição. São Paulo – SP. Editora Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 14ª Edição. São Paulo – SP. Editora Futura, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estratégias, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo – SP. Editora Atlas, 1999.

STONE, Merlin. **Marketing de relacionamento**. São Paulo – SP. Littera Mundi, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos de pesquisa em administração**. São Paulo – SP. Editora Atlas, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª Edição. Porto Alegre – RS. Editora Bookmann, 2001.

ZEITHAML, Valarie A. e BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2ª Edição. Porto Alegre – RS. Editora Bookmann, 2003.

## ANEXO I – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

### UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO MBA – GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

Caro Colega,

Este questionário tem como objetivo avaliar a percepção dos Administradores e Gerentes de Relacionamento acerca do novo modelo de Gestão de Carteiras de Micro e Pequenas Empresas do Banco do Brasil.

Sua contribuição é muito importante para o aprimoramento do referido modelo, uma vez que ele ainda se encontra em fase de implementação no Banco e, também, para o desenvolvimento da Monografia que estou realizando.

As respostas serão analisadas de maneira agregada e será mantida confidencialidade em relação aos respondentes.

Abaixo de cada questão há um espaço para seus comentários pessoais sobre o assunto abordado.

Nome: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

Tempo de Banco: \_\_\_\_\_

Tempo na Função: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

**01.** Antes de uma organização investir em marketing de relacionamento ela deve distinguir os cinco diferentes níveis de relacionamento com os consumidores. Na sua opinião, qual dos níveis de relacionamento citados abaixo mais se assemelha ao novo modelo de Gestão de Carteiras? Marque uma única resposta com um X.

( ) **Básico:** O vendedor vende o produto, mas não contata o cliente novamente;

( ) **Reativo:** O vendedor vende o produto e estimula o cliente para procurá-lo se tiver qualquer dúvida ou reclamação;

( ) **Responsável:** O vendedor telefona ao cliente logo após a venda para checar se o produto está atendendo as expectativas. Ele solicita também do cliente quaisquer sugestões para melhoria do produto e possíveis desapontamentos. Estas informações ajudam a empresa a melhorar constantemente sua oferta.

( ) **Proativo:** O vendedor telefona ao cliente de vez em quando para informar sobre melhores usos do produto ou sobre a utilização de novos produtos;

( ) **Parceria:** A empresa trabalha continuamente com o cliente para descobrir maneiras de ele economizar e ajudá-lo a usar melhor o produto.

Comentários pessoais:

---



---



---



---

**02.** Algumas etapas devem ser observadas quando do estabelecimento de um programa de marketing de relacionamento. Qual (is) das etapas abaixo você considera que o Banco levou em consideração na elaboração deste modelo de encarteamento? Marque com um X uma ou mais etapas.

- Identificação de clientes-chave:** a empresa escolhe os cinco ou dez melhores clientes e os designa para o marketing de relacionamento, acrescentando outros que vierem a ter um crescimento excepcional;
- Designação de um gerente de relacionamento habilitado a cada cliente-chave:** esse gerente deve obter o treinamento sobre marketing de relacionamento;
- Desenvolvimento de uma clara descrição das tarefas dos gerentes de marketing de relacionamento:** seus objetivos devem ser descritos, assim como suas responsabilidades e critérios de avaliação. Como ele é responsável pelo cliente, deve ser o ponto central de todas as informações sobre o mesmo, além de mobilizador dos serviços da empresa para o cliente. O gerente de relacionamento não deve possuir uma carteira grande de clientes desse porte. Deve administrar contas de alguns apenas, a fim de que possa desenvolver sua atividade da melhor maneira possível, dentro das expectativas dos clientes.
- Identificação de um gerente geral para coordenar os gerentes de relacionamento:** é ele quem irá desenvolver a descrição das tarefas, os critérios de avaliação e recursos de apoio para aumentar a eficácia dos gerentes de relacionamento;
- Cada gerente de relacionamento deve desenvolver um plano a longo prazo e um plano a curto anual de relacionamento com o cliente:** esse plano anual deve definir os objetivos, as estratégias, as ações específicas e os recursos necessários ao desenvolvimento desse trabalho. Essas definições devem obviamente estar de acordo ao planejamento estratégico elaborado para toda a corporação.

Comentários pessoais:

---



---



---



---

**03.** Existem alguns indicadores que apontam sinais de possível fracasso quando da implementação do marketing de relacionamento em uma organização. No seu ponto de vista, o Banco apresenta qual(is) destes sinais de alerta?

- Precisando encaminhar muitas decisões de gerenciamento de relacionamento individual para gerentes de primeiro escalão.
- Longos tempos de espera para decisões tipo sim/não de solicitações de clientes.
- Os sistemas não dão ao pessoal a flexibilidade para lidar com as necessidades do cliente, provocando mal-entendidos ou atrasos.
- As pressões do trabalho não permitem que o pessoal complete as tarefas (frequentemente os clientes vão para o fim da fila em tais circunstâncias) ou forçam o pessoal a se concentrar nos processos formais e não nos clientes.
- Baixa qualidade de informação dada ao pessoal, de forma que eles não sabem o que dizer para os seus clientes.
- A motivação, a avaliação e os outros sistemas de administração do pessoal proporcionam uma atenção e recompensas inadequadas para o sucesso de lidar com os clientes.
- Aumento do índice de reclamações.
- Baixa motivação do pessoal da linha de frente e/ou elevada taxa de rotatividade.
- Aumento do índice de perda de clientes.

Comentários pessoais:

---



---

---

---

**04.** Um princípio-chave do marketing de relacionamento é o de que é difícil atender sempre todas as necessidades do seu cliente. A sobrevivência competitiva exige o atendimento das necessidades mais relevantes dos clientes mais importantes. De que maneira você acredita que o novo modelo de Gestão de Carteiras vai ao encontro, ou não, com a realidade citada acima?

---

---

---

---

**05.** O conceito de fidelidade nos diz que ela é um compromisso físico e emocional assumido por um cliente em troca de suas necessidades atendidas. Você pode dizer que o Banco do Brasil oferece a todos os seus grupos de clientes o seguinte: (Marque com um X uma ou mais respostas).

- Acesso fácil e conveniente à pessoa certa na empresa, logo na primeira vez.
- Contato adequado da parte da sua empresa e comunicação desta com o cliente.
- Status privilegiado “especial”, como um cliente conhecido.
- Reconhecimento do histórico deles com sua empresa.
- Solução rápida e eficaz das necessidades deles.
- Antecipação adequada das necessidades deles.
- Um diálogo amigável, profissional e de duas vias.

Comentários pessoais:

---

---

---

---

**06.** A implementação do Modelo de Relacionamento para as Micro e Pequenas Empresas tem como objetivo a fidelização dos clientes e o incremento de receitas e negócios, a partir da oferta de um atendimento compatível com a necessidade do cliente. Qual(is) das possibilidades abaixo você pensa que o Banco do Brasil conseguirá atingir com este novo modelo de relacionamento? Marque com um X uma ou mais respostas.

- Redefinição dos recursos humanos, tecnológicos e físicos para o atendimento;
- Organização da força de venda para o mercado de pessoas jurídicas – MPE;
- Criação de um referencial para o cliente no Banco do Brasil;
- Gestão dos resultados;
- Alavancagem do posicionamento do Banco no mercado.

Comentários pessoais:

---

---

---

---

**07.** As Carteiras Empresas são compostas por clientes que atendam às seguintes condições:

- Conta corrente ativa;
- Adimplente ou inadimplente com dívidas vencidas até 180 dias;
- Sem restrição impeditiva absoluta;
- Natureza jurídica diferente de Associação Civil, Candidato a Cargo Eletivo, Fundação Privada, Organização Religiosa, Partido Político e Sociedade sem Fins Lucrativos;
- Faturamento bruto anual superior a R\$ 500 mil (quinhentos mil reais);
- Faturamento bruto anual de até R\$ 500 mil (quinhentos mil reais) e margem de contribuição média nos últimos seis meses igual ou superior a R\$ 200,00 (duzentos reais);
- Sócios/dirigentes de empresas encarteiradas.
- Pontuação mínima de 5.000 pontos e máxima de 10.000 pontos, apurados a partir do somatório dos pesos dos clientes que compõem a carteira;

Você acredita que os critérios acima elencados são condizentes com a realidade da sua agência, principalmente no que tange o ponto de corte de faturamento e pontuação mínima e máxima da carteira?

- ( ) 01 – Concordo totalmente
- ( ) 02 – Concordo parcialmente
- ( ) 03 – Indiferente
- ( ) 04 – Discordo parcialmente
- ( ) 05 – Discordo totalmente

Comentários pessoais:

---

---

---

---

**08.** “Os modelos de atendimento também foram alterados em relação ao modelo anterior. As Carteiras Empresas prevêm o gerenciamento dos clientes em carteiras, com atendimento especializado e proativo, por meio do gerente de contas, focado na rentabilização, fidelização e retenção do cliente. Prevêm relacionamento intenso e estreito com os clientes para realização de negócios.”

Em relação ao enunciado acima, em que grau você concorda que o novo modelo de relacionamento atenda a esses requisitos?

- ( ) 05 – Concordo totalmente
- ( ) 04 – Concordo parcialmente
- ( ) 03 – Indiferente
- ( ) 02 – Discordo parcialmente
- ( ) 01 – Discordo totalmente

Por quê?

---



---



---



---

**09.** A Gestão de Carteiras é um instrumento que visa acompanhar a evolução negocial, a rentabilização e fidelização dos clientes e o desempenho das carteiras e grupos negociais. Em relação à Gestão de Carteiras, as principais características deste novo modelo são:

- Disponibilização de prévias semanais;
- A possibilidade de avaliar os sócios/dirigentes nas carteiras Empresas, otimizando o gerenciamento desse público nas agências e um atendimento completo e integrado;
- Nova metodologia de cálculo da Margem de Contribuição Esperada;
- Novas regras para a contagem de produtos e serviços (posse simples e qualificada);
- Estabelecimento de metas por volume constantes da Perspectiva Estratégia e Operações e inclusão de Bônus Estratégicos;
- Substituição do indicador de Índice de Qualidade da Carteira pelo indicador INAD – Inadimplência;
- Avaliação de todos os clientes da carteira (inclusive com menos de 1 ano de conta corrente);

Você concorda que esse novo modelo de avaliação da Gestão de Carteiras seja eficaz?

- ( ) 05 – Concordo totalmente  
 ( ) 04 – Concordo parcialmente  
 ( ) 03 – Indiferente  
 ( ) 02 – Discordo parcialmente  
 ( ) 01 – Discordo totalmente

Comentários pessoais:

---



---



---



---

**10.** Qual(is) dos objetivos abaixo você acredita que o Banco do Brasil conseguirá atingir com a revisão da ferramenta de avaliação de carteiras Empresas? Marque com um X uma ou mais respostas.

- ( ) Aperfeiçoar o modelo de Avaliação de Carteiras visando ao incremento da rentabilização e fidelização dos negócios com os clientes, permitindo o acompanhamento da evolução das carteiras e dos grupos negociais;  
 ( ) Orientar e direcionar negócios de acordo com o perfil dos clientes e interesse do Banco;  
 ( ) Convergir os indicadores PF (Pessoa Física) e MPE (Micro e Pequenas Empresas) de forma a facilitar a disseminação desse instrumento para a rede, assim como aprimorar a profissionalização dos Gerentes de Relacionamento.

Comentários pessoais:



---

---

---

---

**11.** Tendo em vista que o novo modelo de Gestão de Carteiras visa primordialmente um incremento na satisfação dos clientes, qual(is) dos aspectos abaixo listados você acredita que ele encontrará no Banco do Brasil?

- Acesso fácil e conveniente à pessoa certa na empresa, logo na primeira vez.
- Contato adequado da parte da sua empresa e comunicação desta com o cliente.
- Status privilegiado “especial”, como um cliente conhecido.
- Reconhecimento do histórico deles com sua empresa.
- Solução rápida e eficaz das necessidades deles.
- Antecipação adequada das necessidades deles.
- Um diálogo amigável, profissional e de duas vias.

Comentários pessoais:

---

---

---

---

Muito Obrigado  
Vinícius Pizzolato