

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

**Estudo das Relações Corporativas entre
Bancos de Atacado e Grandes Empresas de Varejo,
no âmbito do Rio Grande do Sul**

Arno Volmi Arruda Filho

Porto Alegre, 2003

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Estudo das Relações Corporativas entre
Bancos de Atacado e Grandes Empresas de Varejo,
no âmbito do Rio Grande do Sul**

Arno Volmi Arruda Filho

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Schuler

Porto Alegre, 2003

À minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores, funcionários, colegas e também novos amigos, no âmbito da EA/PPGA/UFRGS, que colaboraram para o esboço, desenvolvimento e concretização deste trabalho. Isto inclui desde trocas de idéias até orientações específicas, passando por palavras de incentivo e conforto, cujo valor não se pode mensurar.

Agradecimentos especiais à minha orientadora, Profa. Dra. Maria Schuler, assim como aos Profs. Drs. Walter M. Nique, Carlos A. M. Callegaro e Carlos A. V. Rossi, cujos estímulos e orientações foram essenciais.

Agradeço aos colegas e amigos do convívio profissional, que apoiaram direta ou indiretamente a realização deste trabalho. Isto inclui desde apoio verbal e coleguismo até compreensão e interesse pelo estudo, passando por amizade e ajuda, que nos permitem superar desafios.

Agradecimentos especiais às empresas que concordaram em participar da pesquisa e aos respectivos executivos entrevistados, cujos nomes não estão citados, devido aos compromissos de sigilo previamente assumidos, assim como aos meus superiores hierárquicos no Unibanco, cujos apoios foram imprescindíveis.

SUMÁRIO

	P.
1	INTRODUÇÃO..... 10
2	JUSTIFICATIVA..... 14
3	OBJETIVOS..... 18
3.1	GERAL..... 18
3.2	ESPECÍFICOS..... 18
4	REVISÃO DA LITERATURA..... 19
4.1	INTRODUÇÃO..... 19
4.2	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS..... 19
4.3	A ESTRATÉGIA DE MARKETING E A FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE..... 21
4.4	O FOCO NO VALOR DO CLIENTE..... 25
4.5	O COMPORTAMENTO DO CLIENTE E A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO..... 29
4.6	O <i>MARKETING</i> DE RELACIONAMENTO..... 34
5	MÉTODO..... 45
5.1	OPERACIONALIZAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA..... 45
5.2	TIPO DE PESQUISA E FORMA DE COLETA DE DADOS..... 46
5.3	TÉCNICAS DE ANÁLISE UTILIZADAS..... 47
6	RESULTADOS..... 49
6.1	ANÁLISE (DESENVOLVIMENTO)..... 49
6.2	PRINCIPAIS RESULTADOS (SÍNTESE)..... 51
6.3	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... 68
7	CONCLUSÕES..... 77
8	RECOMENDAÇÕES..... 82
9	BIBLIOGRAFIA..... 84
9.1	UTILIZADA (REFERENCIADA NO TEXTO)..... 84

9.2	CONSULTADA (NÃO REFERENCIADA NO TEXTO).....	87
10	ANEXO A – FASES DA PESQUISA.....	90
11	ANEXO B – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	91
11.1	ASPECTOS PRELIMINARES.....	91
11.2	DADOS PARA IDENTIFICAÇÃO DA ENTREVISTA.....	93
11.3	PAUTA DA ENTREVISTA.....	94
12	ANEXO C – PREPARAÇÃO DOS DADOS PARA A ANÁLISE.....	96
12.1	DESCRIÇÕES DOS CONTEÚDOS DAS ENTREVISTAS.....	96
12.2	DESCRIÇÃO ANALÍTICA DOS CONTEÚDOS OBTIDOS.....	146

LISTA DE FIGURAS

	P.
Figura nº 1: Três estratégias genéricas.....	20
Figura nº 2: Recursos e habilidades geralmente requeridos.....	21
Figura nº 3: Tendências em longo prazo	26
Figura nº 4: Construindo o Valor do Valor.....	27
Figura nº 5: Construindo o Valor da Marca.....	27
Figura nº 6: Construindo o Valor da Retenção.....	28
Figura nº 7: Implementando a Estrutura do Valor do Cliente.....	28
Figura nº 8: Vantagens competitivas obtidas com uma orientação para o cliente.....	30
Figura nº 9: Matriz de valores e papéis do cliente	34
Figura nº 10: Um modelo de compra com base no relacionamento...	37
Figura nº 11: O <i>marketing</i> de relacionamento.....	42
Figura nº 12: Fatores importantes para iniciar ou manter relacionamentos com bancos.....	53
Figura nº 13: Fatores relacionados aos produtos e serviços ofertados pelo banco.....	65
Figura nº 14: Fatores relacionados às pessoas do banco envolvidas no relacionamento.....	66
Figura nº 15: Fatores relacionados às características e posicionamentos do banco.....	67
Figura nº 16: Adequação dos elementos pesquisados ao modelo de compra com base no relacionamento	76

RESUMO

A evolução das estratégias de *marketing* mostra que o principal esforço competitivo deve focar na manutenção dos clientes e no desenvolvimento dos relacionamentos já existentes, para aumento do valor da empresa, com menores riscos e maiores oportunidades para aumentar a lucratividade, de diversas maneiras. Contudo, os relacionamentos significam coisas diferentes, para clientes diferentes, sendo que o estudo teórico e prático do seu comportamento pode indicar mudanças essenciais nos processos de *marketing* do fornecedor, reestruturando-os em torno do cliente e com vantagens para ambos.

Da percepção de possíveis lacunas entre as estratégias e ações de *marketing* dos bancos de atacado e aquilo que as grandes empresas realmente desejam, para o efetivo estabelecimento de relacionamentos duradouros e valiosos, surgiu este estudo exploratório, o qual buscou revisar a literatura de *marketing* e realizar uma pesquisa qualitativa, para identificação e discussão dos principais elementos teóricos e práticos, relativos ao processo de formação e manutenção de relacionamentos de longo prazo, entre bancos de atacado e sete grandes empresas de varejo, no âmbito geográfico do Estado do Rio Grande do Sul.

Os resultados e conclusões do estudo indicam que as relações existentes entre bancos de atacado e essas sete grandes empresas de varejo estão evoluindo, na direção da busca e do fortalecimento de relacionamentos de longo prazo. As expectativas, preferências e práticas dessas empresas confirmam a existência de espaços, para que os bancos aprimorem suas estratégias e práticas de *marketing*, para melhor construir ou consolidar os relacionamentos.

Embora não generalizáveis, os resultados e conclusões deste estudo exploratório podem ser complementares aos de outros já realizados, com outros enfoques ou a respeito de outras realidades, servindo de estímulo ou ponto de partida para a realização de novas pesquisas, que ajudem a melhor entender os componentes, mecanismo e chaves lógicas da construção e manutenção de relacionamentos corporativos, em geral, ou de suas muitas particularidades, de acordo com cada contexto e tipo de indústria, fornecedor e cliente envolvidos.

ABSTRACT

The evolution of marketing strategies indicates that the maintenance of clients and the development of the existing relationships should be focused as the main competitive effort to enhance the company value, with lower risks and greater opportunities in order to increase profitability in several ways. However, relationships may have different meanings due to client peculiarities and the practical and theoretical study of its behavior may indicate important changes in the marketing process of the supplier, adapting them to the client profile and bringing advantages for both.

This exploratory study has arisen from the perception of possible gaps between marketing strategies and actions of wholesale banks, and the big companies' necessity of establishing lasting and valuable relationships. It has also attempted to review marketing literature and make a qualitative research to identify and discuss the main theoretical and practical elements related to the process of creation and maintenance of long-term relationships between wholesale banks and seven big retail companies in the state of Rio Grande do Sul.

The results and conclusions of the study between wholesale banks and the seven retail companies mentioned are growing, aiming the search and the strength of long-term relationships. The expectations, preferences and actions of these companies assure the existence of gaps, that may either allow banks to improve their marketing strategies and actions in order to build or consolidate their relationships or not.

Although they should not be considered as a general view, the results and conclusions of this exploratory study may aggregate other studies with different focuses or even in different realities. It may also act as a stimulus upon the accomplishment of new researches that permit a better understanding of components, mechanism and logical keys of corporative relationships construction and maintenance, and also the peculiarities they present, according to each context, type of industry, supplier and clients involved.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho busca estudar as relações corporativas, do ponto de vista de *marketing*, existentes entre bancos de atacado, no papel de fornecedores, e grandes empresas de varejo, no papel de clientes, atuantes no âmbito geográfico do Estado do Rio Grande do Sul.

O estudo visa identificar, apresentar e discutir os principais elementos, relativos ao processo de formação e manutenção de relacionamentos corporativos de longo prazo, procurando agregar conhecimentos que possam ser úteis para o aprimoramento das estratégias de *marketing* dos fornecedores, os quais, no caso deste estudo, são os bancos de atacado.

O estudo tem caráter exploratório e envolve uma pesquisa qualitativa, buscando a obtenção de elementos na literatura e junto às grandes empresas de varejo, visando descobrir quais são as suas principais percepções, opiniões e preferências, a respeito do estabelecimento e manutenção de relacionamentos corporativos, de longo prazo, com bancos de atacado.

Para tanto, o estudo buscou revisar previamente a literatura disponível e posteriormente executou uma pesquisa qualitativa, junto às grandes empresas de varejo, procurando encontrar confirmações de elementos teóricos e práticos - considerados ou relatados pela literatura de *marketing* - ou até mesmo possíveis novidades e especificidades, relativas ao contexto das empresas pesquisadas, resultantes das especificidades empresariais e culturais locais.

Por outro lado, o elenco de empresas pesquisado foi pequeno em número, mas de considerável abrangência nos contextos empresarial e mercadológico dos principais segmentos de varejo, no âmbito geográfico do Estado do Rio Grande do Sul e, em alguns casos, também atingindo outros estados.

Todos os esforços foram feitos na direção de trazer à tona, destacar, comparar e aprofundar conhecimentos de *marketing* - sejam teóricos ou práticos - de forma ordenada e

coerente, objetivando melhorar o entendimento dos relacionamentos corporativos, especialmente entre bancos de atacado e grandes empresas de varejo.

Num contexto mais amplo, as relações corporativas entre bancos de atacado e grandes empresas são bastante relevantes, tanto pela significância econômica da indústria de serviços financeiros, em si, quanto pela importância de seus produtos e serviços destinados às grandes empresas atuantes em quaisquer indústrias.

A utilização de produtos e serviços financeiros está presente na vida de todas as grandes empresas, por serem os mesmos necessários ao atendimento de variadas necessidades, sejam estas de ordem interna ou externa, de conotação econômica, financeira ou social, ou, ainda, inerentes às suas transações e relações com fornecedores, clientes, empregados, acionistas, governos e comunidades, dentre outras possíveis.

Assim, os diversos grandes bancos competem pelo interesse do público e das empresas em geral e, em especial, pelo interesse das maiores, visando estabelecer com estas últimas as assim chamadas relações corporativas, com o objetivo de iniciar, manter ou ampliar negócios, através da venda de seus produtos e serviços às mesmas.

Para tanto, existem bancos ou divisões especializadas dos mesmos que se dedicam exclusivamente ao desenvolvimento de negócios com as grandes empresas - os assim denominados bancos de atacado. Esses bancos de atacado contam com diversas áreas especializadas e com muitos profissionais altamente qualificados, dedicados exclusivamente ao atendimento das variadas, volumosas e muitas vezes complexas demandas das grandes empresas.

Tais demandas compreendem desde atividades mais simples, tais como abertura e movimentação de contas correntes, passando por transferências de valores, pagamentos e recebimentos diversos, até o atendimento de necessidades mais especializadas ou sofisticadas, tais como diversas modalidades de empréstimos, financiamentos e garantias locais e internacionais, transações de câmbio e de comércio exterior, projetos de investimentos, operações estruturadas, transações de mercado de dívida ou de capitais, reestruturações financeiras, fusões e aquisições, operações de tesouraria para aplicações de recursos

financeiros ou proteções de ativos e passivos contra variações de juros ou de câmbio, gestão de ativos financeiros e de recebíveis diversos, custódia de títulos e valores, dentre outras possíveis.

Assim, do sucesso no estabelecimento, manutenção e ampliação de relações de negócios com as grandes empresas, dependem os bancos de atacado existentes e concorrentes, pois essas relações de negócios são a razão e o propósito de suas existências.

Devido ao maior porte de faturamento e volume de transações comerciais e financeiras, e, conseqüentemente, do maior potencial para o estabelecimento de negócios, as grandes empresas são muito disputadas pelos diversos bancos de atacado, cada um dos quais apresentando-lhes diversos produtos e serviços, buscando atrair e reter suas atenções e preferências nos negócios.

Notícias recentes, a respeito da indústria de serviços financeiros, denotam que nos últimos anos o crescimento das forças competitivas e do poder dos próprios clientes, nesse mercado, tornou o gerenciamento do ciclo de vida dos clientes mais difícil do que nunca. Num cenário de crescente competição, os provedores de produtos e serviços financeiros precisam tornar-se mais orientados ao cliente, para protegerem esses verdadeiros ativos (*customer assets*) e conquistar maior participação em seus negócios (*wallet share*). Os processos de *marketing* de serviços financeiros devem ser repensados, para suportar as iniciativas focadas no cliente e agregar valor real aos negócios (*real bottom line business results*). Essencial para essa evolução é a criação e a entrega do valor percebido pelo cliente (AMA, 2003).

Nesse contexto de disputa acirrada entre os bancos de atacado - pela atenção e preferência das grandes empresas - observam-se casos onde as grandes empresas mantêm boas e fortes relações corporativas, com alguns bancos de sua preferência, durante um longo tempo, em contraste com outros muitos casos, onde não se estabelecem relações, ou, quando ocorrem, revelam-se fracas, insatisfatórias ou pouco duradouras.

Parecem existir várias razões ou motivações que contribuem ou concorrem, para que uma grande empresa prefira relacionar-se com um determinado banco de atacado, preterindo

assim outros competidores, muito embora esses últimos possam aparentar qualificações semelhantes e ofertar produtos e serviços similares aos do banco eleito pela empresa.

Assim, quais são os principais elementos que determinam o estabelecimento dessas relações corporativas, entre grandes empresas e bancos de atacado? Quais são os principais elementos que contribuem para a qualidade, intensidade e duração dessas relações? O que desejam, consideram ou preferem as grandes empresas, quando buscam, mantêm ou avaliam essas relações?

Investigar, identificar, apresentar e discutir esses principais elementos - relativos ao processo de formação e manutenção dessas relações corporativas - parece ser uma questão digna de atenção e merecedora de estudos específicos.

Um estudo exploratório que reúna e compare conhecimentos teóricos e práticos, selecionados da literatura de *marketing* disponível, com elementos obtidos numa pesquisa qualitativa específica, pode contribuir para o melhor entendimento das razões e motivações das grandes empresas de varejo, no que tange ao estabelecimento e manutenção de relações corporativas de longo prazo, com bancos de atacado.

De tal estudo podem advir elementos complementares a outros estudos já realizados, assim como novas variáveis ou hipóteses, que sirvam, por sua vez, a novas pesquisas, ajudando a complementar o mosaico - ainda em construção - do amplo entendimento dos componentes, mecanismos e chaves lógicas que embasam e permitem a construção e a manutenção de relacionamentos corporativos, com suas possíveis peculiaridades, decorrentes das características, necessidades e especificidades de cada indústria e das suas diferentes combinações.

2 JUSTIFICATIVA

A experiência profissional prévia do pesquisador, vivenciada em bancos de atacado, também como executivo responsável pela gestão de relacionamentos com diversos tipos e portes de empresas, motivou o seu interesse por uma melhor compreensão, tanto em amplitude quanto em profundidade, das razões e motivações das grandes empresas, relativamente às suas decisões para o estabelecimento e manutenção de relacionamentos.

Em sua atividade profissional, o pesquisador observou que algumas das estratégias e ações de marketing adotadas pelos bancos de atacado muitas vezes revelam-se limitadas nos seus conceitos ou fundamentos; imprecisas nas suas definições ou comunicações; conflituosas nas suas implantações ou conduções cotidianas - muito embora, pelo menos na intenção, todas objetivem o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos corporativos com as grandes empresas.

Ainda na visão do pesquisador, essas limitações, imprecisões e conflitos das estratégias e práticas de marketing, adotadas pelos bancos de atacado, decorrem da carência de embasamentos ou estudos adequados, para que produzam efetivamente os efeitos desejados. Não raro, essas estratégias ou ações que se revelam infrutíferas derivam de decisões apressadas ou superficiais, muitas vezes tomadas por pessoas sem conhecimentos suficientemente profundos de *marketing*, mas bastante influenciadas pelos paradigmas, práticas e inércias próprias do negócio bancário. Em decorrência disso tais decisões muitas vezes substituem, obliteram ou anulam outras possíveis estratégias de *marketing* que seriam mais adequadas para o estabelecimento e manutenção de relacionamentos corporativos de longo prazo.

Essas estratégias e práticas mais limitadas são geralmente adotadas desconsiderando importantes elementos disponíveis no conjunto de conhecimentos de *marketing*, ou, ainda, considerando apenas um horizonte muito curto de tempo, resultando, então, na formação de parvos raciocínios e justificativas para as ações adotadas. Tais ações são muito mais influenciadas pelas tradições e conveniências já estabelecidas pela atividade bancária, o que

resulta em decisões estratégicas pobres, quando analisadas à luz dos conhecimentos disponíveis sobre *marketing* de relacionamento.

Exemplos de decisões estratégicas pobres, observadas pelo pesquisador na sua vivência profissional, são aquelas adotadas pelos bancos de atacado, relativamente às grandes empresas clientes ou *prospects*, levando em conta apenas seu porte de faturamento, tipo de atividade, ou localização geográfica, desconsiderando outros importantes aspectos dos conhecimentos disponíveis de *marketing*. Outras práticas observadas - combinadas ou não com as anteriores - são as de guiar decisões e ações sobre os relacionamentos apenas levando em conta fatores internos previamente existentes, tais como disponibilidades de estrutura física, de pessoal ou de produtos e serviços, desconsiderando outros importantes aspectos que poderiam estreitar os relacionamentos com as empresas clientes e alavancar os volumes de negócios com as mesmas.

Tais observações e preocupações do pesquisador, embasadas na sua experiência profissional, encontram eco, por exemplo, em um artigo escrito por Bielski (2001), onde o mesmo comenta que muitas das pessoas que trabalham em bancos gostam de pensar em si mesmas como estando no “negócio de relacionamentos”, simplesmente por deterem conhecimentos técnicos ou de mercado, ou, ainda, por estarem envolvidas na gestão do fluxo de caixa ou dos ativos de seus clientes corporativos.

Bielski (2001) pondera que o foco em relacionamento - realmente - significa que a organização que pretenda adotá-lo será necessariamente impactada nos seus fundamentos, na forma como está estruturada, nos seus processos e na maneira como os seus empregados, e, especialmente, a sua “linha de frente”, interagem com seus clientes.

Outra evidência, confirmatória das preocupações do pesquisador, pode ser encontrada em artigo escrito pela empresa internacional de consultoria Interbrand (2002), onde são citados resultados de uma pesquisa realizada junto às pessoas integrantes de departamentos de *marketing* de vários bancos. As pessoas pesquisadas destacaram a existência de um forte contraste, entre as mentalidades de *marketing* e de *banking*, afirmando, por exemplo, que os banqueiros estão orientados em torno de seus próprios sistemas e procedimentos - desejando casar as demandas dos seus clientes com as suas próprias restrições internas. Outra opinião,

bastante contundente, citada como resultante da mesma pesquisa, foi a de que as pessoas de *marketing* pensam “lateralmente e colorido”, enquanto que os banqueiros pensam “apenas em preto, branco e cinza”.

Além das evidências acima citadas, as quais foram extraídas de artigos publicados nos E.U.A., e, portanto, poderiam refletir apenas aspectos de uma realidade diferente da nossa, também se constatam em estudos locais percepções que igualmente reforçam as observações e preocupações do pesquisador.

Em um estudo realizado por Oliveira, Jr. (2000), com o objetivo de avaliar as competências profissionais da venda pessoal à pessoa jurídica, em bancos, a partir do ponto de vista dos clientes, de diversos portes, alguns dos resultados observados na sua análise das opiniões dos representantes das mesmas - obtidas na parte exploratória de sua pesquisa - revelam que, de um modo geral, há um sentimento de “abandono”, na percepção das empresas, relativamente ao comportamento dos bancos, depois que os mesmos conseguem obter suas contas ou vender-lhes algum produto específico. Sua análise também mostra que as empresas apontam para a existência de “negligência”, por parte dos bancos, com relação aos relacionamentos, relatando que os mesmos não possuem uma política de manutenção dos vínculos de negócios.

Ainda nos resultados do mesmo estudo, observa-se que as empresas de grande porte foram aquelas que apresentaram - com maior frequência e ênfase - a percepção de que há uma “falta de atenção” dos bancos, quanto às necessidades dos seus clientes. Essas grandes empresas esperavam maior atenção das instituições financeiras, até mesmo pelas suas capacidades e potenciais de negócios, mas, ao invés disso, relataram que os bancos geralmente as procuram apenas para “empurrar-lhes” aquilo que querem vender - e não o que elas realmente necessitam.

Na contextualização de um estudo realizado por Veppo (1999), com o objetivo de verificar o nível de satisfação do cliente *corporate* do maior banco estatal brasileiro, o autor cita que, a despeito da existência de procedimentos de *marketing* mais precisos, a grande maioria dos homens de negócios tomam decisões mercadológicas de forma intuitiva e que, apesar de toda a advertência e fatos reais, vividos pelo mercado, há dirigentes de instituições

financeiras que esquecem que muitas empresas que detinham sucesso, com surpreendente manutenção de *market share* e altíssimos índices de desempenho, não lograram um futuro de prosperidade, referindo-se a estudos realizados por Schiffman e Kanuk (apud VEPPPO, 1999).

Em outro estudo, realizado por Sampaio (1993), comparando problemas e estratégias de empresas prestadoras de serviços locais com empresas de serviços dos E.U.A., incluindo bancos, um dos resultados mostrou que existe nas empresas de serviços dos E.U.A. - com relação às estratégias referentes à orientação para *marketing* - uma maior preocupação em conhecer as necessidades e desejos dos clientes e, com estas informações, direcionar as atividades de *marketing* da empresa. Esta constatação também apóia as observações e preocupações do pesquisador, sobre os bancos de atacado locais, bem como reforça a validade das evidências apontadas pelos demais autores citados, inclusive daquelas extraídas de artigos publicados em outros países.

Parece existir uma lacuna entre as estratégias e ações de *marketing* dos bancos de atacado e aquilo que as grandes empresas realmente desejam, para o efetivo estabelecimento de relacionamentos duradouros e valiosos, para ambas as partes.

A intenção do estudo é a pesquisa exploratória, visando a identificação dos elementos considerados e valorizados pelas grandes empresas de varejo, para compreensão das suas razões e motivações, no estabelecimento e manutenção de relacionamentos corporativos com bancos de atacado.

O estudo pretende colaborar para a motivação e realização de outros estudos locais, qualitativos ou quantitativos, sobre *marketing* de relacionamento corporativo. Outra intenção é auxiliar os bancos de atacado no aperfeiçoamento de suas estratégias e ações de *marketing*, para o estabelecimento e manutenção de relações com as grandes empresas de varejo e, conseqüentemente, colaborar para que as mesmas venham a ter mais bem atendidas as suas necessidades e expectativas, resultando em relacionamentos mais satisfatórios, duradouros e que agreguem maior valor, para ambas as partes.

3 OBJETIVOS

3.1 GERAL

Estudar as relações corporativas, existentes entre bancos de atacado e grandes empresas de varejo, no âmbito geográfico do Estado do Rio Grande do Sul, para identificar, apresentar e discutir os principais elementos, do ponto de vista de *marketing*, relativos ao processo de formação e manutenção de relacionamentos de longo prazo.

3.2 ESPECÍFICOS

Identificar junto às grandes empresas de varejo quais são as suas principais percepções, opiniões e preferências, a respeito de suas experiências e relacionamentos, com bancos de atacado.

Comparar os elementos encontrados ou referidos na literatura, com aqueles pesquisados diretamente junto às grandes empresas de varejo, tentando descobrir e discutir em que aspectos os bancos de atacado estariam ou não compatíveis - em termos de estratégias e práticas de *marketing* – com aquilo que a literatura recomenda e que as empresas pesquisadas reconhecem como sendo elementos importantes para o estabelecimento e manutenção de relacionamentos corporativos de longo prazo com os mesmos.

4 REVISÃO DA LITERATURA

4.1 INTRODUÇÃO

Para este estudo, o objetivo da revisão da literatura foi o de traçar um panorama razoavelmente amplo, para situar a temática estudada, e, ao mesmo tempo, suficientemente profundo, para delinear um arcabouço analítico e metodológico, para a necessária robustez da pesquisa exploratória proposta.

Para tanto, a revisão da literatura destaca as estratégias de *marketing* melhor aplicáveis aos relacionamentos corporativos, procurando mostrar, paralelamente, as principais visões e entendimentos, a respeito da valorização e do comportamento do cliente, assim como as vantagens centrais, produzidas pelo foco em relacionamentos de longo prazo.

Os assuntos abordados na revisão da literatura culminam em uma tentativa de síntese, onde são apresentados os principais conceitos e preceitos da literatura, sobre o assim denominado “*marketing* de relacionamento”, o qual delinea o arcabouço mais específico, no qual está inserido este estudo exploratório.

4.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Em uma de suas obras mais citadas, Porter (1986) nos mostra três estratégias competitivas genéricas, todas válidas, na sua visão, para enfrentar as cinco forças competitivas, por ele identificadas, na sua análise estrutural das indústrias. Também observa que os princípios da sua análise estrutural das indústrias são igualmente válidos, tanto para atividades de produção quanto de prestação de serviços.

As cinco forças competitivas identificadas são: (i) ameaça de novos entrantes; (ii) intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes; (iii) ameaça ou pressão de produtos

ou serviços substitutos; (iv) poder de negociação do compradores; e, (v) poder de negociação dos fornecedores.

As três estratégias competitivas genéricas válidas, potencialmente benéficas para a superação da concorrência são: (i) liderança no custo total; (ii) diferenciação; e, (iii) enfoque.

A estratégia de diferenciação, dentre outras coisas, pode proporcionar isolamento contra a rivalidade competitiva, através da conquista da lealdade do cliente, gerando barreiras de entrada aos concorrentes. Esta estratégia também pode favorecer margens mais altas e amenizar o poder de barganha dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, tornando-os menos sensíveis ao preço.

A estratégia de enfoque, assim como a de diferenciação, pode assumir diversas formas, sendo que a primeira visa mais a atender alvos estratégicos mais estreitos, como determinados grupos de clientes, segmentos de linhas de produtos ou mercados geográficos específicos, de forma mais efetiva ou eficiente do que os concorrentes. Conseqüentemente, a empresa também atinge a diferenciação, por melhor satisfazer às necessidades de seu alvo particular, significando que, embora não atinja baixo custo ou diferenciação, do ponto de vista amplo do mercado, como um todo, atinge uma ou ambas as posições, relativamente ao seu alvo estratégico estreito (PORTER, 1986).

		VANTAGEM ESTRATÉGICA	
		Unicidade Observada pelo Cliente	Posição de Baixo custo
ALVO ESTRATÉGICO	No Âmbito de Toda a Indústria	DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL
	Apenas um Segmento Particular	ENFOQUE	

Figura 1 - Três estratégias genéricas

Fonte: Porter (1986, p. 53)

Assim, considerando-se que entre bancos de atacado e grandes empresas são transacionados diversos tipos de produtos e serviços bancários, muitos dos quais oportunizam ou até mesmo exigem adaptações e customizações, de acordo com as características e

necessidades específicas de cada empresa ou segmento, as estratégias de diferenciação e de enfoque parecem ser as que mais se ajustam aos objetivos desses relacionamentos corporativos.

Além das diferenças funcionais citadas, as três estratégias genéricas também diferem em outras dimensões, implicando em diferentes arranjos organizacionais, procedimentos e sistemas, sendo que vários são os recursos e habilidades, geralmente requeridos, pelas estratégias de diferenciação e de enfoque, para que o sucesso seja atingido (PORTER, 1986).

ESTRATÉGIA	RECURSOS E HABILIDADES
DIFERENCIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Grande habilidade de <i>marketing</i> <input type="checkbox"/> Engenharia do produto <input type="checkbox"/> Tino criativo <input type="checkbox"/> Grande capacidade em pesquisa básica
ENFOQUE	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia <input type="checkbox"/> Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios <input type="checkbox"/> Forte cooperação dos canais <input type="checkbox"/> Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Figura 2 - Recursos e habilidades geralmente requeridos

Fonte: adaptado de Porter (1986, p. 54-55)

Como pode ser depreendido da análise dos elementos citados, mesmo sob a ótica de estratégias competitivas genéricas, os bancos de atacado - assim como quaisquer outros competidores atuantes em uma dada indústria - deveriam considerar vários tipos de recursos e habilidades, requeridos pelas estratégias de diferenciação e de enfoque, pois estas duas parecem ser as mais adequadas, para o objetivo de desenvolver e manter relacionamentos corporativos, dadas às peculiaridades dos produtos e serviços bancários, combinadas com necessidades específicas das grandes empresas, pois estas estão inseridas em diferentes indústrias ou segmentos competitivos das mesmas.

4.3 A ESTRATÉGIA DE *MARKETING* E A FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

De acordo com Kotler (1999), é óbvio não existir um único caminho para o enriquecimento, o que implica em que uma empresa não deva fiar-se em um único fator de

diferenciação ou em uma única investida, precisando compor sua trama singular de qualidades e atividades de *marketing*.

Afirma que as grandes estratégias de *marketing* consistem em uma configuração particular de muitas atividades de reforço, que dificultam a imitação pura e simples pelos concorrentes. Ressalta que uma coisa é o concorrente copiar alguns aspectos de uma nova estratégia e outra, bem diferente, é conseguir copiar todos os aspectos de uma arquitetura estratégica, onde precisaria incorrer em altos custos, para tentar duplicar todas as atividades da empresa líder.

Com base em seus seminários, relata que uma das principais perguntas, feitas pelos executivos participantes, é a de como manter os clientes de suas empresas fiéis, por um período de tempo mais longo.

Considera ultrapassadas, dentre outras, as práticas de *marketing* de: (i) enfatizar a conquista de clientes, e não a manutenção dos mesmos; (ii) tentar lucrar em cada transação, em vez de lucrar gerenciando o valor do tempo de vida de um cliente; (iii) vender o produto, em vez de tentar compreender e atender às reais necessidades do cliente.

Destaca que tais práticas estão agora cedendo lugar às novas maneiras de pensar, sendo que as empresas com *marketing* inteligente estão, dentre outras coisas: (i) melhorando seu conhecimento do cliente, assim como as tecnologias de conexão com o mesmo e a compreensão de seus fatores econômicos; (ii) convidando o cliente a participar do projeto do produto; (iii) estão prontas para tornar seus produtos, serviços e condições mais flexíveis. Assim, combinando tais fatores, em conjunto com outros complementares, essas empresas estão encontrando novas maneiras de criar, comunicar e fornecer um valor superior aos seus clientes e mercados-alvo.

Também amplia a definição de *marketing* para: “*marketing* é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”, ressaltando ainda que o consenso entre os profissionais de marketing de hoje é o de que o principal esforço deve estar centrado na manutenção dos clientes e no maior desenvolvimento dos relacionamentos já existentes (KOTLER, 1999, p.163).

Assim, considera que as empresas inteligentes, atualmente, não se vêem como vendedoras de produtos, mas, sim, como criadoras de clientes lucrativos. Seus profissionais perseguem a participação no cliente, ou seja, fornecer tudo o que for possível, dentro o que o cliente demanda. Exemplifica com os bancos, os quais, segundo ele, querem aumentar a sua participação no “bolso” do cliente.

Por outro lado, chama a atenção para o fato de que, à medida que mais empresas dominam a arte de satisfazer e reter clientes, mais difícil se torna atrair novos clientes e convencê-los a trocar de fornecedor. Em consequência, isso força ainda mais as empresas a concentrarem-se no desenvolvimento da fidelidade de seus clientes atuais.

Tornar um cliente mais forte e fiel requer levá-lo através de vários estágios de desenvolvimento. Os principais estágios de desenvolvimento da sua fidelização são os seguintes, em ordem cronológica crescente (KOTLER, 1999, p.164):

1. *Comprador*
2. *Cliente eventual*
3. *Cliente Regular*
4. *Defensor*
5. *Associado*
6. *Parceiro*
7. *Co-proprietário*

O *comprador* desenvolve certa expectativa, anteriormente à compra, com base no que outros lhe disseram, no que o vendedor prometeu ou em experiências com compras similares. A probabilidade de esse novo cliente vir a comprar novamente dependerá do seu nível de satisfação com a primeira compra, o qual poderá ser um dos cinco seguintes: (i) *muito satisfeito*; (ii) *satisfeito*; (iii) *indiferente*; (iv) *insatisfeito*; (v) *muito insatisfeito*. Provavelmente voltará a comprar, se ficar nos níveis *muito satisfeito* ou *satisfeito*, mas, será um cliente perdido, caso fique nos níveis *indiferente*, *insatisfeito* ou *muito insatisfeito*. Contudo, mesmo que volte a comprar, existe uma grande diferença entre os níveis *muito satisfeito* e *satisfeito*. Clientes meramente *satisfeitos* podem trocar facilmente de fornecedor,

quando um outro lhes promete satisfação igual ou maior. Mas é menos provável que clientes *muito satisfeitos* acreditem que outro fornecedor possa atendê-los no mesmo nível do atual.

Quanto mais um cliente permanece com um fornecedor, mais lucrativo ele se torna, devido a quatro fatores: (i) compram mais com o tempo, se estiverem muito satisfeitos, através de *cross-selling*, ou seja, outros itens que o fornecedor ofereça e possam satisfazê-lo, ou, ainda, através de *up-selling*, ou seja, novos itens em substituição ou atualização de antigos; (ii) o custo de servir um cliente retido cai com o tempo, pois as transações tornam-se rotineiras, a confiança é estabelecida, reduzem-se às exigências e burocracias, e, em consequência, surgem economias de tempo e de custos, para ambos; (iii) clientes muito satisfeitos recomendam o fornecedor a outros compradores potenciais; (iv) clientes de longo prazo são menos sensíveis a preço, se os aumentos praticados forem razoáveis. Assim, as empresas com maior índice de retenção de clientes são mais lucrativas, sendo que as diferenças entre o *cliente eventual* e o *cliente regular* residem justamente no grau de conhecimento entre as partes, no tempo despendido no assessoramento e satisfação, e, ainda, na continuidade da relação, a qual gera maior familiaridade e empatia.

Quanto mais o cliente gostar do fornecedor, mais provavelmente falará bem do mesmo, quando pedirem sua opinião - ou até mesmo por sua própria iniciativa. Esse cliente torna-se o melhor propagandista, muitas vezes comportando-se como verdadeiro “apóstolo” da empresa fornecedora, caracterizando-se como *defensor*.

Para aumentar a fidelização, o fornecedor pode utilizar programas que concedam privilégios, ou seja, contribuam com benefícios aos clientes - suficientes para que o cliente *associado* fique relutante em trocar de fornecedor, abrindo mão de seus privilégios.

Quando o fornecedor vai ainda mais longe e convida o cliente para auxiliar ou participar de projetos, trocar idéias, dar sugestões ou participar de debates, sobre melhorias de produtos ou serviços - o que é mais comum nas relações entre empresas - este se torna seu *parceiro*.

A mais elevada visão que se pode ter de um cliente, possivelmente, seja a de alguém que assuma ou corra riscos, juntamente com o seu fornecedor, sejam esses riscos assumidos

na forma de atitudes, entendimentos ou contratos formais. Mesmo que seja apenas no plano das atitudes, este cliente enquadra-se na classificação de *co-proprietário* (KOTLER, 1999).

4.4 O FOCO NO VALOR DO CLIENTE

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) consideram que as empresas sabem que precisam tornar-se mais focalizadas nos clientes, mas muitas vezes não sabem como fazê-lo, pois seus sistemas, métricas e estratégias, com visão centrada em produtos, ainda as dominam.

Esses mesmos autores, em sua obra, buscam reformular a maneira pela qual as empresas abordam a estratégia corporativa, delineando um modelo ampliado de retenção de clientes, para um novo direcionamento da sua estratégia.

Algumas das suas pesquisas individuais ou conjuntas enfocaram o retorno sobre a qualidade, a retenção do cliente e a segmentação de mercado baseada na lucratividade do cliente. Uma delas enfocou o setor bancário e eles descobriram que segmentar os clientes, com base na lucratividade, era altamente promissor e proporcionava importantes critérios gerenciais.

Então uniram seus diferentes projetos e deram-se conta de que a lucratividade do cliente e seu valor no tempo podiam ser usados para direcionar a estratégia, através do reconhecimento dos fatores que influenciam a retenção de clientes e a troca de marcas. Nesse ponto, ressaltam que, embora modelos de troca de marcas tenham sido usados anteriormente em *marketing*, especialmente para bens de consumo embalados, nunca foram usados para entender o valor do cliente por toda a vida (*lifetime value*).

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) consideram que as principais maneiras pelas quais uma empresa pode influenciar o valor do cliente por toda a vida - relativamente aos seus próprios clientes - são: (i) aumentar a retenção de clientes; (ii) atrair clientes de outras empresas; (iii) elevar a lucratividade dos clientes; (iv) aumentar a participação de carteira.

Afirmam que o valor em longo prazo da empresa é fortemente determinado pelo valor do relacionamento da empresa com seus clientes, ao qual denominam valor do cliente (*customer equity*). Pela sua definição, o valor do cliente para uma dada empresa é o total dos valores do seu consumo de produtos e serviços, ao longo de toda a sua vida como cliente.

Entendem esses autores que tendências amplas e inter-relacionadas estão tornando inevitável a mudança do foco, passando da gerência de valor da marca para o de valor do cliente. A base dessas tendências estaria na drástica mudança, em longo prazo, em todas as economias desenvolvidas, do foco em bens para o foco em serviços:

VELHA ECONOMIA	NOVA ECONOMIA
<input type="checkbox"/> Bens <input type="checkbox"/> Transações <input type="checkbox"/> Atrair Clientes <input type="checkbox"/> Foco no Produto <input type="checkbox"/> Valor da Marca	<input type="checkbox"/> Serviços <input type="checkbox"/> Relações <input type="checkbox"/> Reter Clientes <input type="checkbox"/> Foco no Cliente <input type="checkbox"/> Valor do Cliente

Figura 3 – Tendências em longo prazo

Fonte: adaptado de Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 17)

Ainda na mesma visão, a construção do valor do cliente deveria considerar: (i) as percepções de valor que influenciam as escolhas do cliente, formadas principalmente pelas suas percepções de qualidade, preço e conveniência (valor do valor), as quais tendem a ser relativamente cognitivas, objetivas e racionais; (ii) as percepções de uma marca, pelo cliente, que não são explicadas pelos atributos objetivos da empresa (valor da marca), as quais tendem a ser relativamente emocionais, subjetivas e irracionais; (iii) a opção do cliente em fazer negócios com a empresa (valor de retenção), resultante de programas de retenção ou de desenvolvimento de relacionamentos.

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) consideram que a construção dos componentes, para a implementação da estrutura do valor do cliente - componentes esses que seriam o valor do valor, o valor da marca e o valor de retenção - envolve, respectivamente, os seguintes critérios-chave:

CRITÉRIOS-CHAVE PARA CONTRUÇÃO DO VALOR DO VALOR
<ol style="list-style-type: none"> 1. O valor do valor representa a avaliação racional e objetiva das suas ofertas pelo cliente. 2. O impacto do valor é obtido aumentando aquilo que os clientes recebem ou reduzindo aquilo que dão. 3. Nem todos os clientes definem valor da mesma maneira. 4. Os clientes têm diferentes percepções no que se refere à qualidade. 5. O valor do valor de uma empresa se baseia na avaliação de qualidade, preço e conveniência pelo cliente. 6. O preço não é o único custo para os clientes e pode nem ser o mais importante. 7. O serviço é um dos diferenciadores mais importantes do valor do valor

Figura 4 – Construindo o Valor do Valor

Fonte: adaptado de Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 85)

CRITÉRIOS-CHAVE PARA CONTRUÇÃO DO VALOR DA MARCA
<ol style="list-style-type: none"> 1. A construção do valor da marca depende de uma estratégia integrada bem-sucedida de comunicações de marketing. 2. Para construir consciência de marca e desenvolver associações e atitudes positivas em relação a ela, a estratégia de comunicações precisa não só ser coesa, mas também eficaz em influenciar o cliente. 3. O posicionamento ético da empresa deve ser consistente com os interesses de seus clientes. 4. Todas as estratégias e táticas da empresa trabalham em conjunto a fim de formar uma posição forte e consistente para a marca.

Figura 5 – Construindo o Valor da Marca

Fonte: adaptado de Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 98).

CRITÉRIOS-CHAVE PARA CONTRUÇÃO DO VALOR DA RETENÇÃO	
1.	A chave para o valor da retenção é fortalecer os aspectos da relação que são importantes para o cliente.
2.	Se os custos de mudança percebidos pelo cliente são altos, programas de fidelidade podem aumentar a probabilidade de retenção e a lucratividade.
3.	Os clientes querem atenção e reconhecimento. Programas especiais de reconhecimento podem aumentar o valor de retenção.
4.	Os programas de afinidade aumentam o valor de retenção, através do fortalecimento da conexão emocional do cliente com a empresa e de recomendação boca-a-boca.
5.	Os programas de criação de comunidade podem aumentar os custos de mudar de fornecedor – o cliente sente que toda a comunidade precisa mudar para manter o benefício.
6.	Os programas de criação de conhecimento podem aumentar a fidelização do cliente à medida que ele vai considerar mais caro restabelecer a relação com outro fornecedor.

Figura 6 – Construindo o Valor da Retenção

Fonte: adaptado de Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 113)

Além dos critérios-chave considerados para a construção dos componentes (constantes nas figuras 4, 5 e 6), os mesmos autores também recomendam, para a implementação da estrutura do valor do cliente, como um todo, alguns outros critérios-chave:

CRITÉRIOS-CHAVE PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRUTURA DO VALOR DO CLIENTE	
1.	O valor do cliente exige o comprometimento de toda a empresa.
2.	A identificação dos fatores-chave é fundamental para o sucesso da estrutura.
3.	É importante a escolha cuidadosa da população de interesse.
4.	É importante fazer o levantamento cuidadoso da relação de concorrentes principais.

Figura 7 – Implementando a Estrutura do Valor do Cliente

Fonte: adaptado de Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 136)

A implementação da estrutura do valor do cliente significa uma abordagem moderna à estratégia, substituindo a estratégia baseada em produtos por uma baseada no modo como a empresa trata dos fatores específicos do valor do cliente.

Assim, o foco no valor do cliente provê uma estrutura coerente e realmente baseada no cliente, para formação da estratégia competitiva, permitindo que a empresa analise sua posição competitiva e identifique os esforços mais eficazes para o aumento do valor da empresa (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001).

4.5 O COMPORTAMENTO DO CLIENTE E A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Sheth, Mittal e Newman (2001) acreditam que o clamor que convoca os profissionais de mercado a serem orientados para o cliente é apenas a metade da história, sendo que a outra metade é a necessidade de reconhecer os papéis desempenhados pelo cliente e prestar atenção aos valores de mercado, específicos e singulares, que cada papel busca.

Esses mesmos autores afirmam que um estudo moderno do comportamento do cliente deve deter-se igualmente nos clientes individuais e nos clientes industriais, levando em conta, ainda, as perspectivas de orientação global, que permeiam o mundo individual e profissional atual.

Consideram que o comportamento do cliente não é apenas um campo teórico de estudo, podendo o assunto beneficiar imensamente o mundo da prática. Para que as empresas se sustentem como instituições sociais úteis e duráveis, devem responder adequadamente ao comportamento do cliente, o qual deve ser relevante para sua estratégia de administração e até mesmo para seus interesses sociais e públicos. Na sua obra, tentam reunir e estruturar o amplo corpo de conhecimento acumulado em muitos anos de pesquisa, consultoria e ensino do tema.

Afirmam que a grande chave para conquistar a preferência de um cliente industrial é oferecer a ele um valor duradouro, e desenvolver um relacionamento com base na satisfação de suas necessidades. Embora o conceito de satisfação do cliente tenha sido identificado como a chave do sucesso em negócios, muitas empresas ainda utilizam mais o conceito em palavras do que em ações. Por outro lado, mostram que existe um movimento bem definido, por parte de muitas empresas no mundo - de diversas indústrias e portes - na direção de uma cultura do cliente; uma cultura que incorpora a satisfação do cliente como parte integrante da missão da empresa e utiliza um entendimento do comportamento do cliente como insumo para todos os seus planos e decisões de *marketing*.

Ressaltam que os princípios do comportamento do cliente são mais úteis para uma empresa quando ela se dedica a desenvolver e manter uma orientação para o cliente. A orientação para o cliente – também conhecida como orientação para o mercado – significa pleno entendimento dos desejos e necessidades dos clientes, do ambiente competitivo e da natureza do mercado, para formulação dos planos e ações da empresa, visando criar clientes satisfeitos.

Identificam vantagens competitivas na orientação para o cliente, as quais levam a um desempenho empresarial mais alto, na forma de um aumento da lucratividade e de um crescimento da receita, conforme sintetizadas na figura 8:

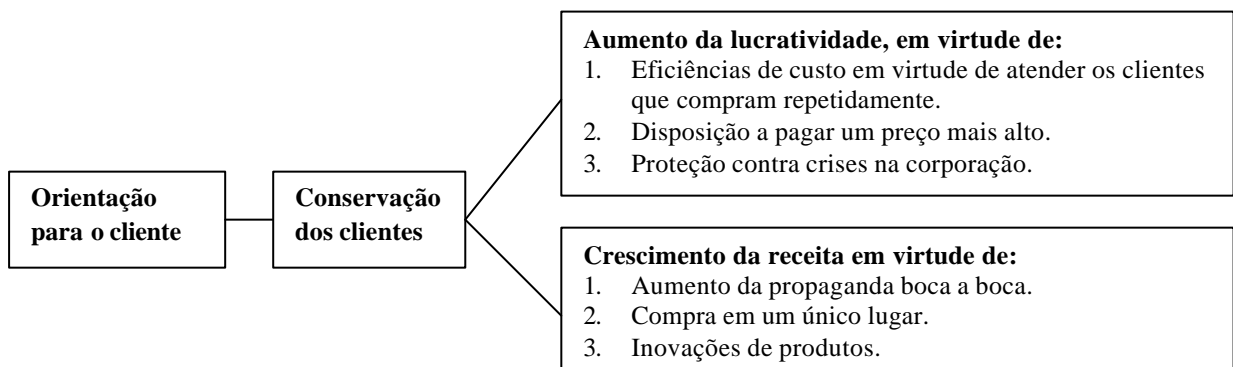


Figura 8 – Vantagens competitivas obtidas com uma orientação para o cliente

Fonte: Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 41)

Reforçando suas posições, Sheth, Mittal e Newman (2001) citam o estudo de Javorsky e Kohli (apud SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001, p. 48), no qual verifica-se um elo entre a orientação para o cliente e a lucratividade.

Segundo Sheth, Mittal e Newman (2001), o estudo citado estipula que a orientação para o mercado constitui-se de três conjuntos de atividades: (i) geração, em toda a organização, de uma inteligência de mercado relacionada com necessidades atuais e futuras dos clientes; (ii) disseminação dessa inteligência de mercado por todos os departamentos, e: (iii) resposta de toda a organização a ela.

Dentre as conclusões do mesmo estudo, Sheth, Mittal e Newman (2001) destacam as seguintes:

1. Quanto maior a ênfase colocada pela alta administração na orientação para o mercado, maior é a geração e disseminação de informações sobre os clientes, por toda a organização, e maior é a resposta da empresa às necessidades dos mesmos.
2. Quanto mais a empresa é orientada para o mercado, maior é:
 - a) o desempenho da empresa em termos de lucros;
 - b) o compromisso dos funcionários com a organização;
 - c) o ânimo entre os funcionários.

Nessa mesma direção, Narver e Slater (1990) consideram que a orientação para o mercado é o verdadeiro coração do moderno gerenciamento de marketing e estratégia, porque é a cultura de negócios que mais efetiva e eficientemente cria valor superior para os clientes, e, conseqüentemente, performance superior e contínua para o negócio.

Esses mesmos autores inferiram da literatura que pesquisaram que a orientação para o mercado consiste de:

1. Componentes comportamentais
 - a) orientação para o cliente;
 - b) orientação para o competidor;
 - c) coordenação interfuncional.
2. Critérios de decisão
 - a) foco no longo prazo;
 - b) lucratividade;

Em um estudo exploratório, Narver e Slater (1990) desenvolveram uma medida válida da orientação para o mercado e analisaram seu efeito na rentabilidade do negócio. Dentre outros resultados, destacam-se os seguintes, respeitadas as limitações de generalização de seu estudo:

- Tanto em negócios *commodity* quanto não-*commodity*, a orientação para o mercado está fortemente relacionada à lucratividade.

- ❑ Para negócios *commodity*, o poder do comprador mostrou um significativo coeficiente positivo, contrariando, portanto, a assunção convencional da literatura, sobre organização industrial, onde compradores e vendedores são considerados “oponentes”.
- ❑ O negócio com a mais alta orientação para o mercado mostrou a mais alta taxa de retenção do cliente. Confirmativamente, o negócio com a mais baixa orientação para o mercado mostrou a mais baixa taxa de retenção do cliente.
- ❑ O grupo com a maior orientação para o mercado criou barreiras de entrada. Os dados sugerem que este grupo é gerenciado por excelência, pois apresentou os maiores *scores* em gerenciamento de recursos humanos e em consenso do time do alto escalão gerencial.
- ❑ As observações também sugerem que negócios *commodity*, de variados graus de orientação para o mercado, trabalham com compradores fortes, para formar parcerias mutuamente lucrativas e não coercitivas.
- ❑ A implicação geral é de que o negócio *commodity* com o mais alto grau de orientação para o mercado, com sucesso, busca ambas as estratégias, de diferenciação e baixo custo. Esta implicação mantém-se igualmente para os negócios não-*commodity*.

Conseqüentemente, da teoria da orientação para o mercado e das implicações da sua pesquisa, Narver e Slater (1990) depreenderam que a orientação para o mercado é relevante, em qualquer ambiente de mercado.

Segundo os mesmos, a questão apropriada não é a orientação para o mercado *per se*, mas sim que uma dada empresa perceba onde está o seu ótimo nível de orientação para o mercado, dentro dos seus atual e esperado ambientes de mercado.

Assim, a questão chave é o quão desejosas e capazes estão as empresas, para moverem-se - efetiva e eficientemente - através dos estágios da mudança de cultura, para a alta lucratividade, resultante de uma totalmente implementada orientação para o mercado (NARVER e SLATER, 1990).

Detalhando um pouco mais o assunto, Sheth, Mittal e Newman (2001) entendem que uma transação de mercado requer pelo menos três papéis desempenhados pelos clientes: (i) comprar (selecionar) um produto; (ii) pagar por ele; (iii) usá-lo (consumi-lo). Desta forma, um cliente pode ser: (i) um comprador; (ii) um pagante; (iii) um usuário/consumidor. O usuário é quem efetivamente utiliza ou consome o produto ou serviço. O pagante é quem financia a compra. O comprador é quem participa da obtenção do produto no mercado. Cada um dos papéis pode ser desempenhado pela mesma pessoa ou unidade organizacional, ou, ainda, por diferentes pessoas e departamentos.

Esses autores também classificam os valores de mercado que os clientes buscam, de um produto ou serviço, como sendo universais, pessoais ou ambos. Os valores universais são aqueles que satisfazem às necessidades dos clientes. São chamados de universais porque invariavelmente todos os clientes os buscam, em todos os produtos ou serviços, em todas as nações e culturas. Os valores pessoais são os que satisfazem os desejos do cliente. São denominados pessoais porque os desejos são mais diversos que as necessidades e diferem de uma pessoa para outra. Alguns valores pessoais, chamados de específicos de grupos, são desejados por um segmento ou grupo de clientes. Outros valores pessoais, denominados específicos de indivíduos, são internos aos mesmos. Produtos que oferecem este tipo de valor são mais personalizados e específicos para cada cliente.

Cada classe de valores corresponde a uma estratégia de *marketing*. Os universais são a base das estratégias de diferenciação de produto. Os pessoais específicos de grupos são a base das estratégias de segmentação. Os pessoais específicos de indivíduos ou clientes são a base das estratégias do *marketing* um a um, bem como do *marketing* de relacionamento.

Na visão citada, cada um dos três papéis do cliente busca uma categoria específica de valores universais. O valor universal buscado pelo usuário difere do valor universal buscado pelo pagante, que por sua vez difere daquele buscado pelo comprador. Da mesma forma, cada um dos três papéis busca determinado par de valores pessoais, conforme ilustra sinteticamente a figura 9:

	Papéis do cliente		
	Usuário	Pagante	Comprador
Valores universais	Desempenho	Preço	Serviço
Valores pessoais <i>Específicos de grupos</i>	Valor social	Valor de crédito	Valor de conveniência
Valores pessoais <i>Específicos de indivíduos</i>	Valor emocional	Valor de financiamento	Valor de personalização

Figura 9 – Matriz de valores e papéis do cliente

Fonte: adaptado de Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 76)

4.6 O MARKETING DE RELACIONAMENTO

Segundo Kotler (2000), as empresas estão repensando suas filosofias, seus conceitos e suas ferramentas, sendo que um dos principais temas de *marketing*, atualmente, é o de relacionamento, ou, em outras palavras, deixar de concentrar-se em transações para preocupar-se com a construção de relacionamentos lucrativos, de longo prazo, com seus clientes.

O *marketing* de transações é apenas parte de uma idéia maior, denominada *marketing* de relacionamento. O *marketing* de relacionamento tem por objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios, de longo prazo, com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores – a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios, no longo prazo. O *marketing* de relacionamento estabelece sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes. Reduz o dinheiro e o tempo investidos nas transações. Nos casos mais bem sucedidos, as transações tornam-se rotineiras.

O resultado final do *marketing* de relacionamento é a construção de um patrimônio corporativo singular, denominado rede de *marketing*, constituída pela empresa e aqueles que a apóiam (clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências de

propaganda e acadêmicos, entre outros). Cada vez mais, a concorrência não é entre empresas, mas entre redes de *marketing*. A empresa que construir a melhor rede efetiva de relacionamentos, com os principais públicos interessados, será premiada com os melhores lucros.

Assim, além de melhorar as relações com seus parceiros, na cadeia de suprimento, muitas empresas estão concentrando-se no desenvolvimento de vínculos mais sólidos, com seus clientes finais. Diferentemente do passado, os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. Estão mais inteligentes; mais conscientes em relação aos preços; mais exigentes; perdoam menos e são abordados por mais concorrentes, com ofertas iguais ou melhores. O desafio não é deixar os clientes satisfeitos, pois vários concorrentes podem fazê-lo. O desafio é conquistar clientes fiéis.

Para tanto, a necessidade está na retenção de clientes, a qual difere da ênfase tradicional, focada na realização de vendas. A chave da retenção de clientes é a satisfação dos mesmos, sendo que um cliente altamente satisfeito: (i) permanece fiel por mais tempo; (ii) compra mais, à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes; (iii) fala favoravelmente da empresa e de seus produtos; (iv) dá menos atenção às marcas e propagandas concorrentes e é menos sensível a preço; (v) oferece idéias sobre produtos ou serviços à empresa; (vi) custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas.

Por outro lado, existem outros fatos interessantes, apontados em pesquisas, que dizem respeito à retenção de clientes: (i) a aquisição de novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que os custos envolvidos em satisfazer e reter clientes existentes; (ii) as empresas perdem em média dez por cento de seus clientes a cada ano; (iii) uma redução de cinco por cento no índice de abandono de clientes pode aumentar os lucros de vinte e cinco a oitenta e cinco por cento, dependendo do setor; (iv) a taxa de lucro por cliente tende a aumentar ao longo do tempo de vida do cliente retido (KOTLER, 2000).

No caso específico de atendimento bancário às empresas clientes, Reicheld e Sasser (apud SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001, p. 684) constataram que um aumento de cinco

por cento na retenção dos clientes causa impacto positivo de trinta e cinco por cento sobre os lucros dos bancos.

Sheth, Mittal e Newman (2001) explicam que os clientes que se engajam na prática da compra com base no relacionamento podem parecer estar limitando suas escolhas, mas, na verdade, estão economizando, pois fazer escolhas pode ser dispendioso, custando tempo, dinheiro e energia, sendo que não há garantias de que o fornecedor alternativo seja melhor do que o antigo. Em consequência disso, os clientes têm fortes motivações para deliberadamente limitar sua escolha de fornecedores.

Um modelo de compra baseada no relacionamento, mostrado na figura 10, resume as motivações e o comportamento do cliente que delas resulta. O modelo tem três seções: (i) antecedentes, ou as motivações que levam à compra com base no relacionamento; (ii) o conceito de relacionamento; (iii) os resultados do relacionamento.

As duas categorias de antecedentes influenciam as decisões das pessoas sobre entrarem ou não em uma compra, com base no relacionamento. Se essa relação caracteriza-se pela confiança e comprometimento mútuos e leva a resultados positivos, o cliente pode ter comportamentos e atitudes pós-compra, tais como: aumento das compras, lealdade ao fornecedor e até mesmo a disposição de pagar mais pelas suas ofertas.

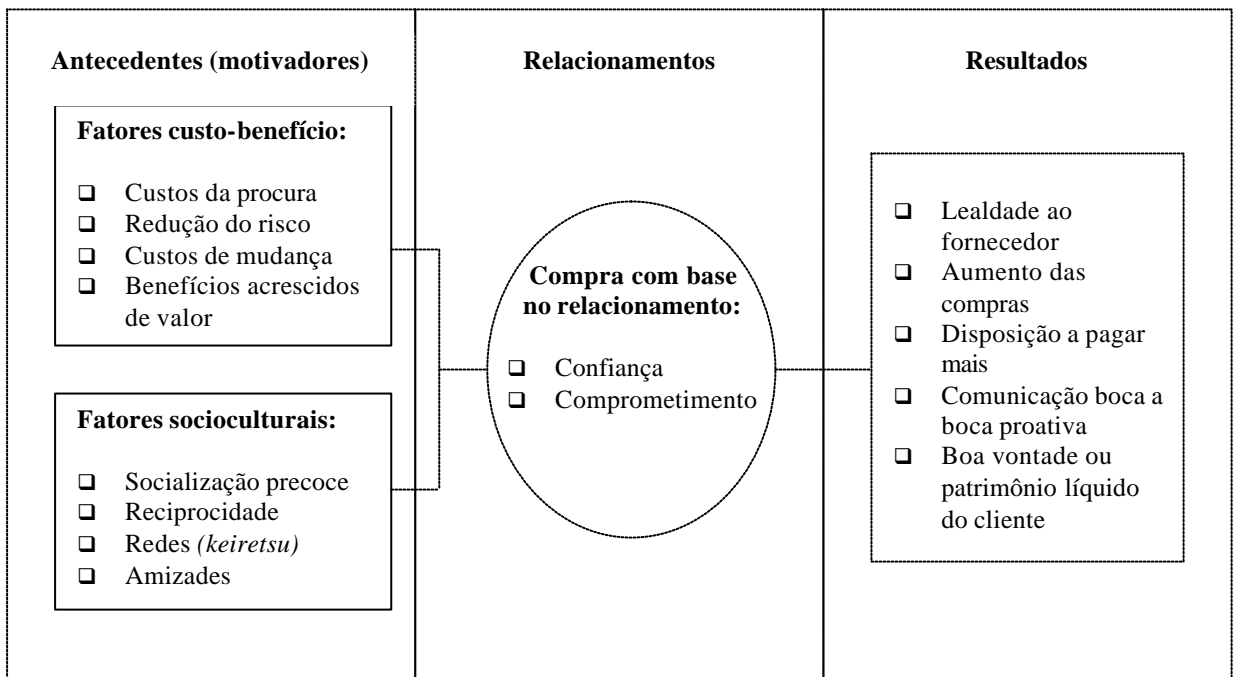


Figura 10 – Um modelo de compra com base no relacionamento

Fonte: adaptado de Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 685)

Quando os clientes tomam decisões de compra, inclusive as de entrar ou não em um relacionamento de longo prazo, com um dado fornecedor, eles ponderam os custos e os benefícios, sendo que os fatores custo-benefício que motivam as decisões incluem: os custos de procura, o potencial de redução de riscos, os custos de mudança e os benefícios acrescidos de valor, resultantes do relacionamento.

O principal custo de ruptura de um relacionamento é aquele despendido para encontrar um novo produto, serviço ou fornecedor. Depois que identificam um produto ou serviço que satisfaz as suas necessidades, os clientes não querem mais repetir tal esforço.

Outro fator básico nas decisões é o do risco percebido, ou seja, a possibilidade de não atingir os resultados esperados ou de obter resultados negativos, de extensão incerta. Dentre os riscos percebidos, alguns dos mais relevantes são: o de desempenho, ligado ao funcionamento do produto ou serviço; o financeiro, ligado ao preço; e o social, ligado à imagem da empresa e dos seus produtos finais.

A mudança de fornecedor também pode significar custos de mudanças, tais como multas de rescisão, perda de investimentos feitos na parceria ou novos custos de adaptação. Também podem ocorrer perdas de benefícios de valor acrescentado, que são vantagens adicionais, concedidas pelo fornecedor, por conta do histórico do relacionamento.

As decisões de compra não são puramente racionais, sendo que a cultura, a empresa e os relacionamentos pessoais às influenciam. Nas decisões de compra com base no relacionamento, os fatores socioculturais mais destacados incluem a socialização, a reciprocidade, as redes (*keiretsu*) e as amizades.

Um motivo pelo qual os clientes engajam-se na compra com base no relacionamento, inclusive os clientes industriais, é que eles são socializados desde cedo, ou desde quando utilizam o produto ou serviço pela primeira vez. No caso do cliente industrial, isto ocorre com base no que a organização e os seus próprios modelos de papéis estão utilizando e, conseqüentemente, delineia seus próprios endossos implícitos, relativos à qualidade da escolha e proteção contra riscos.

A reciprocidade das compras, entre fornecedor e cliente, é uma prática antiga e ainda hoje comum, nos negócios entre empresas, envolvendo compras recíprocas, permutas ou outras trocas. As redes são grupos de empresas que negociam entre si, em bases preferenciais, mantendo relacionamentos, ligações e entendimentos fortes e permanentes. Muitas compras também ocorrem com base na amizade pessoal, sendo que em muitas culturas este é um fator crucial.

A confiança e o comprometimento são fatores de sustentação da compra com base no relacionamento, sendo necessários para que o cliente se engaje na mesma, primeiramente confiando e posteriormente comprometendo-se.

O ingrediente mais essencial em qualquer relacionamento, seja social ou comercial, é a confiança, a qual também é um importante parâmetro do comprometimento. A confiança é o elo entre os parceiros, nascendo dela os comportamentos que favorecem e incrementam o relacionamento. A confiança caracteriza-se pela disposição de uma parte em acreditar na

habilidade, integridade e motivação da outra, para atender reciprocamente suas necessidades e interesses, conforme estabelecido implícita ou explicitamente.

Os relacionamentos de longo prazo com clientes também se caracterizam pelo comprometimento, ou seja, um desejo duradouro de manter o relacionamento e de contribuir com esforços para a continuidade do mesmo. O comprometimento manifesta-se na forma de comportamentos cooperativos, indo além das manifestações e dos esforços individuais, abrangendo também as disposições mentais, no sentido da preservação e fortalecimento do relacionamento.

Os resultados da compra com base no relacionamento bem-sucedido são a lealdade ao fornecedor, o aumento das compras, a disposição de pagar mais, a comunicação boca a boca proativa e a boa vontade, esta última também chamada de patrimônio líquido do cliente (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001).

O resultado mais direto da compra com base no relacionamento é a lealdade ao fornecedor. Os clientes iniciam adquirindo um produto ou serviço, e, com o fortalecimento do relacionamento, passam a comprar maiores quantidades ou variedades, do mesmo fornecedor. Com o crescimento da preferência pelo fornecedor relacional, os clientes começam a perceber superioridade substancial nas suas ofertas, e, no final, acabam mostrando-se dispostos a pagar mais pelas mesmas.

A comunicação boca a boca é uma consequência da satisfação dos clientes, mas, no caso da compra relacional, adquire uma maior proatividade, em razão da cumulativa experiência satisfatória, causada pela frequência e diversidade das recompras bem-sucedidas. Os fornecedores que mantêm o cliente satisfeito o bastante, para que ocorra a compra relacional, acabam obtendo também a sua boa vontade ou patrimônio líquido – o apoio que este lhes oferece, para seu bem-estar (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001).

Gordon (1998) afirma que os relacionamentos são os únicos bens verdadeiros de uma empresa, fornecendo-lhe rendimentos em longo prazo, baixos riscos e a oportunidade de aumentar a lucratividade, de diversas maneiras. Ressalta que não há um padrão para os relacionamentos, pois eles significam coisas diferentes, para clientes diferentes.

Define o *marketing* de relacionamento como sendo o processo contínuo de criação e compartilhamento de valores com os clientes que a empresa escolhe para atender. Sob esta ótica, o *marketing* de relacionamento reconhece a importância de se aprender com os clientes a como criar o valor que cada um deseja, embora isso não signifique, necessariamente, que o valor criado deva ser exclusivo de cada cliente individual.

Entende que um relacionamento que existe somente como um imperativo do vendedor certamente fracassa, residindo o desafio na correta identificação de meios que conduzam cliente e fornecedor a se associar e a construir valores estratégicos conjuntos.

Inferir que se os relacionamentos são os bens essenciais, então todos os esforços da empresa devem voltar-se para suas construções. Os relacionamentos não iniciam nem terminam nas vendas, pois interessam a toda a empresa e devem envolver todos os seus integrantes. O objetivo das organizações deveria ser o de elevar o valor dos seus relacionamentos, através de relações duráveis, não apenas com clientes, mas com todos aqueles que contribuem para a existência e continuidade dos relacionamentos com clientes.

Ainda de acordo com a visão de Gordon (1998), o *marketing* de relacionamento deriva dos princípios do *marketing* tradicional, mas envolve um processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior, visando atingir os objetivos da organização. A partir daí, apresenta seis dimensões que diferem das definições históricas de *marketing*.

Tais diferenças, tomadas em conjunto, podem transformar a visão da empresa, tanto sobre o tipo de *marketing* que pratica, quanto sobre seus produtos, tecnologias, processos e estrutura de funcionamento.

Assim, o *marketing* de relacionamento:

1. Procura criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre ambos.

2. Reconhece o papel fundamental que os clientes individuais têm, não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam.
3. Exige que a empresa planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal, para criar e manter o valor que o cliente individual deseja.
4. É um esforço contínuo e colaborativo entre o comprador e o vendedor.
5. Reconhece o valor dos clientes por seu período de vida de consumo e não como entidades que devem ser abordadas a cada ocasião de compras.
6. Procura construir uma cadeia de relacionamentos - interna e externa - para criar o valor desejado pelos clientes, o que inclui seus acionistas, seus líderes e colaboradores internos, seus fornecedores e canais de distribuição.

Com isso, a empresa concentra-se em seis atividades: (i) tecnologia e clientes individuais; (ii) objetivos da empresa; (iii) seleção e rejeição de clientes; (iv) uma cadeia de relacionamentos; (v) reavaliação dos “quatro pés do *marketing*”; (vi) utilização de gerentes de relacionamento, para ajudar na criação de novos valores conjuntos.

Na síntese de Gordon (1998), o *marketing* de relacionamento reconhece que os tradicionais “quatro pés do *marketing*” – produto, promoção, preço e praça/distribuição – mudam fundamentalmente, em um mundo no qual a tecnologia pode customizá-los em massa, em infinitas variações.

Segundo o mesmo autor, o *marketing* de relacionamento compreende oito componentes principais:

1. Cultura e valores.
2. Liderança.
3. Estratégia.
4. Estrutura.
5. Pessoal.
6. Tecnologia.
7. Conhecimento e percepção.
8. Processo.

Assim, o objetivo do *marketing* de relacionamento seria o de alinhar todos esses aspectos, entre a empresa fornecedora, seus clientes e participantes, o que se aplicaria ainda mais adequadamente aos relacionamentos corporativos.

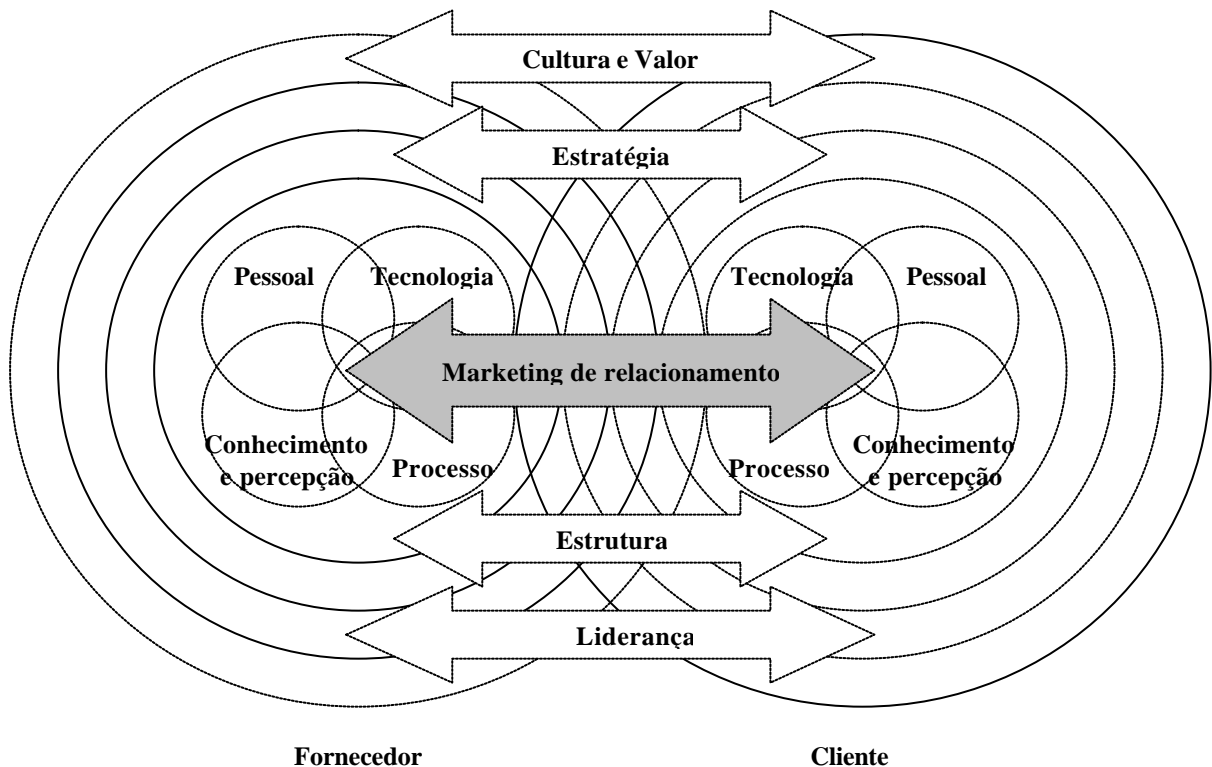


Figura 11 – O marketing de relacionamento

Fonte: adaptado de Gordon (1998, p. 46)

Continuando na visão de Gordon (1998), mesmo empresas com culturas e valores distintos podem criar valor juntas, desde que os conduzam para formar relacionamentos duradouros. Contudo, as semelhanças e as diferenças existentes precisam ser entendidas desde o princípio, pois quando as diferenças são extremas, podem prejudicar a formação e a manutenção do relacionamento. Assim, as empresas focadas em transações ou em acordos momentâneos geralmente não convivem bem com as empresas focadas na construção paciente de relacionamentos.

Os líderes da empresa fornecedora - e também os da empresa cliente - devem estar preparados para concentrarem-se no valor que pode ser desencadeado pelo *marketing* de

relacionamento, alinhando ambas empresas nessa direção e abandonando as práticas centradas em algum tipo de relação desigual ou dominadora.

O cliente deve estar no centro das estratégias de negócios – e não o produto, a pesquisa, o desenvolvimento ou outras competências – caso a empresa realmente queira implementar e praticar o *marketing* de relacionamento. Também se faz necessário o alinhamento estratégico da organização, com a do seu cliente individual, para que ambos entendam suas respectivas direções.

A estrutura da empresa deveria facilitar a sua estratégia. Empresas que freqüentemente se reorganizam, sem contexto estratégico e sem base racional, quase sempre têm dificuldades, para definir e implementar uma estratégia vitoriosa. Uma empresa organizada segundo o *marketing* de relacionamento vai além da consideração das estruturas tradicionais, tais como unidades de negócios organizadas por produto ou por mercado, buscando organizar-se por relacionamento e capacidade.

As pessoas são essenciais para qualquer relacionamento. Precisam ser equipadas com tecnologias e processos adequados, para multiplicar suas capacidades e sua eficiência. O pessoal da linha de frente deve ter habilidade para comunicar-se com os clientes, de modo a conhecer seu histórico, entender suas questões e prever seus comportamentos, além de propor-lhes respostas, soluções ou sugestões apropriadas. Isso requer reconhecimento, recompensa e incentivos que apoiem este direcionamento. As pessoas precisam ser treinadas, desenvolvidas e transformadas em precursoras de um processo que busca criar aliança com o cliente e obter a sua preferência, na hora decisiva dos negócios.

A tecnologia pode ser útil, em múltiplas funções, sejam essas internas ou entre a empresa e seus clientes, com destaque para comunicações, informática e conteúdo. A tecnologia deve ser empregada para proporcionar um sistema de memória eficiente sobre os clientes, além de proporcionar-lhes as opções de comunicação desejadas, as quais podem ajudá-los a repetir a experiência de compra.

A tecnologia também deve capacitar o *marketing* de relacionamento a desenvolver novos conhecimentos e percepções, sobre o relacionamento com o cliente, facilitando as ações sobre essas informações. Isso deve ser feito constante e intensamente, de modo economicamente viável, o que constitui um desafio, para muitas empresas, num primeiro momento.

O modismo da reengenharia, por exemplo, o qual alterou a vida de muitas empresas, praticamente excluía o cliente do seu raciocínio e não entendia o relacionamento com o cliente individual como sendo o verdadeiro centro, em torno do qual devem girar os negócios.

Em síntese, o *marketing* de relacionamento requer que os processos da empresa sejam reestruturados, mas em torno do cliente, o que pode exigir mudanças essenciais, relativamente aos processos existentes (GORDON, 1998).

5 MÉTODO

5.1 OPERACIONALIZAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA

O estudo realizado foi exploratório, no sentido resumido de ter como principal objetivo uma investigação de problema ou situação enfrentada pelo pesquisador, para prover critérios e compreensão sobre o mesmo (MALHOTRA, 2001, p.106). Também se enquadra na visão de Mattar (2001), para quem a pesquisa exploratória é útil mesmo quando já existam conhecimentos do pesquisador sobre o assunto, pois para um mesmo fato em *marketing* poderá haver explicações alternativas ou complementares, permitindo então ao pesquisador conhecê-las.

A pesquisa realizada, além de exploratória, foi qualitativa, no sentido resumido de utilizar-se de método não-estruturado, baseado em uma pequena amostra, para proporcionar *insight* e compreensão sobre o contexto do problema ou situação estudado (MALHOTRA, 2001, p. 155). A coleta dos dados foi não-estruturada e a análise dos dados foi baseada em técnicas de análise de conteúdo, visando a obtenção de inferências a respeito dos mesmos.

O processo de pesquisa qualitativa foi direto, ou seja, não simulado, baseado em entrevistas em profundidade, deixando claro aos respondentes os objetivos do estudo, mas com flexibilidade quanto ao modo de perguntar. A pauta utilizada consta no ANEXO B - INSTRUMENTO DE PESQUISA. Igualmente, as respostas foram abertas e os respondentes tiveram liberdade e foram encorajados a expressar livremente suas percepções, crenças, valores, experiências e atitudes (MATTAR, 2001, p.68). As descrições dos conteúdos das entrevistas constam no ANEXO C - PREPARAÇÃO DOS DADOS PARA A ANÁLISE

5.2 TIPO DE PESQUISA E FORMA DE COLETA DE DADOS

A estratégia geral da pesquisa foi exploratória, utilizando o levantamento de experiências, as quais foram coletadas diretamente junto a uma amostra formada por um pequeno número de casos não-representativos.

Sob a luz da revisão de bibliografia realizada, foram conduzidas as entrevistas em profundidade, cujos respondentes detinham experiência prática no assunto pesquisado. Os mesmos fazem parte dos quadros executivos das empresas selecionadas, sendo os principais responsáveis pela gestão dos relacionamentos com bancos, em cada uma delas.

O escopo da pesquisa foram sete grandes empresas, atuantes em vários ramos de varejo, sediadas regional ou nacionalmente no Estado do Rio Grande do Sul. Os ramos de varejo representados pelas empresas selecionadas compreenderam desde material de construção até hipermercados, passando por supermercados, cadeias de lojas de bens duráveis e semiduráveis, vestuário, decoração, ferramentas, hobby e medicamentos.

A amostra de empresas selecionadas foi não-probabilística, estabelecida por critério de conveniência ou acessibilidade do pesquisador às pessoas a serem entrevistadas. Todas as sete empresas selecionadas são consideradas importantes no contexto da indústria ou ramo de varejo onde atuam, seja regionalmente ou mesmo nacionalmente.

Em cada empresa escolhida, foi entrevistado preferencialmente o executivo responsável maior pela gestão de relacionamentos com bancos de atacado (geralmente com *status* de diretor), ou, na sua impossibilidade, um subordinado direto, co-responsável pela gestão de relacionamentos com bancos (geralmente com *status* de *controller* ou gerente financeiro). As entrevistas foram obtidas sob promessa de sigilo, tanto a respeito dos nomes das empresas quanto dos executivos entrevistados.

A modalidade adotada foi a de entrevistas face a face, tendo como entrevistador o próprio pesquisador. As perguntas foram abertas e conduzidas através de uma pauta previamente elaborada, a qual consta no ANEXO B - INSTRUMENTO DE PESQUISA. O entrevistador buscou, inicialmente, deixar o entrevistado falar ampla e livremente sobre o

tema e, no decurso da entrevista, passou a abordar a pauta de interesse, sempre preservando um certo grau de liberdade para o entrevistado, conforme recomenda Gil (1999, p. 120). Todas as entrevistas foram gravadas - apenas o som - para a posterior transcrição e análise qualitativa de seus conteúdos.

As perguntas da pauta previamente elaborada eram predominantemente abertas, por ser este o estilo mais adequado ao caráter exploratório da pesquisa (KOTLER, 2000, p.132), podendo ser completamente não-estruturadas ou semi-estruturadas, atendendo, respectivamente, ao caráter aberto e por pautas das entrevistas.

O enfoque da pauta foi elaborado de acordo com os objetivos, buscando contemplar os aspectos mais relevantes encontrados na revisão da literatura e considerados aplicáveis ao estudo. As questões abordadas na pauta foram previamente apresentadas e discutidas com três doutores, os quais são acadêmicos, pesquisadores e consultores em *marketing*. A partir das críticas e sugestões dos mesmos, foi então elaborada a pauta definitiva, a qual foi utilizada em todas as entrevistas.

5.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE UTILIZADAS

As técnicas utilizadas formam uma composição que pode ser denominada análise de conteúdo, conforme define Queirós (2003), no sentido de conjugar técnicas de análise de comunicações que visam obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, os indicadores (qualitativos, no caso deste estudo) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção destas mensagens.

Para formar uma base adequada, que permitisse atender aos procedimentos que distinguem a análise de conteúdo, que são a descrição analítica e a inferência (QUEIRÓS, 2003), as entrevistas foram gravadas digitalmente, transferidas para um computador e então cuidadosamente transcritas, pelo próprio pesquisador.

Com base nas transcrições integrais das entrevistas, o pesquisador selecionou as partes mais fundamentais e pertinentes e a partir das mesmas, preparou descrições analíticas, as quais constam no ANEXO C - PREPARAÇÃO DOS DADOS PARA A ANÁLISE, para possibilitar inferências sobre o conteúdo inventariado e sistematizado dos relatos e das respostas obtidas, conforme admite Vala (apud BELCHIOR, 2003).

Desde a fase de preparação das descrições analíticas e também nas fases seguintes, foram utilizadas técnicas de análise temática ou por categorias, as quais são consideradas por Minayo e Bardin (apud QUEIRÓS, 2003) como sendo das mais adequadas para a investigação qualitativa, permitindo a extração dos núcleos de sentido com significado para o objetivo analítico visado.

Essas técnicas admitem diversos procedimentos, tais como aqueles utilizados neste estudo, quais sejam: a pré-análise e exploração dos materiais obtidos; a transcrição dos discursos; a ordenação dos dados obtidos, através da definição de categorias; a apresentação dos dados qualitativos, na forma de narrativa cronológica ou temática, tendo como eixos o tema ou o conceito do que se quer revelar do discurso e a temporalidade dos fatos e fenômenos narrados, ou ainda, na forma de tabela, diagrama ou fluxograma, demonstrando categorias, resultados, relações ou processos (QUEIRÓS, 2003).

Na sua forma geral, a análise foi conduzida sob um enfoque de estudo comparativo, entre um conjunto de casos, buscando encontrar as suas semelhanças, diferenças ou complementaridades e comparar o conjunto de elementos qualitativos com aqueles incluídos na revisão da literatura, para inferir e concluir sobre os mesmos, dentro do escopo e objetivos do estudo.

Para tanto, foram estabelecidas determinadas categorias para a análise dos dados, sendo que algumas foram criadas *a priori*, de acordo com as finalidades do estudo e do enquadramento conceitual utilizado, enquanto outras foram criadas *a posteriori*, depreendidas do conjunto de dados obtidos, sendo que ambas as formas de criação de categorias são consideradas válidas por Belquior (2003), para esse tipo de estudo.

6 RESULTADOS

6.1 ANÁLISE(DESENVOLVIMENTO)

6.1.1 Características Gerais do Conjunto de Empresas e Executivos Entrevistados

Devido aos compromissos de sigilo, assumidos previamente pelo pesquisador, as empresas e os executivos entrevistados não estão identificados nominalmente, tendo apenas comentadas, a seguir, algumas de suas características, suficientes para delinear o seu perfil geral.

As empresas selecionadas para o estudo atuam em diversos ramos de varejo, estando todas sediadas no Estado do Rio Grande do Sul, em termos de atividades no Brasil, pois duas delas pertencem a grupos internacionais, os quais também operam com atividades de varejo, em outros países.

O somatório das diferentes atividades, das sete empresas incluídas no estudo, é bastante significativo, no contexto geral do varejo, tanto no estado do Rio Grande do Sul quanto em outros estados, onde essas empresas individualmente atuam. O conjunto de suas diferentes atividades abrange hipermercados, supermercados, cadeias de lojas de bens duráveis e semiduráveis; materiais de construção e reforma; móveis e decoração; moda e vestuário; ferramentas e equipamentos; e medicamentos.

O somatório dos faturamentos brutos anuais dessas empresas, considerando apenas as suas atividades de varejo, pois algumas atuam também em outras indústrias, é bastante expressivo, seja no contexto do Estado do Rio Grande do Sul ou de outros estados, onde também operam, tendo esse somatório superado a cifra de R\$ 6 bilhões, no ano de 2002. A empresa incluída no estudo que exhibe o menor faturamento bruto superou a cifra de R\$ 160 milhões, no ano de 2002. A empresa incluída no estudo que exhibe o maior faturamento bruto superou a cifra de R\$ 3,3 bilhões, no ano de 2002.

Em cada uma das sete empresas incluídas no estudo, foi entrevistado um único executivo, preferencialmente o maior responsável pela gestão de relacionamentos com bancos. Dos sete executivos entrevistados, seis deles ocupam cargos de diretoria administrativa, financeira ou ambas. Um dos executivos entrevistados ocupa cargo em controladoria.

Todos os executivos entrevistados têm nível de escolaridade superior, sendo que um dos mesmos apresenta graduação incompleta e quatro apresentam pós-graduação. Todos possuem experiências profissionais de vários anos, acumuladas nas respectivas empresas onde trabalham ou, ainda, em outras anteriores. Dentre esses executivos, o menor tempo de experiência acumulado na atual empresa é de dois anos, sendo que quatro deles trabalham na atual empresa há mais de vinte e cinco anos.

6.1.2 Preparação e Análise dos Dados

Devido à sua extensão, a preparação dos dados para a análise está apresentada no ANEXO C - PREPARAÇÃO DOS DADOS PARA A ANÁLISE, onde são mostrados os conteúdos resumidos das entrevistas, de forma a preservar e expor os principais dados brutos obtidos, nas mesmas seqüências das abordagens ocorridas durante as entrevistas, as quais foram todas orientadas pela mesma pauta. Dessa forma, mostram-se os encadeamentos lógicos das conversas e como surgiram os principais elementos qualitativos obtidos.

Após esses relatos, os dados foram sintetizados e agrupados em categorias prévias, com base na pauta, ou em categorias estabelecidas a partir da própria análise dos mesmos. Nesta fase, embora resumidos e já dispostos em categorias cruzadas (combinando categorias criadas *a priori* e *a posteriori*), os dados ainda estão apresentados de uma forma bruta, ou seja, sem uma maior redução sintética e sem a extração de inferências, o que ficou reservado às seções seguintes do estudo.

As categorias de análise criadas *a priori* foram as seguintes: principais elementos ou fatores decisórios para iniciar e para manter um relacionamento; principais percepções sobre as vantagens e desvantagens de manter relacionamentos de longo prazo; principais aspectos

nos processos decisórios sobre a seleção e compra de produtos e serviços; posicionamentos e percepções sobre as influências das instabilidades no ambiente macroeconômico sobre os relacionamentos; principais posicionamentos e percepções sobre os rompimentos de relacionamentos e respectivos riscos associados; principais percepções sobre o desempenho geral dos bancos nos relacionamentos.

As categorias de análise criadas *a posteriori* foram as seguintes: crenças e constatações; expectativas; atitudes, percepções e posicionamentos; elementos ou fatores importantes, positivos e negativos; definição de valor global do relacionamento; vantagens e desvantagens comparativas; áreas ou cargos envolvidos; influência das opiniões externas; fatores decisórios sobre produtos e serviços similares; possibilidade de pagar maior preço em produto ou serviço ofertado pelo parceiro; influência nos relacionamentos; viabilidade da manutenção dos relacionamentos; motivos do rompimento; riscos associados ao rompimento. Algumas dessas categorias criadas *a posteriori* fazem sentido apenas quando subordinadas a certas categorias criadas *a priori*.

6.2 PRINCIPAIS RESULTADOS (SÍNTESE)

Inicialmente serão apresentados os principais resultados do conjunto de percepções surgidas no início de cada entrevista, quando o entrevistador solicitava ao entrevistado que falasse livremente sobre o tema, antes dos estímulos gerados pelas perguntas orientadas pela pauta. A seguir serão apresentados os principais resultados do conjunto de percepções surgidas com os estímulos da pauta, ampliando o conjunto de elementos lembrados ou citados pelas empresas.

6.2.1 Resultados do Conjunto de Percepções Obtidas Antes dos Estímulos da Pauta

O conjunto das percepções obtidas espontaneamente revelou coincidências e complementaridades, sem divergências notáveis, a não ser pelo fato de que 2/7 das empresas preferem concentrar todas as suas principais demandas em um único banco, enquanto 5/7 preferem utilizar mais de um banco para atendê-las.

A opção pela concentração das principais demandas em um único banco, a qual foi expressa por 2/7 das empresas, parece estar relacionada ao fato de não demandarem muito por crédito ou por produtos e serviços sofisticados, utilizando o banco parceiro apenas para produtos e serviços básicos, embora numa larga escala, em termos de volumes físicos de transações ou montantes financeiros envolvidos.

No entanto, mesmo entre as 5/7 empresas que preferem relacionar-se com mais de um banco, não surgiram elementos que indiquem que as mesmas não prefiram ou não queiram estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo. Pelo contrário, os elementos analisados mostram preferência das 7/7 empresas por relações duradouras, ou seja, todas preferem relacionamentos consistentes, ao invés de realizar apenas transações isoladas. No caso das 2/7 empresas com opção por um único banco, isso fica ainda mais evidente. Uma delas afirmou que, na sua visão, atualmente as empresas não buscam apenas relações pontuais com bancos, pois quando realizam transações pontuais, pensam nos benefícios imediatos e não em alternativas - que seriam melhores, por levar em conta perspectivas de médio ou longo prazo.

As principais expectativas mencionadas por 7/7 das empresas, com relação aos relacionamentos com bancos foram: obter soluções para seus problemas e necessidades, inclusive de crédito; desfrutar de tratamento adequado; e estabelecer relação de parceria e de longo prazo, desde que isso signifique a existência de ganhos, para ambas as partes.

Como pano de fundo, surgiram elementos indicando que 7/7 das empresas acreditam que os bancos têm capacidade para inovar em produtos e serviços; flexibilidade para negociar preços, taxas e volumes de crédito, caso assim o queiram. Também acreditam que os bancos têm capacidade para produzir novas ferramentas e produtos, que agreguem valor aos negócios das empresas clientes.

Por outro lado, algumas das empresas ainda não vêem os bancos, no seu conjunto, como estando plenamente direcionados para relacionamentos, embora percebam que os mesmos já evoluíram, em alguma medida, nessa direção. Algumas também acreditam que a evolução ocorrida foi causada mais pelas mudanças na economia e no grau de exigência das próprias empresas, do que propriamente por mérito dos bancos, os quais teriam sido forçados a se adequar ao novo ambiente.

Na percepção dessas empresas, uma parte dessa mudança teria sido causada pela queda da inflação e pela maior estabilidade econômica, sendo que os bancos, antes muito focados em ganhos rápidos, principalmente de tesouraria, teriam sido forçados a buscar alternativas de ganhos, no conjunto de suas operações e serviços, passando, então, a focar um pouco mais nos relacionamentos. Outra parte da mudança teria sido causada pelo melhor preparo e consciência das próprias empresas, que passaram a exigir dos bancos uma postura mais voltada para o cliente, que trouxesse ganhos para ambos.

Outros elementos surgidos, a respeito das atitudes e posicionamentos das empresas, denotaram que 7/7 das mesmas procuram ouvir atentamente as diversas ofertas dos bancos e também observar o real grau de interesse dos mesmos por desenvolver relacionamentos.

Esses elementos e outros estão sintetizados a seguir, num quadro (figura 12) que reúne os principais fatores coletados e seus possíveis efeitos, todos surgidos da percepção espontânea das empresas entrevistadas. É importante denotar que alguns fatores estão mais relacionados aos posicionamentos e atitudes dos bancos (como instituições), enquanto outros estão mais relacionados aos posicionamentos e atitudes das pessoas responsáveis pelos relacionamentos com as empresas (executivos e funcionários das unidades de negócios e áreas de atendimento dos bancos).

Fatores importantes	Condicionantes	Efeitos sobre o relacionamento	
Conhecer bem a empresa		+	Favorece parceria de longo prazo
Diversidade de produtos		+	Aumenta a probabilidade de fidelização
Grau de interesse do banco		+ / -	Favorece ou inibe o relacionamento
Tipo de tratamento dispensado / relação com a empresa	Tratamento adequado / relação ganha-ganha	+ / -	Geram novos negócios e oportunidades; favorecem relação de parceria de longo prazo. Os opostos prejudicam fortemente.
Interesse, preparo e autonomia do executivo / funcionários do banco responsáveis pelo relacionamento	Atendimento às demandas / soluções para problemas / respostas rápidas	+ / -	Fortalecem o relacionamento. Os opostos prejudicam fortemente.

Figura 12 – Fatores importantes para iniciar ou manter relacionamentos com bancos

Fonte: conjunto de percepções citadas espontaneamente pelas empresas entrevistadas

Alguns dos fatores acima citados (figura 12), como parece ser o caso dos três últimos, podem ter efeitos positivos ou negativos sobre os relacionamentos, dependendo do grau de interesse e de empenho do banco, seja como instituição ou através das atitudes de seus executivos e funcionários responsáveis.

É importante destacar que a rapidez do banco - no fornecimento de informações ou respostas às demandas da empresa - é considerada tão importante que a demora ou omissão pode causar dano maior do que uma eventual negativa do banco em atender algum negócio, ou seja, a rapidez na resposta é mais importante do que a concordância, para que a empresa tenha tempo para buscar alternativa, caso isso seja necessário. Isso parece ser unânime, entre 7/7 das empresas entrevistadas.

6.2.2 Resultados do Conjunto de Percepções Obtidas Através dos Estímulos da Pauta

O conjunto de elementos obtidos a partir das percepções estimuladas pela pauta, é bastante variado, apresentando muitas coincidências e complementaridades, mas também algumas divergências, entre as empresas entrevistadas.

Os elementos oriundos das crenças, constatações, atitudes e posicionamentos de 7/7 das empresas entrevistadas confirmam suas preferências ou orientações, por estabelecer relacionamentos de longo prazo e, além disso, com poucos bancos - mas que sejam capazes de atender todas as suas principais demandas. As 2/7 empresas que demandam pouco crédito e também pequena sofisticação de produtos e serviços, preferem até mesmo se concentrar em um único banco (embora possam ter alguma transação pontual com outros bancos).

As 5/7 empresas que apresentam maior necessidade de crédito ou maior complexidade das demandas, requerendo produtos e serviços mais sofisticados, preferem manter dois ou mais bancos parceiros (atingindo o máximo de 7 bancos, em apenas 2/7 das empresas, ficando as demais entre 3 e 6 bancos), devido ao risco de afastamento inesperado dos mesmos, pois ainda são poucos os bancos considerados parceiros confiáveis.

Na escolha dos principais bancos para relacionamento, 7/7 das empresas preferem os de grande porte, principalmente aqueles considerados tradicionais e reconhecidos como sendo de primeira linha, por enxergarem neles maior capacidade, seja para atender a variedade ou o porte de suas demandas. Mesmo 2/7 das empresas, que apresentavam um porte de faturamento relativamente menor, comparativamente às demais do grupo pesquisado, preferem trabalhar com os bancos de maior porte, pois acreditam que esses apresentam melhor estrutura operacional e também maior interesse por relacionamentos de longo prazo. Tal preferência, inclusive, vem desde a época em que ambas ainda eram empresas de porte médio.

A maioria pesquisada considera fundamental a solidez (pelo menos 4/7 das empresas) e o histórico do banco (pelo menos 6/7 das empresas), aspectos que procuram avaliar cuidadosamente, antes de dar início ao relacionamento. Algumas lembram que vários grandes bancos apresentaram problemas sérios, no passado e, embora reconheçam a evolução ocorrida no sistema financeiro brasileiro, desde então, ainda assim preocupam-se bastante com esses aspectos. Contudo, nenhuma das empresas pesquisadas, independentemente do seu controle ser nacional ou estrangeiro, discrimina os bancos pela sua origem ou pelo tipo de controle do capital, aceitando e operando igualmente com bancos nacionais - públicos ou privados - e estrangeiros, desde que atendam aos seus critérios seletivos.

Quanto aos critérios seletivos, além daqueles anteriormente mencionados, as pesquisadas consideram ainda: as condições competitivas nas taxas e preços dos produtos e serviços (7/7 das empresas); a disponibilidade, a rapidez e a constância na oferta de crédito (pelo menos 6/7 das empresas); a disponibilidade inicial de produtos, serviços e alternativas, que atendam às demandas ou problemas existentes (7/7 das empresas); a rapidez na prestação de informações e também na busca de soluções, para novos problemas ou novas demandas, que possam surgir (7/7 das empresas).

Com pequenas variações, nas suas combinações ou ênfases, os aspectos acima citados podem ser considerados com sendo comuns a todas as empresas pesquisadas, incluindo o fato de que a maioria considera a sua própria atividade de varejo como sendo muito dinâmica, com demandas que exigem muita rapidez nas soluções, o que se reflete em exigências semelhantes, para os bancos que queiram ser seus parceiros de negócios. Além disso, a maior parte das

empresas (pelo menos 5/7) mencionou, de alguma forma, a prática ou a preocupação em estabelecer um período prévio, no qual haveria apenas troca de informações e conhecimentos, com os bancos candidatos ao estabelecimento de relacionamentos. O objetivo desse período de incubação seria o aprofundamento do conhecimento e o estabelecimento de suficiente confiança entre as partes, para estabelecer bases sólidas para o futuro relacionamento, previamente ao estabelecimento dos primeiros negócios.

Como particularidades, pelo menos 2/7 das empresas consideram importante que, além de grande porte, o banco também apresente boa estrutura de atendimento no varejo, através de suas agências, para apoiar operacionalmente o pessoal de suas redes de lojas. Os bancos de atacado são vistos por pelo menos 5/7 das empresas pesquisadas como sendo fornecedores de produtos ou serviços mais específicos ou sofisticados, os quais não seriam demandados a todo o momento ou por todas as empresas entrevistadas. Por outro lado, pelo menos 4/7 das empresas pesquisadas consideram essencial operar apenas com bancos que apresentem ambas as capacidades, ou seja, que tenham disponíveis todos os produtos e serviços considerados tradicionais, de banco de varejo, mas também aqueles mais específicos ou sofisticados, vistos como de banco de atacado.

Quanto aos bancos de menor porte, ou com menor tradição, parecem ser percebidos por pelo menos 5/7 das empresas entrevistadas como estando focados apenas em algumas modalidades de operações e com pouco interesse por relacionamentos mais amplos. De modo geral, as empresas pesquisadas consideram que esses bancos apresentam limitações operacionais, para atender certos produtos, serviços ou crédito, demandados pelas empresas de grande porte. As únicas vantagens desses bancos, apontadas por algumas das empresas pesquisadas, seriam a oferta de alguns produtos específicos (citados por 3/7 das mesmas) e o fato de apresentarem sistemas de informação mais leves e flexíveis (citado por 1/7 das mesmas), comparativamente aos grandes bancos, permitindo maior adaptabilidade e agilidade, no atendimento de demandas que envolvam interfaces entre sistemas do banco e da empresa.

Quanto aos produtos e serviços bancários, as empresas pesquisadas, de modo geral, dizem não demandar por muita sofisticação, pelo menos normalmente. Alegam necessitar mais de produtos básicos, os quais consideram pouco diferenciados, entre os grandes bancos.

Percebem as possíveis soluções ou diferenciações mais como resultantes do interesse ou da criatividade das pessoas responsáveis pelo relacionamento, do que das tecnologias envolvidas, a quais consideram igualmente desenvolvidas, nos grandes bancos. Enxergam os serviços como sendo essenciais, para a manutenção de relacionamentos de longo prazo, pela sua importância para as empresas. Uma delas afirmou que não é mais possível aos bancos diferenciarem-se apenas através de taxas e preços, porque isso pode ser rapidamente superado, por qualquer um dos seus concorrentes.

Outros elementos mostram que as empresas pesquisadas percebem considerável evolução dos bancos, em direção aos relacionamentos de longo prazo, embora pelo menos 4/7 delas considerem que isso ainda não atingiu o nível desejado. Uma das empresas acredita que a consolidação ocorrida no mercado financeiro contribuiu para a melhora da qualidade dos serviços dos bancos. Outra considera que os bancos, pelo menos, já enxergam as grandes empresas como sendo clientes diferenciados, que requerem maior atenção e cuidado. Contudo, depoimentos de 2/7 das empresas entrevistadas (mais demandantes de crédito) mostram que, nos seus casos, os bancos ainda procuram dominar as relações, tentando obter reciprocidades consideradas exageradas e também não sendo muito confiáveis, como parceiros de longo prazo (neste aspecto de confiabilidade, cerca de 5/7 das empresas pesquisadas denotaram preocupação). Isso as obriga a trabalhar com um maior número de bancos, para diluir riscos operacionais ou de crédito, decorrentes de um possível afastamento de algum deles. Uma dessas empresas acredita que as tentativas de domínio, por parte dos bancos, acabam criando uma reação similar na empresa, no sentido de também agir de forma oportunista, sem apostar muito no desenvolvimento dos relacionamentos.

As empresas entrevistadas consideraram vários aspectos, quando perguntadas no que consistiria o valor global do relacionamento com um banco. Em síntese, citaram a qualidade, a seriedade, a atenção e o benefício agregado. Em pelo menos dois casos a qualidade foi citada num sentido bastante amplo, como sendo a satisfação completa das necessidades da empresa, englobando desde a presteza no atendimento até a solução de problemas. Em um caso a seriedade foi citada no sentido de a empresa receber o produto ou serviço sem problemas ou surpresas, conforme prometido pelo banco. A atenção também foi relacionada com aspectos de qualidade e seriedade, mas por uma das empresas foi lembrada como sendo a iniciativa do banco em procurá-la, sem ser chamado, para mostrando-lhe suas melhores idéias,

produtos ou serviços. O benefício agregado pelo relacionamento foi relacionado com aspectos de qualidade, seriedade e atenção, mas pelo menos 5/7 das empresas pesquisadas o relacionam aos ganhos que os produtos e serviços do banco trariam, de forma direta ou indireta, para os clientes finais da empresa.

No tocante às principais expectativas sobre os relacionamentos, surgiram elementos de reforço e de enriquecimento às percepções iniciais. Sobre a obtenção de soluções, para problemas e necessidades, pelo menos 3/7 das empresas pesquisadas esperam algo novo, criativo, que atenda à diversidade e rapidez das demandas e mudanças. Uma delas citou que espera pelo surgimento de produtos e soluções transitórias, para atender demandas e oportunidades específicas, inclusive de curtíssima duração. Além disso, também foram demonstradas outras expectativas pelas empresas pesquisadas, tais como: dispor de bons serviços, em geral, além daqueles providos pelos sistemas eletrônicos (pelo menos 5/7 das mesmas); dispor de sistemas e interfaces mais rápidos, flexíveis e seguros (pelo menos 2/7 das mesmas); contar com o empenho e busca de soluções para seus problemas e necessidades, mesmo quando o banco ainda não as tenha disponíveis (pelo menos 4/7 das mesmas).

Outras expectativas complementares também foram citadas, tais como: obter maior transparência, intensidade e durabilidade da relação; maior apoio e compartilhamento de riscos; uma nova e mais ampla visão, com equidade e consciência, para a obtenção de ganhos maiores, mas compartilhados e em mais longo prazo. Uma das empresas espera uma visão mais ampla, por parte dos executivos dos bancos responsáveis pelos relacionamentos, para que melhor percebam os pontos de vista, necessidades e oportunidades das empresas clientes. Outra disse acreditar na evolução das relações, mas com esforços de ambas as partes, ou seja, não só por parte dos bancos, mas também das próprias empresas clientes. Duas empresas lembraram apenas de expectativas mais óbvias, tais como ter a atenção constante do banco no relacionamento e dispor de boas taxas de juros, compatíveis com o mercado (o que demonstrou ser expectativa comum a todas).

Um aspecto interessante, relatado por apenas uma das empresas pesquisadas, é de que hoje estaria ocorrendo uma carência emocional ou afetiva, comparativamente ao modo como eram os relacionamentos no passado. Considerou que isso seria decorrente tanto da automação existente nas comunicações entre os bancos e empresas, quanto da sobrecarga de

trabalho das pessoas, em ambos os lados, reduzindo a frequência dos contatos pessoais e impedindo maior e melhor troca de idéias. Ainda segundo a mesma, tal distanciamento também estaria prejudicando a formação ou manutenção de relações de amizade, das quais outras empresas (ouvidas por ela) também estariam saudosas.

Quanto à maneira como se posicionam nos relacionamentos já estabelecidos, 7/7 das empresas pesquisadas não apenas preferem que sejam de longo prazo, mas, claramente, afirmam que dão preferência de negócios aos bancos parceiros. Entretanto, para serem merecedores dessa preferência, os bancos têm que mostrar certas características e qualidades. As principais são de que os bancos demonstrem atitudes de parceria (unanimidade), mantendo-se fiéis à empresa, principalmente em momentos de dificuldades (citado por pelo menos 4/7 das mesmas); satisfaçam as principais demandas e necessidades, com qualidade, custos competitivos e bom atendimento (unanimidade); contribuam para o estabelecimento e manutenção da confiança mútua (unanimidade), incluindo franqueza, objetividade e transparência (complementos citados por diferentes empresas).

Todas as empresas entrevistadas percebem várias vantagens nos relacionamentos de longo prazo, tendo sido citadas: conhecimento prévio da conduta do banco e estabelecimento de confiança, gerando segurança e maior certeza de apoio, para enfrentar situações difíceis ou atípicas; melhores condições e custos, decorrentes da concorrência saudável entre bancos parceiros, com confiança e transparência; obtenção de ganhos maiores, no médio e longo prazo; manutenção do padrão de exigência dos serviços prestados pelos bancos; maior facilidade na implantação de novos processos; maior conhecimento mútuo, inclusive do caráter das pessoas envolvidas, gerando afinidade e confiança, reduzindo riscos e viabilizando negócios.

A maior parte das empresas entrevistadas (6/7 das mesmas) reconhece a existência de riscos associados aos relacionamentos de longo prazo, notadamente o de dependência de um único fornecedor, seja nos créditos, produtos ou serviços muito importantes (5/7 das mesmas), ou, ainda, no de outros impactos na sua operação, que se reflitam no atendimento dos seus clientes finais (pelo menos 2/7 das mesmas denotaram tal preocupação). Apenas uma das empresas pesquisadas declarou não perceber riscos associados, porque praticamente demanda apenas serviços e, embora mantenha um único banco parceiro, considera estar bem protegida

contratualmente e deter suficiente experiência na trocas de bancos, o que, inclusive, considera ser bastante fácil.

As 6/7 empresas que reconhecem os riscos associados, também acreditam saber se proteger bem, via manutenção de dois ou mais bancos parceiros ou via constante monitoramento do custo-benefício dos relacionamentos, *vis-à-vis* preços, novidades e tendências praticadas pelo mercado. Com tais cuidados, 5/7 das empresas pesquisadas não oportunizam facilmente a entrada de novos bancos, enquanto 2/7 das mesmas se mantêm abertas a todas as oportunidades, negócios e serviços, sejam ofertados pelos parceiros ou por outros bancos. Contudo, mesmo naquelas mais abertas a bancos entrantes, as oportunidades costumam estar mais restritas às demandas ou carências ainda não atendidas pelos parceiros já estabelecidos. Poucas permitem que os bancos entrantes disputem todos os tipos de negócios e, para uma delas, a abertura aos novos bancos restringe-se tão somente aos produtos e serviços considerados fora do foco operacional da empresa, ou seja, apenas demandas específicas ou pontuais. Algumas oportunizam aos entrantes a disputa por algumas transações isoladas, entendendo que possam ser bons negócios, de ocasião. Nenhuma das empresas afirmou ou demonstrou manter relacionamento de longo prazo com bancos de menor porte, embora algumas realizem transações menores ou específicas com os mesmos. Algumas das empresas pesquisadas não admitem sequer transações isoladas, com bancos de menor porte ou tradição.

Do grupo de empresas pesquisado, 5/7 vivenciaram rompimentos de relacionamentos de longo prazo com bancos, por motivos diversos, mas, em todos os casos, a insatisfação e a decisão pelo rompimento partiu das próprias empresas. Os motivos relatados foram: desconfiança sobre a situação do banco, com risco de descontinuidade de serviços volumosos; vulnerabilidade dos sistemas eletrônicos do banco, com invasão da conta da empresa por terceiros; promessa de operação importante não cumprida; falta de atenção e apoio aos funcionários da rede de lojas da empresa, pelas agências do banco; fortes mudanças no comportamento do banco, na condução do relacionamento. Pelo menos em três desses casos de rompimento, as empresas procuraram conversar com o banco parceiro e oportunizar correções que permitissem a manutenção do relacionamento. Por outro lado, enquanto esperavam pela possível melhora do parceiro, as empresas também tomaram providências prévias, preparando a sua substituição. Apenas uma das empresas pesquisadas declarou nunca

ter efetivamente rompido um relacionamento com um banco, enquanto outra alegou não ter memória desse fato ter ocorrido, pelo menos nos últimos anos.

Dentre as empresas entrevistadas, 5/7 admitem a hipótese de reatar um relacionamento rompido com um banco, desde que não tenha sido causado por fraude, atos lesivos à empresa ou danos à sua imagem. Algumas (pelo menos 4/7 das mesmas) admitem que os bancos eventualmente têm limitações ou dificuldades internas, que afetam os relacionamentos, não significando que desejem seu rompimento. Uma das empresas considera que nem sempre toda a culpa é do banco, podendo ser também da própria empresa. Contudo, 2/5 das empresas que vivenciaram rompimentos não admitem a hipótese de reatar. Nenhuma destas últimas considera que as pessoas responsáveis pelos relacionamentos, nos bancos, na época, tenham sido as causadoras dos problemas. Ambas atribuem os rompimentos às decisões institucionais dos bancos, razão pela qual as imagens dessas instituições financeiras ficaram irremediavelmente comprometidas, junto às mesmas.

As empresas pesquisadas não foram unânimes, quanto à influência das instabilidades econômicas sobre os relacionamentos. A maioria delas admite que as instabilidades afetam os relacionamentos com os bancos, mas percebem tal influência em graus bastante distintos. Num extremo, está uma empresa que entende que os bancos podem alterar seus posicionamentos, de acordo com as mudanças do ambiente, mantendo-se satisfeita com tal comportamento, mas, neste caso, trata-se de empresa com um dos maiores portes de faturamento e com uma das menores demandas por crédito. No outro extremo, está uma empresa que acredita que as instabilidades afetam severamente os relacionamentos, podendo até mesmo inviabilizá-los, mas, neste caso, trata-se de uma das empresas com menor porte de faturamento e com uma das maiores demandas por crédito. Esta última relatou que basta um pequeno soluço na economia, para que alguns bancos retirem suas linhas de crédito ou, até mesmo, desapareçam da vida da empresa.

Tirando os dois extremos comentados, 5/7 das empresas pesquisadas se dividem, atribuindo desde grande até pequena influência das instabilidades econômicas sobre os relacionamentos com bancos, mas concordando que essas influências externas não inviabilizam os relacionamentos de longo prazo. Algumas delas são de opinião de que os bancos reagem mais às instabilidades, tanto por maior conservadorismo quanto porque o seu

negócio permite ou exige maior velocidade de mudança. Uma delas acredita que os bancos são mais racionais, enquanto que as empresas que atuam na indústria de varejo precisam necessariamente correr maior risco, o que as leva a tomar mais decisões emocionais. Outra delas acredita que o comportamento dos bancos, nos momentos de instabilidade, varia de acordo com o porte e com a qualificação da empresa cliente. A maioria opinou que as instabilidades inviabilizam alguns negócios - o que consideram normal ou lógico - mas não impedem ou afetam gravemente os relacionamentos. Uma das empresas que atribuiu maior grau de influência às instabilidades acredita, coerentemente, que uma maior estabilidade econômica tornaria os bancos bem mais parceiros das empresas.

Em todas as empresas estudadas, os processos decisórios a respeito de relacionamentos com bancos estão concentrados nas suas áreas financeiras, seja no nível daquela diretoria (5/7), daquela gerência (2/7) ou em ambos. Em algumas delas (3/7), as áreas administrativa e financeira estão subordinadas à mesma diretoria. Em todas, são poucas as ocasiões em que outras áreas - não financeiras - opinam nas decisões sobre relacionamentos com bancos, assim como são raros os motivos para que suas respectivas presidências se envolvam nesse assunto. Das empresas pesquisadas, apenas 3/7 relataram que, apesar da efetiva autonomia da área financeira, para decidir sobre relacionamentos com bancos, eventualmente existem trocas de idéias, atualizações e orientações com a presidência da empresa. Apenas 2/7 das empresas relataram a existência de contatos e troca de idéias com outras do mesmo grupo empresarial, sendo uma com sua *holding company* (nacional) e outra com a sua *parent company* (no exterior). Uma única empresa relatou que, em certos casos, suas áreas administrativa ou operacional também são consultadas, como para discutir a implantação de algum processo internamente mais complexo e que envolva bancos.

Quanto à utilização de opiniões externas, nos processos decisórios a respeito de produtos e serviços bancários, existem diferenças entre as empresas pesquisadas. Algumas são bastante permeáveis às opiniões externas, inclusive de outras empresas do mesmo ramo, enquanto outras são pouco permeáveis. Também existem diferenças sobre como utilizam as informações. Algumas são permeáveis às informações, mas quase não as utilizam. Outras valorizam as opiniões externas e efetivamente utilizam essas informações na sua tomada de decisão. Num extremo, uma das empresas relatou que praticamente não ouvia opiniões de quaisquer outras e, apenas recentemente, começou a buscar informações externas, mas apenas

junto a consultores especializados. No outro extremo, uma das empresas relatou utilizar várias fontes externas de consulta, desde publicações até opiniões de outras empresas e também comentários do mercado, estando sempre à procura de novidades, benefícios e vantagens. Assim, no que tange ao uso de opiniões externas, o único aspecto que parece ser generalizável é o de que em todas as empresas pesquisadas existe algum tipo de filtragem criteriosa, buscando avaliar a qualidade e a confiabilidade das informações obtidas, independentemente do efetivo uso das mesmas nas suas decisões internas.

Também se evidenciaram pouco freqüentes os contatos entre as grandes empresas de varejo, em geral, para trocas de idéias, a respeito de bancos. Com base nos relatos ouvidos, tais contatos limitam-se às relações de amizade, eventualmente existentes entre alguns dos seus executivos ou, ainda, às conversas informais em eventos sociais ou profissionais (promovidos por bancos ou por empresas relacionadas ao seu ramo de atuação).

Nas tomadas de decisões, a respeito de produtos ou serviços considerados como sendo similares - ofertados por diferentes bancos - as empresas revelaram critérios diferentes, mas com nítida predominância em favor dos bancos considerados parceiros e, ainda, levando em conta os benefícios do relacionamento, como um todo.

Entretanto, além desses fatores, existem peculiaridades que distinguem suas decisões. Entre as empresas pesquisadas, duas priorizam sempre o parceiro único, enquanto outras dividem entre vários parceiros. Uma destas últimas pondera o histórico do atendimento do banco e a atuação do seu executivo responsável. Outra decide pelo histórico de qualidade e rapidez do banco, levando em conta, ainda, vantagens disponibilizadas para os seus clientes finais. Uma terceira prioriza os parceiros, mas oportuniza a disputa também para bancos entrantes. Uma quarta opta pelo parceiro mais confiável (neste caso, aquele não percebido como mero oportunista) e também leva muito em conta os esforços do executivo do banco. Para uma das empresas pesquisadas, são importantes as facilidades oferecidas pelo banco, principalmente quando dizem respeito a processos e sistemas, sendo que tais facilidades podem residir também dentro da própria empresa (compatibilidade de sistemas). Outra empresa pesquisada declarou ser resistente às vantagens consideradas anormais, preferindo aquelas oferecidas pelos bancos tradicionais, porque não acredita que vantagens exageradas se sustentem, ao longo do tempo. Uma das empresas pesquisadas declarou ser sensível às

vantagens novas. Três das empresas pesquisadas dão muita ênfase ao preço do produto ou serviço, por estarem muito focadas em custos.

Quanto à possibilidade de concordar em pagar um preço comparativamente maior, por um determinado produto ou serviço, devido aos demais aspectos do relacionamento, as empresas ouvidas, de modo geral, demonstraram resistência à idéia e, no mínimo, colocaram algumas condições, para que isso ocorra. Uma delas dificilmente aceita esse fato, considerando apenas casos especiais, com parceiros muito fortes. Duas aceitam com tranquilidade, mas condicionam à existência de contrapartidas concretas, o contexto do relacionamento. Duas aceitam um meio-termo na negociação, dependendo do grau de necessidade e de parceria. Aspectos de qualidade, tecnologia e reflexos positivos, para os clientes finais, também podem ser considerados.

Nos quadros a seguir (figuras 13 a 15) estão sintetizados diversos elementos considerados relevantes para os relacionamentos com bancos, pelas empresas pesquisadas. Cada quadro agrupa fatores afins, assim como condicionantes e efeitos sobre os relacionamentos, todos oriundos das percepções obtidas sob estímulo da pauta.

Fatores relacionados aos produtos e serviços do banco	Condicionantes	Efeitos Sobre o Relacionamento	
Despertar interesse pelos produtos e serviços	Agregar valor ao negócio da empresa	+	Favorece
Diversidade de produtos / serviços / áreas especializadas	Cobrir vários tipos de demandas / custos adequados / agilidade	+	Fortalece a relação de longo prazo
Engenharia financeira / produtos sob medida	Ser um diferencial para a empresa	+	Favorece
Busca de novidades e soluções	Com ganhos para ambos	+	Melhora e mantém
Novos produtos e serviços	Integrar banco-empresa-cliente final	+	A relação fica difícil de romper
Qualidade dos serviços	Com custos suportáveis	+ / -	Favorece ou prejudica
Tecnologia da informação	Sistemas confiáveis / invulneráveis / soluções para as demandas	+ / -	Favorece ou prejudica fortemente / pode ser um diferencial
Preços dos serviços	Representar diferencial de economia	+ / -	Pode oportunizar entrada / favorece ou prejudica
Taxas e condições das operações	Dentro de parâmetros de mercado	+ / -	Favorece ou prejudica

Figura 13 – Fatores relacionados aos produtos e serviços ofertados pelo banco

Fonte: conjunto de percepções citadas pelas empresas entrevistadas, quando estimuladas pela pauta.

Fatores relacionados às pessoas do banco	Condicionantes	Efeitos Sobre o Relacionamento	
Inicialmente manter apenas contatos e visitas	Formar boa relação profissional antes de estabelecer os primeiros negócios	+	Favorece o início
Diretoria do banco	Manter relação com diretoria da empresa	+	Favorece
Respostas e informações / atendimento das necessidades	Atender ou solucionar novos negócios ou demandas, com rapidez e qualidade	+	Fortalece a relação de longo prazo
Executivos responsáveis pelas relações com a empresa	Ter entendimento das necessidades e empenho na defesa dos interesses da empresa; autonomia; pronta resposta às demandas; forte e duradoura relação com as pessoas; trazer informações; novidades; sugestões e soluções variadas	+/-	Favorece ou prejudica fortemente / empresa sente-se contemplada com um bom atendimento
Funcionários de contato / atendimento no banco	Bom atendimento e rapidez nas informações; empatia e boa relação com as pessoas das áreas administrativas da empresa / rede de lojas;	+/-	Favorece ou prejudica fortemente
Confiança	Desenvolver / estabelecer / manter confiança entre as partes	+/-	Favorece ou prejudica fortemente / inviabiliza
Atenção / proximidade / disposição / contatos frequentes / atendimento diferenciado / carinho	Compreensão do negócio da empresa e do momento para ajudar com produtos, serviços e alternativas	+/-	Favorece ou prejudica fortemente
Canal direto de comunicação	Com as pessoas certas para decidir / resolver rapidamente os problemas	+/-	Favorece ou prejudica
Grau de interesse por <i>feedback</i> e pela melhora do relacionamento		+/-	Favorece ou prejudica
Troca freqüente das pessoas responsáveis pelo relacionamento / sobrecarga interna		-	Prejudica relação duradoura / compromete o atendimento
Muita burocracia / consultas internas / demoras nas respostas		-	Retardam decisões na empresa e desgastam / comprometem fortemente o relacionamento

Figura 14 – Fatores relacionados às pessoas do banco envolvidas no relacionamento

Fonte: conjunto de percepções citadas pelas empresas entrevistadas, quando estimuladas pela pauta.

Fatores relacionados às características e posicionamentos do banco	Condicionantes	Efeitos Sobre o Relacionamento	
Grande porte, solidez, seriedade, histórico do banco		+ / -	Favorece ou prejudica fortemente / impede o início de relacionamento
Ser também um banco de varejo	Rede de agências abrangente e acessível	+ / -	Favorece ou prejudica / em alguns casos determina
Parceria	Estar presente nos bons e maus momentos e situações especiais / perspectiva de solução das demandas / não ser muito ganancioso / focar relações de longo prazo / relação ganha-ganha / não fazer falso uso da palavra parceria	+ / -	Favorece ou prejudica fortemente / a relação perdura / admite alternância de vantagens para ambos
Parceiro único	Integração total com a empresa	+ / -	Favorece ou prejudica / em alguns casos determina
Crédito	Acompanhamento das necessidades, disponibilidade e rapidez / não restringir subitamente / não exigir reciprocidades exageradas	+ / -	Favorece ou prejudica fortemente / crédito é importante para o sustento e crescimento da empresa
Medidas radicais e unilaterais / mudanças freqüentes na operação ou na forma de relação		-	Prejudicam
Afastamento motivado por instabilidades no ambiente		-	Prejudicam / deixam uma mancha no relacionamento

Figura 15 – Fatores relacionados às características e posicionamentos do banco

Fonte: conjunto de percepções citadas pelas empresas entrevistadas, quando estimuladas pela pauta.

6.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão discutidos conjuntamente os resultados, tanto das percepções obtidas livremente quanto das percepções obtidas via estímulos da pauta, à luz da revisão da literatura.

Os conjuntos de percepções obtidas indicam que as estratégias de diferenciação e de enfoque seriam válidas também para os bancos, nos seus relacionamentos com as empresas pesquisadas, pois os elementos esperados, valorizados ou exigidos pelas mesmas coincidem amplamente com os recursos e habilidades descritos por Porter (1986), para essas duas estratégias competitivas genéricas, as quais, segundo o mesmo autor, seriam as que mais se ajustam aos objetivos dos relacionamentos corporativos. Vários fatores relacionados aos produtos, serviços e pessoas do banco, descritos nas Figuras 13 e 14, estão relacionados com habilidades de *marketing*, engenharia de produto, tino criativo e mesmo capacidade de pesquisa, que são os recursos e habilidades geralmente requeridos pela estratégia de diferenciação. Por outro lado, a maior parte dos recursos e habilidades geralmente requeridos pela estratégia de enfoque, tais como reputação em qualidade e tecnologia, longa tradição na indústria, combinação de habilidades e cooperação, entre negócios ou canais, estão contidos em vários fatores relacionados às características e posicionamentos do banco, descritos na Figura 15.

Os conjuntos de percepções obtidas também coincidem com várias assertivas de Kotler (1999), sobre as práticas do *marketing* inteligente, cujo principal esforço deve estar centrado na manutenção dos clientes e no maior desenvolvimento dos relacionamentos já existentes. Dentre as principais expectativas mencionadas pelas empresas está o estabelecimento de relação de parceria e de longo prazo, além de vários elementos que denotam a importância do banco conhecer e compreender bem o funcionamento da empresa e suas necessidades, dispor de boas tecnologias de conexão, manter diálogo sobre o desenvolvimento de produtos e serviços e ter flexibilidade nas negociações, que são as práticas recomendadas pelo *marketing* inteligente .

Contudo, com base nas percepções obtidas, certas práticas de *marketing*, já consideradas ultrapassadas por Kotler (1999), ainda são adotadas por bancos, tais como:

ênfazer mais a conquista do que a manutenção dos clientes; tentar lucrar em cada transação, em vez de lucrar gerenciando o valor do tempo de vida do cliente; e vender o produto, em vez de tentar compreender e atender às reais necessidades do cliente. Vários elementos obtidos indicam que tais práticas ainda são adotadas e, conseqüentemente, são percebidas negativamente pelas empresas pesquisadas, nos seus respectivos relacionamentos com bancos.

Paralelamente e também com base nos elementos obtidos, as novas práticas de *marketing* também parecem estar sendo gradativamente descobertas e adotadas pelos bancos, pois algumas empresas descreveram evoluções, por parte de alguns bancos, que podem ser interpretadas como estando na direção dos principais preceitos do *marketing* inteligente.

Por outro lado, as expectativas evidenciadas pelas empresas demonstram que as mesmas estão em busca de um tipo de relacionamento que coincidiria com os estágios mais altos do desenvolvimento de fidelização descritos por Kotler (1999). Além de buscarem relacionamentos cujas descrições coincidem com os níveis de fidelização de associado ou parceiro, as empresas apontaram elementos que indicam inclusive para o estágio de co-proprietário. Relatam buscar transparência, intensidade e durabilidade da relação, incluindo o compartilhamento de riscos, dentro de uma visão de equidade, na obtenção de ganhos conjuntos, inclusive maiores e de mais longo prazo.

As expectativas das empresas pesquisadas, com relação a manter relacionamentos de longo prazo, incluindo a aceitação ou prática da fidelidade, contribuem para que os bancos possam adotar, caso queiram, as principais práticas recomendadas por Rust, Zeithaml e Lemon (2001), visando aumentar o valor do cliente por toda a vida (*customer equity*), as quais seriam: o aumento da retenção e da lucratividade dos clientes atuais; o aumento da participação na carteira do cliente e a atração de clientes dos concorrentes, esta última favorecida pela satisfação e possível recomendação dos clientes atuais.

Para tanto, os bancos precisariam se concentrar nas tendências de longo prazo recomendadas pelos mesmos autores. Essas tendências voltam-se para os serviços, para as relações, para a retenção dos clientes e foco no seu valor, o que coincide fortemente com as expectativas e exigências das empresas pesquisadas, relativamente aos relacionamentos com bancos. Muitos elementos ouvidos corroboram os critérios-chave considerados por Rust,

Zeithaml e Lemon (2001), para a construção do valor do valor, da marca e da retenção, visando a implementação da estrutura do valor do cliente.

Sheth, Mittal e Newman (2001) apontam para a necessidade de se reconhecer os papéis desempenhados pelo cliente industrial e prestar atenção aos valores de mercado, específicos e singulares, que cada papel busca. Afirmam que a chave para conquistar a preferência está em oferecer ao cliente um valor duradouro e desenvolver um relacionamento com base na satisfação de suas necessidades. Ressaltam que os princípios do comportamento do cliente são mais úteis para uma empresa quando ela se dedica a desenvolver e manter uma orientação para o cliente, também conhecida como orientação para o mercado, significando pleno entendimento dos desejos e necessidades dos clientes, do ambiente competitivo e da natureza do mercado, para a formulação dos planos e ações, visando criar clientes satisfeitos e obter vantagens competitivas, na forma de aumento da receita e da lucratividade.

Sob essa ótica e considerando os elementos obtidos, as empresas entrevistadas parecem se adequar muito bem, para que os bancos venham a adotar a orientação para o cliente. A totalidade das empresas pesquisadas busca relacionamentos de longo prazo e, mesmo que nem todas estejam satisfeitas com o posicionamento atual de alguns bancos, já se verifica até mesmo a disposição de aceitar pagar preços mais altos, por algum produto ou serviço, levando em conta outros benefícios decorrentes da relação. Várias delas admitem priorizar os bancos parceiros nos seus negócios e também recomendá-los para outras empresas interessadas. Tal disposição favorável, somada à existência de boas oportunidades, para o desenvolvimento conjunto de produtos e serviços, é igualmente notável. Essas expectativas, intenções e disposições, coincidem com os princípios que sustentam as vantagens obtidas na conservação de clientes, justificando a possível adoção, pelos bancos, da orientação para o cliente.

Por outro lado, Sheth, Mittal e Newman (2001) citam um estudo de Javorsky e Kohli (apud SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001), no qual buscaram a ligação entre orientação para o cliente e lucratividade, sendo que esse estudo estipula que a orientação para o mercado constitui-se das seguintes atividades: geração na organização de uma inteligência de mercado, relacionada com necessidades atuais e futuras dos clientes; disseminação dessa inteligência de mercado por todos os departamentos e resposta de toda a organização a ela.

No entanto, aí parecem residir algumas fragilidades, nas práticas atuais de alguns bancos, pois as empresas pesquisadas apresentaram expectativas ainda não atendidas ou mesmo constatações negativas e reclamações, a esse respeito. Foram evidenciadas faltas de sintonia entre diferentes áreas e hierarquias, em alguns bancos, a ponto de algumas empresas perceberem fortes conflitos, entre o posicionamento institucional e a realidade das áreas ou pessoas responsáveis pela condução dos relacionamentos. Foram relatadas algumas atitudes bruscas e incompatíveis com o histórico do relacionamento, tomadas por alguns bancos, sendo que, em alguns casos, culminaram na ruptura do mesmo.

As empresas envolvidas não atribuíram às áreas ou interlocutores do banco, responsáveis pelo relacionamento, a culpa por tais atitudes. Acreditam que essas decisões partiram de outras áreas ou esferas decisórias do banco, as quais desconsideraram a realidade do relacionamento e as características da empresa e do seu ambiente competitivo.

Em um estudo exploratório, Narver e Slater (1990) desenvolveram uma medida válida da orientação para o mercado e analisaram seu efeito na rentabilidade do negócio. Da teoria da orientação para o mercado e das implicações da sua pesquisa, esses pesquisadores depreenderam que a orientação para o mercado é relevante, em qualquer ambiente de mercado. Segundo os mesmos, a questão chave não está na orientação para o mercado *per se*, mas sim na empresa perceber onde está o seu ótimo nível, considerando as realidades do seu ambiente atual e esperado e, a partir daí, desejar e ser capaz de se mover, efetiva e eficientemente, através de estágios de mudança de cultura, para a alta lucratividade, resultante da total implementação da orientação para o mercado.

Desta forma, as fragilidades denotadas pelas empresas pesquisadas e comentadas anteriormente, a respeito da falta de sintonia interna, em alguns bancos, parecem ser plenamente solucionáveis, a partir do momento em que esses bancos tomem contato efetivo com a orientação para o mercado. As próprias mudanças culturais, necessárias para a adoção dessa orientação, podem levar um certo tempo, para serem entendidas e implantadas, em organizações complexas, como são os bancos de grande porte. Isso pode explicar, em alguma medida, o fato das empresas perceberem que alguns bancos já evoluíram nessa direção, mas ainda não o suficiente.

Sheth, Mittal e Newman (2001) entendem que uma transação de mercado requer pelo menos três papéis desempenhados pelos clientes: comprador; pagante e usuário. O usuário é quem efetivamente utiliza, o pagante é quem financia e o comprador é quem participa da obtenção no mercado. Cada um dos papéis pode ser desempenhado por diferentes pessoas e departamentos. Esses autores também classificam os valores de mercado que os clientes buscam, de um produto ou serviço, como sendo universais, pessoais ou ambos. Os valores universais são aqueles que satisfazem às necessidades de qualquer cliente e os pessoais são os que satisfazem seus desejos, que podem variar bastante. Alguns valores pessoais são específicos de grupos, enquanto outros são específicos de clientes. Cada classe de valores corresponde a uma estratégia de *marketing*. Aos universais correspondem estratégias de diferenciação. Aos pessoais específicos de grupos correspondem estratégias de segmentação. Aos pessoais específicos de clientes correspondem as estratégias de *marketing* de relacionamento. Nessa visão, cada um dos três papéis busca uma categoria específica de valores universais e determinados pares de valores pessoais.

Ocorre que, no caso das empresas pesquisadas, verificou-se que os papéis do cliente são desempenhados quase que exclusivamente por uma única área e, não raro, por um único decisor, geralmente o diretor ou gerente financeiro da empresa. Essa concentração de papéis, praticamente em um único interlocutor, parece ser uma facilidade a ser aproveitada pelos bancos, para que possam pesquisar e bem identificar os valores universais e pessoais buscados pelo cliente, para definir a estratégia de *marketing* mais adequada, em cada caso.

Um sinal confirmatório da validade da visão por papéis e valores, assim como da facilidade de se ter um único interlocutor que os representa ou controla, é a constatação de que, nas entrevistas, se evidenciaram claramente elementos representativos de todos os tipos de valores, tanto universais quanto pessoais, tais como desempenho, preço e serviço (universais); de crédito e de conveniência (pessoais específicos de grupos); emocional, de financiamento e de personalização (pessoais específicos de clientes).

O único valor que não se evidenciou tão claramente foi o social (pessoais específicos de grupos), embora contido, em alguma medida, na preocupação de algumas empresas em

obter vantagens ou confortos para os seus clientes finais, ou, ainda, na intenção de construir e manter relações de amizade com seus interlocutores de relacionamento nos bancos.

Segundo Kotler (2000), o *marketing* de transações é apenas parte de uma idéia maior, denominada *marketing* de relacionamento, o qual tem por objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios, de longo prazo, com partes-chave, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios, no longo prazo. O resultado final é a construção de um patrimônio corporativo denominado rede de *marketing*, constituída pela empresa e aqueles que a apóiam (clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências de propaganda e acadêmicos, entre outros). A empresa que construir a melhor rede efetiva de relacionamentos, com os principais públicos interessados, será premiada com os melhores lucros. Além de melhorar as relações com seus parceiros, na cadeia de suprimento, muitas empresas estão concentrando-se no desenvolvimento de vínculos mais sólidos, com seus clientes finais. Diferentemente do passado, os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. Estão mais inteligentes; mais conscientes em relação aos preços; mais exigentes; perdoam menos e são abordados por mais concorrentes, com ofertas iguais ou melhores. O desafio não é deixar os clientes satisfeitos, pois vários concorrentes podem fazê-lo. O desafio é conquistar clientes fiéis.

As empresas pesquisadas demonstraram um claro alinhamento com essa visão, descrita por Kotler (2000), pois além de estarem buscando ou praticando relacionamentos de longo prazo com bancos, estão cada vez mais exigentes com vários aspectos da relação e mais preocupadas em que os relacionamentos tragam vantagens palpáveis, não apenas para a lucratividade da empresa, mas também para os seus processos internos, funcionários e clientes finais.

A preocupação em agregar algum tipo de valor ou conforto para o cliente final, de modo a aumentar sua fidelização, é a tônica da maioria das empresas entrevistadas. Ficou bastante evidenciada uma exigência crescente, em relação aos preços, custos e qualidade dos produtos, serviços e processos que envolvem bancos.

Essa maior exigência também se revelou com relação à qualidade do atendimento feito pelas pessoas do banco às pessoas da empresa, em todos os níveis de contato possíveis. O

conceito de qualidade, nesse caso, abrange muitas variáveis, simultaneamente, desde atenção e interesse até solução de demandas e problemas, incluindo iniciativa, rapidez e até amizade e carinho.

Todos esses elementos confirmam o quão abrangente e difícil é a tarefa dos bancos interessados em ganhar a fidelidade de clientes corporativos exigentes, como parecem ser as empresas pesquisadas.

Ainda segundo Kotler (2000), o prêmio pelo esforço de retenção é que um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo; compra mais, à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes; fala favoravelmente da empresa e de seus produtos; dá menos atenção às marcas e propagandas concorrentes e é menos sensível a preço; oferece idéias sobre produtos ou serviços à empresa; custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas.

No caso específico de atendimento bancário, Reicheld e Sasser (apud SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001) constataram que um aumento de cinco por cento na retenção dos clientes causa impacto positivo, de trinta e cinco por cento, sobre os lucros dos bancos. Mesmo presumindo-se que tal constatação possa sofrer alterações, para mais ou para menos, em um outro contexto sócio-econômico, como seria o caso do Brasil, no mínimo deve servir de motivação, para que alguns bancos locais estudem melhor o potencial do foco em relacionamentos.

No seu conjunto, as empresas pesquisadas demonstraram praticar ou aceitar, de alguma maneira, a maioria desses fatores geradores de aumento de lucratividade, a começar pela sua total preferência por relacionamentos de longo prazo, seguida pela preferência dada aos bancos parceiros em seus negócios; pela disposição e interesse na trocas de idéias sobre demandas, necessidades, problemas, produtos, serviços e processos; pela disposição e prática de recomendar seus bancos parceiros para outras empresas; pela disposição em aceitar preços pontualmente maiores, levando em conta o conjunto de benefícios do relacionamento.

Mesmo aquelas empresas que demonstraram ainda não aceitar ou praticar algum desses fatores, atribuíram tal resistência a uma reação de defesa às práticas de alguns bancos, ainda não focados em relacionamentos.

Sheth, Mittal e Newman (2001) mostram que os clientes têm fortes motivações para deliberadamente limitar sua escolha de fornecedores, sendo que um modelo de compra baseada no relacionamento, mostrado por esses autores, considera: os antecedentes ou motivações; o conceito de relacionamento; e os resultados, com base no comportamento do cliente.

Duas categorias de antecedentes ou motivações influenciam as decisões, sobre entrar ou não em uma compra, com base no relacionamento. Quando a relação caracteriza-se pela confiança e comprometimento mútuos e leva a resultados positivos, o cliente pode ter comportamentos e atitudes pós-compra, que fortalecem o relacionamento.

Selecionando alguns elementos principais, dos conjuntos de percepções obtidos das empresas pesquisadas e, procurando organizá-los de forma compatível com o modelo de compra baseada no relacionamento, sugerido por Sheth, Mittal e Newman (2001), o resultado observado (figura 16) demonstra uma grande afinidade, entre os elementos obtidos na pesquisa e o modelo considerado.

O encaixe dos elementos obtidos ao modelo de compra demonstra a existência de coerência, no conjunto de considerações das empresas, indicando compatibilidade entre as suas preferências por relacionamentos de longo prazo com bancos e os demais fatores que espelham suas práticas, expectativas e exigências.

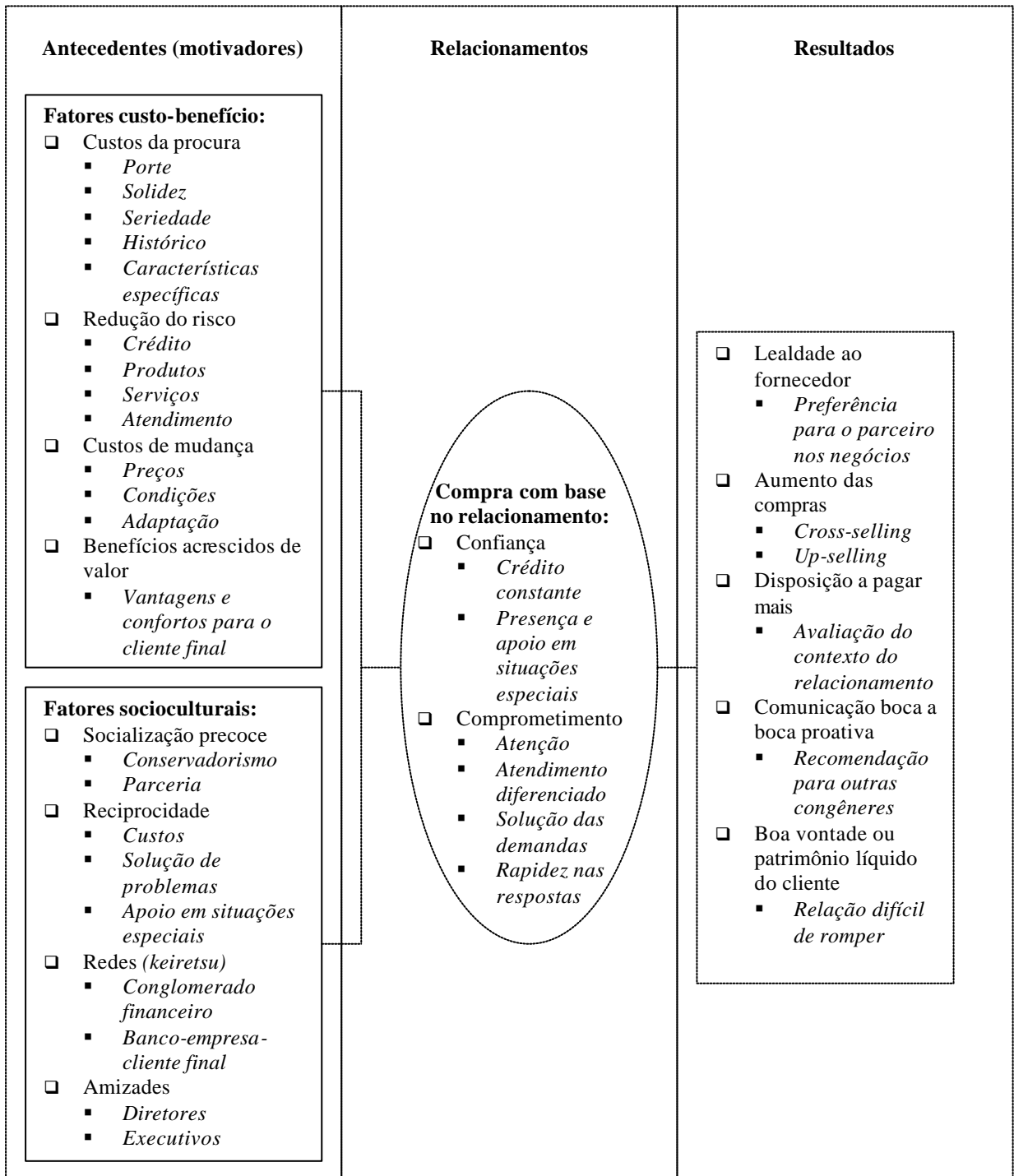


Figura 16 – Adequação dos elementos pesquisados ao modelo de compra com base no relacionamento

Fonte: elementos pesquisados e adaptados ao modelo sugerido por Sheth, Mittal e Newman (2001)

7 CONCLUSÕES

As relações corporativas estudadas, existentes entre bancos de atacado e grandes empresas de varejo, no âmbito geográfico do Estado do Rio Grande do Sul, parecem estar evoluindo, na direção da busca e fortalecimento dos relacionamentos de longo prazo, em contraste com as simples relações por transações.

Existem indicações de que essa evolução vem sendo liderada pelas próprias empresas clientes, através do aumento constante de suas exigências, nessa direção, enquanto os bancos, aparentemente, estão reagindo gradativamente a isso e às demais mudanças no ambiente, as quais têm envolvido desde a consolidação do sistema financeiro, passando por constantes alterações no cenário sócio-econômico, até o acirramento da concorrência, na disputa pelos relacionamentos com essas grandes empresas de varejo.

Devido às suas características, de empresas de varejo de grande porte e, portanto, voltadas ao cliente final e inseridas num ambiente altamente competitivo, as empresas pesquisadas demonstram estar sintonizadas com os conceitos e preceitos mais atualizados do *marketing*. Essa realidade, além de orientar as relações com seus próprios clientes, parece também se refletir nas suas expectativas, exigências e práticas quanto aos relacionamentos com bancos. Essas empresas demonstram ser clientes exigentes e bastante conscientes do valor que buscam nos relacionamentos com bancos.

Todas as empresas ouvidas demonstram nítida preferência por relacionamentos consistentes e duradouros, sendo que várias delas efetivamente praticam isso, inclusive mantendo relacionamentos contínuos, com alguns bancos, por muitos anos. No entanto, isso não significa que estejam plenamente satisfeitas com cada um dos relacionamentos atuais. De várias maneiras, todas relatam expectativas ainda não plenamente atendidas ou a ocorrência de problemas, nos seus relacionamentos com bancos.

Suas expectativas individuais, com relação aos relacionamentos com bancos, são bastante variadas, mas algumas principais podem ser resumidas em: estabelecimento de

parceria de longo prazo, a qual deve incluir, necessariamente: ganhos para ambos; atendimento qualificado e adequado ao porte da empresa; soluções para uma ampla gama de necessidades e problemas, de forma continuada, com qualidade, rapidez e custos competitivos.

As exigências para iniciar relacionamento, na maioria das empresas pesquisadas, estão principalmente ligadas ao porte, solidez, seriedade e histórico do banco. Por serem hoje empresas de grande porte e, portanto, contando com longa e variada experiência com bancos, mostram-se conservadoras e criteriosas nas escolhas. Preferem bancos com comprovada capacidade de atendimento, para amplas demandas e variadas necessidades, evitando aqueles com menor porte ou pouca tradição. A maioria pratica algum tipo de processo seletivo, em alguns casos por um período longo, apenas recebendo visitas e trocando informações e idéias com o banco pretendente, até estabelecer níveis mínimos de confiança, para o início efetivo de negócios.

Na manutenção dos seus relacionamentos, novamente as expectativas, exigências e práticas das empresas pesquisadas são variadas. Entretanto, as expectativas principais se mantêm similares àquelas citadas para início de relacionamento, agregando, ainda: confiança, transparência e intensidade na relação com o banco. As exigências semelhantes estão relacionadas à constante atenção, disposição e ajuda, por parte do banco, para com o dia-a-dia da empresa. Praticamente todas consideram sua atividade muito competitiva e dinâmica, requerendo, cada vez mais, um menor tempo de resposta, para suas demandas e solicitações.

Assim, do ponto de vista da maioria, além de ofertar variedade de produtos, serviços e soluções, os bancos precisam manter-se constantemente competitivos em preços, taxas e na qualidade e velocidade do atendimento. Para essas empresas, isso também inclui pessoas bem preparadas, em todos os níveis de contato com a empresa, de forma que estejam sempre atentas e disponíveis para sugerir, auxiliar, solucionar e até mesmo inovar. Várias empresas destacaram a importância dos aspectos relacionados ao atendimento feito pelos executivos ou funcionários do banco. Até mesmo aspectos emocionais ou afetivos, tais como amizade e carinho pelo cliente, foram citados como sendo valorizados ou desejáveis.

Em contrapartida ao atendimento de suas elevadas expectativas e exigências no relacionamento, todas as empresas pesquisadas revelam estar dispostas a praticar - ou já praticam - algum tipo de retribuição aos bancos efetivamente parceiros, seja através da fidelidade, em vários aspectos; da preferência na cotação e realização de negócios rotineiros; da oportunidade para desenvolver ou prestar novos serviços e, ainda, da recomendação do banco para outras empresas. Contudo, essas retribuições estão muito vinculadas à constância do banco, tanto nos aspectos de competitividade quanto de qualidade, sendo que esta última pode incluir desde aspectos técnicos ligados a sistemas, passando por fluxos e processos operacionais, até questões vinculadas à atenção e rapidez das pessoas do banco. As empresas pesquisadas demonstram, de modo geral, calcular e considerar o total de benefícios e valores agregados por cada relacionamento, quando decidem sobre o preço ou conveniência de algum negócio, entre bancos concorrentes. Até mesmo questões menos tangíveis, tais como o grau de confiança no banco, as perspectivas de agregação de valor ao negócio ou a possibilidade de benefícios indiretos aos clientes finais, podem ser consideradas nas decisões dessas empresas sobre negócios com os bancos.

A maioria das empresas pesquisadas demonstra reconhecer e mensurar a existência de riscos associados aos relacionamentos de longo prazo, como o de dependência ou de concentração, seja em crédito, em produtos ou em serviços essenciais ao seu negócio. De alguma maneira, todas acreditam estar bem protegidas, com relação a esses riscos. Algumas optam por manter mais de um parceiro, dividindo o risco e mantendo alternativas. Outras adotam um único parceiro, mas se protegem através de rigores contratuais e medidas preventivas que permitam a sua eventual troca sem grandes problemas. A maioria dessas empresas também já vivenciou rompimentos de relacionamentos, mas isso é raro em suas histórias e serviu para indicar aspectos que devem ser mais bem observados.

Quanto aos motivos que levam ao rompimento de relacionamentos, as empresas relataram situações onde o componente principal foi algum tipo de quebra de confiança, podendo estar relacionada com a saúde do banco, com sua capacidade técnica e operacional ou com uma forte mudança no seu comportamento, na relação. A maioria concorda que fatores externos, tais como instabilidades na economia ou no mercado financeiro, podem afetar em alguma medida os relacionamentos, mas não impedem a sua continuidade. Apenas duas empresas relataram situações em que mudanças no ambiente causaram problemas

graves, a ponto de romper relacionamentos com bancos. Em ambos os casos, isso estava relacionado com assuntos de crédito e parece haver diferenças de comportamento, por parte dos bancos, nas situações de instabilidade externa aos relacionamentos, de acordo com o porte da empresa, mesmo entre aquelas já inseridas no conjunto das grandes.

Nas empresas pesquisadas, as decisões sobre os relacionamentos com bancos estão concentradas nas suas áreas financeiras, as quais demonstram ter grande autonomia, compartilhando pouco essas decisões com outras áreas e praticamente concentrando os papéis de usuário, pagante e comprador. O grau de influência de informações e opiniões externas à empresa, nas decisões sobre os relacionamentos com bancos, varia bastante entre as empresas pesquisadas. Em nenhuma delas essa influência parece ser determinante, pois todas demonstram fazer uma filtragem cuidadosa das informações e opiniões externas e valorizar principalmente as experiências e opiniões internas. A troca de informações sobre os relacionamentos com bancos, entre as empresas congêneres, nesse ramo, demonstra ser pouco intensa e estar limitada aos eventuais círculos de amizades entre executivos, ou, ainda, nas oportunidades de contatos esporádicos, em alguns eventos sociais.

De acordo com os elementos obtidos, parece existir espaço para que os bancos evoluam nas suas estratégias e práticas de *marketing*, para melhor construir e consolidar relacionamentos de longo prazo, com as grandes empresas de varejo. As recomendações da literatura e as expectativas, exigências e práticas das empresas estudadas indicam tal possibilidades para os bancos, via mudanças no seu planejamento estratégico de *marketing*, com aumento do foco no cliente corporativo, melhor identificação das suas expectativas e necessidades, bem como dos meios de satisfazê-las, com maior alinhamento de seus processos de negócios, comunicações internas, tecnologia e áreas de apoio, incluindo o preparo das equipes responsáveis pela gestão dos relacionamentos.

Segundo Gordon (1998), a estrutura da empresa – aqui aplicável a qualquer banco - deveria facilitar a sua estratégia e, sendo organizada segundo o *marketing* de relacionamento, deveria ir além da consideração das estruturas tradicionais, tais como unidades de negócios organizadas por produto ou por mercado, buscando organizar-se por relacionamento e capacidade. Neste ponto, existe uma grande possibilidade de mudança, para muitos bancos, cujas estruturas internas e de atendimento são geralmente muito tradicionais. Além disso, as

pessoas são essenciais e precisam estar equipadas com tecnologias e processos adequados, para multiplicar suas capacidades e sua eficiência, o que parece ainda não estar no ponto desejado pelas empresas pesquisadas, relativamente a vários bancos, tomando por base alguns problemas relatados pelas mesmas.

O pessoal da linha de frente deve ter habilidade para comunicar-se com os clientes, conhecer seu histórico, entender suas questões e prever seus comportamentos, além de propor respostas, soluções ou sugestões apropriadas. Isso requer reconhecimento, recompensa e incentivos, que apoiem este direcionamento. As pessoas precisam ser treinadas, desenvolvidas e transformadas em precursoras de um processo que busca criar aliança com o cliente e obter a sua preferência, na hora decisiva dos negócios. Novamente, aqui se identificam pontos para possíveis melhoras, pois relatos das empresas apontaram até mesmo falta de tempo e sobrecarga dos próprios executivos dos bancos responsáveis pelos relacionamentos, a ponto de não conseguirem estar presentes junto à empresa, na forma e frequência necessárias ou desejadas.

Gordon (1998) afirma que o *marketing* de relacionamento requer que os processos sejam reestruturados, em torno do cliente, o que pode exigir mudanças essenciais na organização. Isso parece merecer uma boa reflexão, por parte dos bancos que realmente desejam dar um passo além, na direção dos benefícios que podem ser obtidos com relacionamentos intensos, profundos e de longo prazo, com seus clientes corporativos e, nesse caso, com as grandes empresas de varejo.

8 RECOMENDAÇÕES

Os resultados e as conclusões deste estudo devem ser considerados apenas dentro das limitações dos seus objetivos e escopo específico, de identificar as principais percepções, opiniões e preferências, de um conjunto de grandes empresas de varejo, sediadas localmente no Estado do Rio Grande do Sul, visando apresentar e discutir os principais elementos, à luz da literatura de *marketing*, relativos ao processo de formação e manutenção dos seus relacionamentos, com bancos de atacado.

Este estudo, devido ao seu caráter exploratório, não busca comprovar hipóteses ou afirmar generalizações sobre o tema tratado, procurando tão somente reunir e comparar conhecimentos teóricos e práticos, selecionados da literatura, com elementos qualitativos obtidos na pesquisa específica, para o melhor entendimento das razões e motivações das grandes empresas de varejo, quanto ao estabelecimento e na manutenção de relações corporativas com bancos.

Ainda com respeito às limitações do estudo, é importante considerar que a pesquisa abordou apenas um executivo de cada empresa selecionada e, além disso, todos os entrevistados conheciam o entrevistador, em razão de relações profissionais já estabelecidas com o mesmo, seja através do seu banco atual ou de outros onde trabalhou.

Por outro lado, os resultados e conclusões deste estudo podem ser somados aos de outros estudos já realizados, inclusive localmente, sobre relacionamentos corporativos entre fornecedores e clientes de outras indústrias ou, ainda, sobre a viabilidade de relacionamentos de longo prazo, entre empresas inseridas em um ambiente econômico instável. As discussões desses elementos podem servir de estímulo ou ponto de partida para a realização de novas pesquisas, que ajudem a melhor entender os componentes, mecanismos e chaves lógicas da construção e manutenção de relacionamentos corporativos, com suas particularidades, de acordo com o tipo de indústria, fornecedor e cliente envolvidos.

Outra possibilidade é de que este estudo possa contribuir, de alguma maneira, para o aperfeiçoamento das estratégias e ações de *marketing* dos bancos de atacado, no que tange aos relacionamentos corporativos com as grandes empresas de varejo, colaborando para os melhores resultados dos esforços daqueles e também para que estas tenham mais bem atendidas suas expectativas e necessidades. Concomitantemente, alguns indícios apontam para a possível utilidade do estudo também para as reflexões das grandes empresas de varejo, a respeito dos seus posicionamentos nos relacionamentos com os bancos. Em consequência, este estudo poderia estar sendo útil para a evolução dos posicionamentos de ambas as partes, na direção de relações mais satisfatórias, duradouras e que agreguem maior valor.

Com relação à revisão da literatura, o estudo não abrange todo o amplo universo de obras, pesquisas e artigos existentes, sobre os temas aqui tangenciados, limitando-se a utilizar ou consultar aqueles considerados mais relevantes pelo pesquisador, para os propósitos do estudo, dentro de suas restrições de tempo.

Portanto, para a ampliação ou aprofundamento do tema, o pesquisador recomenda não apenas a leitura da bibliografia utilizada ou consultada, mas também outras que abordaram a temática dos relacionamentos, como, por exemplo, obras e artigos de Stanley F. Slater, John C. Narver, Shankar Ganesan, Robert M. Morgan, Shelby D. Hunt, Patrícia M. Doney, Joseph P. Cannon, Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski, Werner Reinartz e V. Kumar, aqui citados em ordem aleatória, sem demérito de outros autores e estudiosos não mencionados.

9 BIBLIOGRAFIA

9.1 UTILIZADA (REFERENCIADA NO TEXTO)

AMA. Webcast - Financial Services Marketing: Best Practices and Emerging Trends. **American Marketing Association**. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com>>. Acesso em: 11 mar. 2003.

BELCHIOR, Margarida. **Análise de conteúdo**: uma abordagem inicial. Disponível em: <http://margarida-belchior.planetaclix.pt/A_Cont.doc>. Acesso em: 18 set. 2003.

BIELSKY, Lauren. How do you know your relationship is working? **ABA Banking Journal**, New York, October 2001. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 20 out. 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998. 349 p.

INTERBRAND. Principles of Financial Services Branding. **Interbrand**. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com>>. Acesso em: 27 jul. 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999. 305 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001. 249 p.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing** - Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2001. 275 p.

NARVER, John C. and SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, 54, n. 4, p. 20-37, October 1990.

OLIVEIRA, Jr., Orisvaldo. **Competências profissionais da venda pessoal à pessoa jurídica, em bancos**. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986. 362 p.

QUEIRÓS, Ana A. **Análise de conteúdo**: para orientação dos estudantes do quarto ano. Disponível em: <<http://www.anaqueiros.com/IMG/doc/doc-27.doc>>. Acesso em: 18 set. 2003.

RUST, Roland T., ZEITHAML, Valarie A., LEMON, Katherine N. **O valor do cliente**: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2001. 280 p.

SAMPAIO, Cláudio H. **Marketing de serviços: problemas e estratégias** – um estudo comparativo. 182 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1993.

SHETH, Jagdish N., MITTAL, Banwari, NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do Cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001. 795 p.

VEPPO, Gilberto. **A satisfação do cliente *corporate* do Banco do Brasil S.A.** 159 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

9.2 CONSULTADA (NÃO REFERENCIADA NO TEXTO)

BIBLIOTECA – EA - UFRGS. Normas para apresentação de trabalhos da Escola de Administração. **Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, 2002. Disponível em:

< <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/publicacoes/publicacoes.asp>>. Acesso em: 23 jun. 2003.

COSTA, Filipe C. X. da. **Elementos influenciadores no ingresso e sustentação de relacionamentos de longo prazo** – um estudo exploratório. 125 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1996.

COSTA, Filipe C. X. da., SLONGO, Luiz A. Elementos motivadores para o ingresso e sustentação de relacionamentos entre compradores e vendedores organizacionais: um estudo exploratório. In: **Encontro Anual do ENANPAD 20**. 1996.

DONATH, Bob. Big customers may cause bigger dilemmas. **American Marketing Association**, September 11, 2000. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com>>. Acesso em: 27 jul. 2002.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, Stand ford, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FERRARI, Alfonso Trujillo. **Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982. 318 p.

FOURNIER, Susan, DOBSCHA, Susan, MICK, David G. Preventing the premature death of relationship marketing. **Harvard Business Review**, Boston, v. 76, n. 1, p. 42-51, January-February 1998.

FREITAS, Henrique M. R., JANISSEK, Raquel. **Análise léxica e análise de conteúdo:** técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sphinx : Editora Sagra Luzzato, 2000. 176 p.

HAMLIN, Michael A. Does Loyalty Count? **TeamAsia**. Disponível em: <<http://www.teamasia.com.ph>>. Acesso em: 08 abr. 2003.

KNOWLEDGE@WHARTON. The Elusive Customer Loyalty: How to Build It, Learn From It and Profit From It. **American Marketing Association**, November 22, 2000. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com>>. Acesso em: 27 jul. 2002.

NOBLE, Charles H. and MOKWA, Michael P. Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory. **Journal of Marketing**, vol. 63, p. 57-73, October 1999.

PEPPERS, Don e ROGERS, Martha. Quanto valem de fato os clientes fiéis? **Espaço Opinião**, 23 Ago. 2002. Disponível em: <<http://www.postoweb.com.br>>. Acesso em: 08 abr. 2003.

PRUDEN, Douglas R. and VAVRA, Terry G. Customer Research, Not Marketing Research. **American Marketing Association**, June 01, 2000. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com>>. Acesso em: 26 jul. 2002.

SHEA, Carol Z. and LeBOURVEAU, Carol. Jumping the Hurdles of Marketing Research. **American Marketing Association**, September 01, 2000. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com>>. Acesso em: 26 jul. 2002.

TREZ, G. e LUCE, F.B. Os serviços ao Cliente como Estratégia de Marketing. In: **Anais do ENANPAD**. Florianópolis, 2000.

VARGAS, Lilia (Org.) e MALDONADO, Gabriela (Org.). Guia para a apresentação de trabalhos científicos. **Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, 2001. Disponível em: < <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/publicacoes/publicacoes.asp>>. Acesso em: 23 jun. 2003.

VIANA, Debora A., CUNHA Jr., Marcus V. M., SLONGO, Luiz A. Stable Relationships in Unstable Economic Environments: Does Relationship Marketing Exist? In: **Anais do ENANPAD**. Florianópolis, 2000.

10 ANEXO A – FASES DA PESQUISA

- I. Estudo preliminar do arcabouço teórico e empírico; revisão da literatura; delineamento do método de pesquisa e dos resultados esperados. Duração: cinco meses (jun-out/2002).
- II. Elaboração e defesa do projeto de pesquisa. Duração: quatro meses (jul-out/2002).
- III. Ajustes no projeto, após sua defesa. Duração: quatro meses (nov/2002-fev/2003).
- IV. Coleta de dados, via realização das entrevistas com executivos de sete grandes empresas de varejo. Duração: cinco meses (mar-jul/03).
- V. Transcrição das entrevistas; análise e interpretação das entrevistas; complementação da revisão da literatura. Duração: quatro meses (mai-ago/03).
- VI. Elaboração das observações e conclusões do estudo; organização e redação final da dissertação; Duração: três meses (ago-out/03).

11 ANEXO B – INSTRUMENTO DE PESQUISA

11.1 ASPECTOS PRELIMINARES

O instrumento de pesquisa visou o levantamento de elementos qualitativos, tais como as principais percepções, razões, preferências, experiências e expectativas das grandes empresas de varejo, a respeito do estabelecimento e manutenção de relacionamentos corporativos de longo prazo, com bancos de atacado.

Devido ao fato da pesquisa ser do tipo exploratória qualitativa, o instrumento de pesquisa foi constituído apenas por uma pauta, composta por questões abertas, a respeito de pontos de interesse do estudo, para utilização pelo entrevistador, como um roteiro para a condução das entrevistas com os representantes das empresas incluídas no estudo.

Os entrevistado tiveram conhecimento prévio do tema e das motivações do estudo, os quais foram comunicados de modo formal ou informal, dependendo das situações ou condições encontradas para a obtenção de cada entrevista. Entretanto, tendo recebido ou não uma correspondência prévia - contendo informações gerais sobre o estudo e solicitando a respectiva entrevista - o entrevistado não conhecia o conteúdo específico da pauta, para que não ocorresse perda de espontaneidade no momento da sua fala inicial sobre o tema, no início de sua entrevista, ou mesmo no momento de elaborar suas respostas aos pontos abordados pelo entrevistador, no decorrer da mesma.

Cada entrevista foi integralmente gravada (apenas o som) e posteriormente transcrita para a devida análise, evitando o desperdício de tempo para o entrevistado e os riscos de perdas ou distorções de conteúdo, devido aos possíveis elementos subjetivos presentes na conversa ou falhas em apontamentos escritos.

O pesquisador foi também o entrevistador e procurou deixar cada entrevistado bastante à vontade, para que o mesmo pudesse falar com o maior grau de liberdade possível,

tanto inicialmente, sobre o tema do estudo, quanto no decorrer da entrevista, ao responder as questões abordadas, de acordo com a pauta.

Contudo, mesmo preservando o maior grau de liberdade possível para o entrevistado, o pesquisador também procurou induzir um certo ritmo à entrevista, buscando cobrir o mais completamente possível a pauta pretendida, dentro do tempo disponível e previamente combinado com cada entrevistado.

11.2 DADOS PARA IDENTIFICAÇÃO DA ENTREVISTA

Nome do grupo empresarial	
Nacionalidade	
Faturamento	_____ () R\$ milhões () US\$ milhões
Nome da empresa	
Idade	
Faturamento	_____ () R\$ milhões () US\$ milhões
Tipo de capital	() aberto () fechado
Ramo ou segmento de atuação	
Mercado geográfico	() regional () nacional () internacional
Nº de bancos com que opera	
Idade do relacion. mais antigo	

Nome do Entrevistado	
Nacionalidade	
Nível de Instrução	1 ^a () 2 ^a () superior () pós () maestr. () dout. ()
Cargo	
Tempo no grupo / empresa	

<i>Local e data da entrevista</i>	<i>Local:</i>	<i>Data:</i>
<i>Horário da entrevista</i>	<i>Início:</i>	<i>Término:</i>

11.3 PAUTADA ENTREVISTA

1. O que a empresa considera, para iniciar um relacionamento com um banco?
2. O que a empresa considera, para manter um relacionamento com um banco?
3. Quais são os principais elementos ou fatores decisórios que a empresa pondera, para manter um forte relacionamento de longo prazo, com um banco?
4. Com base nas necessidades e preferências da empresa, quais seriam outros elementos ou fatores que poderiam contribuir para o estabelecimento ou fortalecimento do relacionamento com um banco?
5. Com base nas necessidades e preferências da empresa, quais seriam outros elementos ou fatores que poderiam prejudicar no estabelecimento ou manutenção do relacionamento com um banco?
6. Com base nas experiências e percepções da empresa, quais seriam os elementos ou fatores nos quais os bancos, de modo geral, têm apresentado melhor desempenho, nos seus relacionamentos com a mesma?
7. Com base nas experiências e percepções da empresa, quais seriam os elementos ou fatores nos quais os bancos, de modo geral, têm apresentado pior desempenho, nos seus relacionamentos com a mesma?
8. A empresa valoriza ou deseja estabelecer relacionamentos de longo prazo com bancos, ou prefere relacionar-se com base em transações isoladas?
9. A empresa percebe ou acredita que os bancos valorizam ou desejam estabelecer relacionamentos de longo prazo, ou que os mesmos preferem relacionar-se com base em transações isoladas?
10. Na percepção da empresa, quais seriam as vantagens e desvantagens comparativas, entre optar por relacionamento de longo prazo ou por base em transações isoladas?
11. Atualmente, dentro da empresa, quais são as divisões ou cargos envolvidos na seleção e na compra de produtos e serviços bancários?
12. Como ocorre o processo de escolha e decisão para a compra de produtos e serviços bancários?
13. A empresa também é influenciada por opiniões externas para a compra de produtos e serviços bancários?

14. Na ocorrência de ofertas de produtos e serviços bancários considerados similares pela empresa, quais são os fatores decisórios?
15. Como a empresa define o valor global do relacionamento com um banco?
16. A empresa admite pagar um valor maior, por um dado produto ou serviço, por considerar o valor global do relacionamento com um banco?
17. Os bancos perguntam à empresa como melhorar a qualidade e a intensidade dos respectivos relacionamentos?
18. A empresa está satisfeita com a forma e frequência com que os bancos fazem essas perguntas?
19. As eventuais instabilidades no ambiente macroeconômico afetam os relacionamentos da empresa com bancos (de que forma; em que medida)?
20. Como ocorre o processo de decisão para encerrar um relacionamento com banco?
21. A empresa identifica ou considera riscos, para a decisão de rompimento de um relacionamento com banco (quais seriam esses riscos)?
22. Ocorrendo o rompimento de um relacionamento com banco, o mesmo poderia ser reatado, no futuro (de que dependeria)?

12 ANEXO C – PREPARAÇÃO DOS DADOS PARA A ANÁLISE

12.1 DESCRIÇÕES DOS CONTEÚDOS DAS ENTREVISTAS

Os principais conteúdos estão a seguir descritos, resumidos na forma de relatos, preparados a partir das leituras das transcrições integrais das entrevistas, preservando a seqüência original das abordagens, as quais foram sempre orientadas pela mesma pauta. Dessa forma, mostram-se os encadeamentos lógicos das conversas e como surgiram os dados qualitativos obtidos.

Logo, esses relatos não são transcrições integrais das respectivas entrevistas, mas, sim, uma forma de apresentação já preparada para facilitar as análises, tendo sido eliminadas passagens e comentários sigilosos, bem como trechos, frases e palavras redundantes ou dispensáveis, mas preservando todos os aspectos relevantes, para os objetivos do estudo.

Devido aos compromissos de sigilo, assumidos previamente pelo pesquisador, cada empresa teve seu nome substituído por um nome genérico (*Grande Varejo*) seguido de uma letra (A-G). Também foram omitidos ou generalizados os nomes de quaisquer pessoas ou empresas, eventualmente citados no decurso das entrevistas.

12.1.1 Empresa Grande Varejo A

Inicialmente, o executivo entrevistado foi estimulado a falar livremente sobre o que vem à mente dos decisores da empresa, quando pensam em iniciar ou manter relacionamento com bancos. Suas principais considerações foram as seguintes:

Quando recebem ou procuram uma instituição financeira, para iniciar ou manter um relacionamento, tudo o que querem é “[...] ver atendidos os seus desejos, relativos aos problemas ou necessidades da empresa”. Querem ouvir do fornecedor: “[...] eu tenho a solução para o seu problema”.

Procuram ouvir o que o banco tem a dizer ou oferecer, mesmo quando o mesmo pede um prazo, para dar o retorno sobre um assunto. O que mais observam é o interesse da pessoa do banco em levar o problema e trazer a respectiva solução. Relatam que, muitas vezes, esse retorno do banco não ocorre, ou porque o profissional responsável “[...] saiu da área e não traz a resposta”, ou porque “[...] leva o assunto para dentro do banco e não dá o esperado retorno”.

Acreditam que o principal aspecto do relacionamento seja o grau de interesse do banco. Exemplificam positivamente, com uma frase ouvida de um profissional de um banco: “[...] por enquanto nós não temos, mas o pessoal está estudando”. Para a empresa, esse tipo de postura favorece uma possível afinidade e um bom relacionamento.

Perguntado sobre o que a empresa levaria mais em conta, para tomar uma decisão de iniciar um relacionamento, o executivo entrevistado destacou os seguintes aspectos:

Tudo começa pelo interesse ou percepção de que o banco vai trazer um produto que agregue valor para o negócio da empresa. Consideram, de modo geral, que em todos os bancos “[...] os produtos são iguais”, ou seja, que as soluções ou diferenciações dependem do interesse e da criatividade do banco, para demonstrar alguma coisa ou apresentar uma alternativa.

No caso de um produto ou solução ser apresentada pelo banco, a empresa verifica quais são as “[...] condições, taxas, frequência, disponibilidade e rapidez do banco, [...] em oferecer um crédito ou um limite de crédito”. Consideram que “[...] são detalhes assim que cativam a gente” e que, na realidade, a empresa está “[...] comprando um produto do banco, que é o serviço”, sendo esses os elementos que realmente despertam o seu interesse, para o estabelecimento de um relacionamento.

Perguntado sobre o que a empresa consideraria mais importante, para a manutenção de um relacionamento já estabelecido, o executivo entrevistado ressaltou o seguinte:

Na manutenção do relacionamento gostam muito da palavra parceria, no sentido de “[...] dar atenção e estar presente nos bons e nos maus momentos”. Consideram que o relacionamento entre o banco e o cliente deve ser bom, seja nos momentos em que “[...] o mercado está operando normalmente” ou naqueles em que “[...] o mercado apresenta algum problema”.

Ressalvou que a empresa não espera que o banco “[...] vá atender a todas as solicitações do cliente”, mas esperam atenção e alternativas, sendo as mesmas fundamentais. Considerou que num bom relacionamento deve ocorrer “[...] parceria, presença ao lado do cliente”, podendo inclusive ocorrer negativa, mas com o sentido de “[...] um não que realmente o cliente entenda como uma perspectiva, [...] em médio prazo, ser atendido no que está esperando”. Exemplificou positivamente com a frase “[...] estou do seu lado, embora esteja difícil, nesse momento, mas não vou te abandonar”. A empresa levaria muito em consideração tal postura, a qual, em contrapartida, traria para o banco a vantagem de “[...] na hora boa, [...] certamente ser o primeiro a ser lembrado”.

Solicitado a destacar algum aspecto em especial, a respeito dos bancos com os quais a empresa mantém um forte relacionamento, o executivo entrevistado citou os seguintes:

Consideram fundamental a existência de um bom relacionamento com as pessoas responsáveis pela agência ou área *corporate* do banco que atende à empresa. Percebem muitas vezes que existem bancos que trocam freqüentemente as pessoas responsáveis pelo relacionamento, o que consideram prejudicial ao andamento e à continuidade dos negócios com a empresa. Nessas circunstâncias observam que “[...] vai começar tudo novamente, no processo com o novo executivo”, significando que “[...] o forte disso é o relacionamento com o responsável pela conta”. Também consideram que “[...] há uma relação muito forte, em todos os sentidos, pela proximidade da pessoa, pela sua disposição em atender o cliente, pela compreensão do negócio em que a empresa atua”. Denotam como sendo muito importante que “[...] a pessoa entenda o momento certo, para oferecer o produto, para conseguir resolver o problema do cliente”.

Estimulado a destacar algo que pudesse prejudicar fortemente um relacionamento existente com um banco, o executivo entrevistado fez as seguintes considerações:

Encaram como sendo um fato prejudicial quando um banco toma uma posição “[...] de cima para baixo”, a qual, muitas vezes “[...] não partiria do profissional responsável pelo relacionamento, mas, sim, do banco como instituição”. Em tal situação, entendem que “[...] é o banco em si, tomando medidas radicais, [...] quando ocorre um problema na economia do país, o mercado fica meio nervoso e a primeira coisa que o banco faz é tentar cair fora”.

Contudo, ressaltou que esse tipo de posicionamento do banco não impede, necessariamente, a continuidade do relacionamento, mas é percebido pela empresa como “[...] uma coisa que deixa uma mancha no relacionamento”, por negar o conceito de parceria desejado pela mesma. Exemplificou negativamente com a frase “[...] nas horas boas eu sou seu amigo, mas nas horas em que há um conflito de mercado, eu digo que estou fora e desapareço”, destacando, ainda, que “[...] isso, realmente, a empresa leva muito em consideração, [...] porque ela fica meio exposta, principalmente no caso em que vem mantendo com aquele banco uma quase exclusividade”.

Por tais razões, declarou entender as empresas que, muitas vezes, optam por trabalhar com “[...] três, quatro, cinco bancos, [...] ficam com medo que um deles dê para trás”. Observou que esses “[...] encolhimentos” ocorrem com muitos bancos, sendo poucos aqueles que “[...] realmente são parceiros, mantendo uma fidelidade”.

Perguntado sobre a preferência ou característica da empresa, no que tange a manter relacionamento de longo prazo - comparativamente com relacionamento por transações - o executivo entrevistado respondeu o seguinte:

A empresa enquadra-se na primeira hipótese, preferindo manter relacionamentos de longo prazo, embora não esteja fechada para perceber vantagens em negócios ou produtos isolados. No seu relacionamento com os bancos, cujo foco encontra-se nos serviços de cobrança e contas a pagar e, secundariamente, em aplicações financeiras, a empresa “[...] tenta dar uma reciprocidade, para aquele parceiro que realmente seja fiel, nas boas e nas más horas”. Destacou que a empresa mantém-se aberta a outros negócios, a outros pacotes de serviços ou a outras oportunidades.

Questionado sobre qual seria a percepção da empresa, a respeito das vantagens ou desvantagens comparativas, entre optar por manter relacionamentos de longo prazo ou por transações isoladas, o executivo entrevistado destacou o seguinte:

A empresa não gosta “[...] de fazer muito leilão de serviços, principalmente os básicos”, procurando manter um certo padrão de exigência para os mesmos, conhecendo bem quem possa atendê-lo. Para o restante das demandas, classificadas como “[...] eventual ou fora do contexto do negócio”, procuram consultar outros bancos “[...] para ter uma idéia de como é que está, qual é o comportamento”.

Também afirmou que “[...] a empresa não é volúvel, [...] todos os dias estar trocando, para ganhar aqui ou deixar de perder ali, [...] procurando manter um comportamento a médio e longo prazo, com determinadas instituições”. Entretanto, ponderou que a empresa precisa medir o custo-benefício do relacionamento, percebendo até que ponto está tendo uma vantagem ou pelo menos uma condição de não incorrer em perdas, porém sem nunca “[...] fechar os olhos para o mercado”, no sentido de estar sempre com os seus itens de controle internos relacionados com o que o mercado está oferecendo, para poder comparar “[...] se a ação de longo prazo está sendo viável”.

Perguntado sobre a quais seriam as divisões da empresa - ou cargos - envolvidos na seleção e compra dos produtos e serviços bancários, o executivo entrevistado respondeu que:

Na empresa, as decisões sobre relacionamentos com bancos estão concentradas na área financeira, mas também mantendo permanente troca de informações com a empresa *holding* do seu grupo empresarial. A troca de idéias entre a empresa e a *holding* objetiva a sinergia de interesses, embora ambas sejam autônomas nas suas decisões e tenham diferentes atividades, o que também resulta em diferentes tipos de exigências, relativamente aos serviços prestados pelos bancos.

Perguntado sobre se a empresa é influenciada pelas opiniões de outras empresas - ou executivos – não pertencentes ao grupo, no que tange às suas decisões a respeito de produtos e serviços bancários, o executivo entrevistado disse o seguinte:

A empresa está permanentemente comparando os serviços que recebe hoje com aqueles que o mercado oferece. Se há uma novidade no mercado, alguma evolução ou sinal de defasagem tecnológica, por exemplo, a empresa procura “[...] revisar, comparar, analisar, [...] sempre que há uma evolução, que há uma perspectiva de melhoria”. Para tanto, utilizam várias fontes, desde pesquisa e leitura até a consideração de opiniões de terceiros, que possam encaixar-se no seu negócio. Estão abertos para tais informações e buscam “[...] entender que tipo de vantagem ou de benefício essa informação externa traria para a empresa”.

Solicitado a definir, em poucas palavras, qual seria o valor global do relacionamento com um banco, para a empresa, o executivo entrevistado considerou que:

A palavra chave para a empresa seria “[...] a qualidade, [...] como qualquer cliente que valoriza o serviço que recebe, [...] a qualidade engloba tudo, desde a presteza no atendimento, na solução dos problemas ou na oferta dos produtos”. A forma como seria abordado ou tratado um assunto novo, pelo banco, também estaria aí incluída “[...] tudo isso está dentro do atendimento pela qualidade - o banco satisfazendo o cliente, está atendendo à qualidade”.

Instigado a considerar a premissa de estar com um relacionamento já estabelecido, com um dado banco, o executivo entrevistado foi questionado sobre se ele admitiria - pelo menos em algumas situações - vir a pagar um valor maior, por um determinado produto ou serviço, em função do relacionamento, visto como um todo. Suas considerações foram as seguintes:

Inicialmente exemplificou que “[...] falou em pagar a mais, o financeiro diz: eu sou o financeiro, tenho que pagar a menos”. Contudo, logo depois admitiu que se pode chegar a um meio termo “[...] numa negociação em que se busque sempre satisfazer aos dois lados”. Considerou que “[...] o financeiro tem que se convencer de que está pagando, seja pouco ou muito, de acordo com a necessidade do serviço”. Ponderou que cada caso teria que ser analisado individualmente, pois o caro ou o barato estariam relacionados a diversos fatores, os quais precisariam ser avaliados, tais como: a valorização do atendimento ao seu cliente; a qualidade do serviço; a tecnologia apresentada.

Perguntado se levaria em conta outro fator do relacionamento, para tomar uma decisão sobre um produto específico, ou se olharia apenas o produto - o custo de cada produto isoladamente – o executivo entrevistado ponderou que:

Consideram sempre o conjunto de ofertas do banco e admitem que dentro desse conjunto existam produtos e serviços um pouco mais baratos ou um pouco mais caros, de forma que “[...] ao conjunto, nós chamamos pacote, [...] ao olhar todo esse conjunto de ofertas, [...] tem que ver o benefício, [...] e aí se posicionar”.

Perguntado sobre a viabilidade de se manter relacionamento de longo prazo com bancos, apesar das mudanças no ambiente econômico, o executivo entrevistado considerou o seguinte:

Que tal viabilidade é possível, mas observou que “[...] é mais pela condição do cliente que os bancos ficam”. Acredita que exista uma grande quantidade de empresas onde isso ocorre, mas principalmente entre as melhores. Por outro lado, ressaltou que “[...] às vezes, o banco não se preocupa com isso, [...] vejo como uma coisa negativa”. Imagina que a forma de análise do relacionamento com o cliente seja diferente, de um banco para outro, mas, percebe que alguns se mantêm “[...] nessa condição de pelo menos ficar juntos, [...] vamos continuar nos relacionando, vamos achar alternativas”, enquanto que “[...] outros simplesmente desaparecem, [...] a expressão estou fora é normal”.

Solicitado a descrever como ocorre o processo de decisão na empresa, a respeito do eventual encerramento de um relacionamento longo com um banco e, ainda, a identificar quais os riscos envolvidos em tal situação, o executivo entrevistado relatou o seguinte:

A empresa vivenciou tal situação, no passado, com um determinado banco, com o qual mantinha uma parceria forte, no estilo desejado pela empresa. A partir de um dado momento “[...] tivemos a informação, a percepção, [...] de que haveria um risco de continuidade, pelo volume de serviços que ele prestava”. Então, com tal desconfiança, bastante calcada em sua experiência prática, a empresa chamou aquele banco para uma conversa, a respeito do relacionamento “[...] olha, nós estamos vislumbrando tal e tal e tal situação, [...] não está confortável para nós, [...] o que é que você tem a dizer?”. O banco

então respondeu “[...] não, isso é temporário, tal e tal”. A empresa não se convenceu com as explicações ouvidas e criou um plano de contingência, comunicando ao banco que repartiria o pacote de serviços prestados pelo mesmo com outros bancos “[...] não sabíamos se era com um, ou dois, ou mais, mas avisamos o parceiro, [...] até por uma questão de bom senso e de companheirismo com ele, que vinha há tempo trabalhando”. A partir daí, a empresa iniciou um processo de seleção de outros bancos, para atender aquela demanda por serviços. Selecionaram três e optaram por concentrar em apenas um ou dois “[...] foi uma experiência real que nós passamos, e forte, [...] tomamos uma posição, bem radical, na época, mas dentro de uma normalidade de tratamento com o parceiro”.

Perguntado se admitiriam a hipótese de vir a reatar, no futuro, o relacionamento com um banco com o qual tivessem rompido, anteriormente, o executivo entrevistado posicionou-se da seguinte forma:

Ressalvada a hipótese de fraude ou de atos lesivos à sua imagem, a empresa admitiria uma reaproximação com o mesmo banco, no futuro. Considerou que da mesma forma que a empresa não mantém compromissos de parceria eterna, nada teria *a priori* contra a possibilidade de um reatamento “[...] não é nada definitivo, cada momento é especial para ser analisado e se usar do bom senso”.

Finalmente, o executivo entrevistado foi estimulado a mencionar ou comentar quaisquer coisas que considerassem importantes, sobre relacionamento com bancos, e que não tivessem sido abordadas na conversa. Então, adicionou o seguinte:

A empresa pratica a transparência, em todos os seus relacionamentos, e não apenas com bancos. Procuram sempre “[...] mostrar a nossa cara, como ela é, não tentando criar uma imagem difícil do negócio, [...] o mesmo a gente espera dos bancos”. Ponderou que sempre procuram proporcionar condições que fiquem boas para os dois lados. As exigências básicas da empresa seriam de que o parceiro apresente qualidade de serviços e que trabalhe dentro de custos que a empresa entenda como suportáveis. Neste caso, a contrapartida seria que “[...] a empresa sempre tende a dar o retorno, com a gama de alternativas que ela tem de produtos, que pode oferecer ao banco, em termos de cobrança, contas a pagar, folha, investimentos, [...] para ele ter uma rentabilidade, na participação dele”.

12.1.2 Empresa Grande Varejo B

Inicialmente, o executivo entrevistado foi estimulado a falar livremente sobre quais são os elementos importantes na tomada de decisão da empresa, para iniciar ou manter relacionamentos com bancos. Suas principais considerações foram as seguintes:

Iniciou dizendo que uma das variáveis consideradas pela empresa é a oferta de limite de crédito pelo banco e outra que o mesmo tenha produtos que atendam às suas necessidades. Logo destacou como sendo outro fator importante o relacionamento com o executivo do banco, responsável pelo contato com a empresa “[...] na verdade, é uma relação, [...] muito mais com o executivo do que propriamente com o banco, [...] você está trabalhando com um grande banco, o que faz a diferença são as pessoas que têm a interface com a empresa”.

Acredita que o relacionamento com o executivo do banco “[...] é uma das coisas, ainda, que levam grande parte das empresas a se apegar, [...] quando você tem um executivo empenhado, ele vai buscar viabilizar dentro do banco”, pois consideram que, normalmente, nesse nível de relação corporativa, o banco tem flexibilidade de produtos, de taxas e de limites de crédito “[...] tudo é negociável, [...] esses são alguns pontos que podem nortear a relação de um banco com a empresa”.

Perguntado sobre o que a empresa mais considera ou pondera, especificamente para iniciar um relacionamento com um banco, o executivo entrevistado respondeu que:

Hoje a empresa faz a seleção pela solidez e representatividade do banco. Relatou que a empresa tem sido assediada por bancos menores, mas que, normalmente “[...] o banco menor também tem um limitador, [...] tem que aplicar uma parte do recurso da empresa lá, como contrapartida, [...] a gente acaba até não abrindo algumas relações, em função disso”. Ponderou que consideram muito importante a segurança dos recursos financeiros da empresa e que “[...] se o banco tem receio da empresa, a empresa tem receio do banco”.

Neste ponto, questionado se apenas os bancos de grande porte teriam chance de desenvolver relacionamento com a empresa, o executivo entrevistado considerou que:

Os bancos menores procuram a empresa quase toda semana, mas a empresa não consegue fazer nada com eles “[...] porque emperra num dado momento, [...] podemos ficar devendo para qualquer um, mas não gostamos de aplicar nosso dinheiro com quem não confiamos”. Dessa forma, considerou que a solidez do banco ainda é um receio, e não apenas para a própria empresa, mas para muitas outras também “[...] pode ser uma mentalidade ultrapassada, diante da segurança do sistema financeiro, mas é algo que sempre pesa, nem que seja subjetivamente”.

Relatou que a empresa não tem aberto novos relacionamentos com bancos, porque entendem que todos os principais bancos já se relacionam com a empresa, de alguma forma. Contudo, numa seqüência lógica, visando uma abertura de relacionamento, a empresa consideraria, após a fase de análise da solidez do banco, o que o mesmo poderia estar trazendo de novo, de novas alternativas. Exemplificou com a hipótese de “[...] alguma engenharia financeira, algum produto sob medida, que pudesse ser o diferencial, [...] para que ele tenha oportunidade de entrar”. Ressaltou, ainda, que “[...] em condições iguais de produtos, sempre que possível, a empresa dá preferência para aqueles com quem mantém relacionamento”. Por outro lado, considerou que as taxas de juros ou custos dos serviços também seriam levados em consideração, caso representassem um diferencial de economia, o que poderia oportunizar a entrada de um novo banco, mas reafirmou que isso não tem ocorrido.

Perguntado sobre quais seriam os aspectos mais importantes para a manutenção de um relacionamento já estabelecido, o executivo entrevistado citou o seguinte:

O mais importante é o acompanhamento das necessidades da empresa, pelo banco, sendo que isso é ainda mais relevante no aspecto de disponibilidade de limites de crédito, para o financiamento de suas atividades “[...] somos uma empresa em crescimento, [...] para crescer, precisamos, de certa maneira, nos alavancar, [...] compramos em curto prazo e vendemos em prazo mais longo – há um desencaixe natural”. Relatou que a consolidação ocorrida no sistema financeiro (fusões e aquisições) chegou a preocupar a empresa, num primeiro momento, pois os bancos resultantes desses movimentos acabavam centralizando os limites de crédito estabelecidos para a empresa. Contudo, num segundo momento, esses

mesmos bancos procuraram avaliar as necessidades da empresa e suportá-las adequadamente, mesmo concentrando o relacionamento em uma única instituição.

Outro aspecto destacado refere-se a “[...] perceber o empenho do executivo, na defesa dos interesses da companhia, [...] sabemos que o executivo tem que priorizar o banco, mas o envolvimento dele na defesa dos interesses da companhia também é um fator levado em consideração”. A empresa considera muito o acompanhamento do executivo do banco, quando o mesmo procura acompanhar as suas necessidades e trazer novidades, sugestões e soluções variadas “[...] manter esse canal permanente de comunicação, sobre novidades, produtos do mercado financeiro, tendências, isso é uma coisa boa”.

Entretanto, observou que isso não é praticado por muitos, pois “[...] sabemos até o porque: o executivo tem que atender um volume de contas e, se for fazer isso, não consegue atender a todos”. Neste ponto, comentou que esse relacionamento intenso, esperado pela empresa, conflita com as metas de negócios impostas pelos bancos aos executivos “[...] é o negócio que sustenta a bonificação do executivo, para participação no resultado, [...] é alguma coisa que a gente tem percebido, não apenas na empresa”. Relatou que, em evento recente, quando conversava com executivos de outras empresas, em dado momento surgiu uma citação dos bancos e, para sua surpresa “[...] o pessoal disse que, hoje, o que se carece é de uma volta ao relacionamento antigo”. Comentou que esses executivos estão ficando saudosos da maneira como os bancos atendiam antigamente, referindo-se à presença freqüente do gerente do banco, na empresa.

Perguntado se isso significaria uma falta generalizada de tempo, dos executivos dos bancos, para estar junto da empresa e entendendo suas necessidades, o executivo entrevistado disse que:

Sente que talvez exista hoje “[...] uma carência, quase que afetiva”, referindo-se aos aspectos de amizade que permeavam os relacionamentos, no passado. Concordou que hoje todos correm demais, não apenas nos bancos, mas também dentro das empresas, dificultando a freqüência dos contatos. Nesse sentido, comentou que “[...] há anos atrás, você podia bater à porta da empresa sem comunicar previamente e seria atendido, [...] hoje o banco não

consegue fazer isso e a empresa não consegue ter essa disponibilidade, [...] acho que é por isso que as pessoas estão começando a se tornar carentes”.

Solicitado a descrever quais seriam as chaves, quais seriam os elementos decisórios, necessários para a manutenção de um relacionamento, entre a empresa e um banco, por um período bastante longo, como de dez ou vinte anos, o executivo entrevistado considerou que:

Uma chave poderia ser traduzida pela palavra parceria, ressaltando que essa deve existir nos dois sentidos “[...] a empresa tem que ser parceira do banco e vice-versa, [...] quando você não é tão ganancioso, consegue perdurar a relação, [...] o banco tem que ganhar dinheiro e a companhia pagar o menos possível”. Considerou que para perdurar, as relações devem ser do tipo ganha-ganha, podendo inclusive significar uma alternância nos momentos vantajosos, ora para a empresa, ora para o banco, desde que ambos ocorram. Contrastou comentando que “[...] há bancos que entram, num determinado momento, [...] é o momento do banco, ele vem extremamente agressivo [...] depois você nunca mais consegue operar”. Nesse sentido, exemplificou que hoje não faz absolutamente nada com certo banco, o qual já foi um parceiro muito forte da empresa, em várias frentes importantes, mas posteriormente sofreu mudanças na sua forma de operar; nos seus quadros executivos; na sua postura em relação ao varejo; na disponibilidade de produtos que atendiam a empresa e “[...] por consequência, você não consegue manter o relacionamento, [...] não porque não seja sólido ou as pessoas não sejam competentes, [...] é um conjunto dessas variáveis, que acabam fazendo com que se perca a relação”.

Estimulado a falar a respeito de fatores adicionais, que poderiam contribuir ou prejudicar fortemente um relacionamento, o executivo entrevistado adicionou que:

Embora não perceba outros fatores, que sejam extremamente determinantes, lembrou que “[...] o posicionamento, às vezes, [...] a empresa pode estar representando um risco que o banco não queira correr, [...] existe uma questão de limitação, de dosagem para o crédito”. Também lembrou que a empresa não leva tais questões para o plano pessoal, relativamente aos executivos do banco.

Solicitado a destacar em quais aspectos os bancos de relacionamento têm apresentado melhor desempenho, em quais atitudes têm chamado a atenção da empresa, positivamente, o executivo entrevistado apontou o seguinte:

A empresa vem percebendo que os bancos têm procurado se diferenciar, na busca de novidades e soluções para as empresas, de forma a trazer novos ganhos, para ambos os lados “[...] tendo um negócio desse, vai perdurar mais a relação, [...] os bancos estão buscando soluções diferentes, estão fugindo da tradicional operação de comprar e vender dinheiro, simplesmente”. Exemplificou com a observação de novos produtos e serviços, os quais integram não apenas o banco e a empresa, mas também ambos aos seus respectivos clientes, citando a criação do produto correspondente bancário, para as empresas de varejo “[...] quanto mais essas coisas acontecerem, mais vai haver a relação cliente-banco, mais difícil fica de romper”.

Ponderou que, caso o principal diferencial de um banco seja a sua taxa, um dia não será mais, porque outro poderá tornar-se mais competitivo. Por tal razão, acredita que os bancos “[...] tem que buscar penetrações com outros produtos, [...] o serviço talvez seja uma palavra quase mágica, para perdurar hoje as relações”. Ressaltou que isso é válido também para as relações entre a empresa e os seus próprios clientes “[...] nós e o consumidor final, a coisa é muito parecida, [...] se não penetrarmos novos produtos nos clientes, eles não vão ser fiéis à empresa”.

Solicitado a destacar eventuais aspectos negativos sobre os relacionamentos com bancos, o executivo entrevistado lembrou o seguinte:

Boas partes das relações com os bancos não são mais efetuadas pessoalmente, ou sequer manualmente, pelo menos no caso das grandes empresas, sendo transacionadas entre os seus computadores e os dos bancos. Nesse contexto, a empresa não se preocupava muito com a questão da segurança eletrônica do sistema financeiro. Entretanto, um fato recente mudou a visão da empresa sobre essa questão, pois a mesma sofreu um desvio de recursos de sua conta corrente, devido a uma invasão ocorrida nos sistemas de transmissão de arquivos eletrônicos, de um determinado banco. Isso suscitou na empresa uma dúvida, sobre a segurança do sistema financeiro “[...] sabemos que todo sistema, em tese, é passível de

vulnerabilidade, mas nunca acreditamos que aconteceria com um banco [...] tínhamos um sistema de contas a pagar, num determinado banco, tudo feito eletronicamente, [...] suspendemos imediatamente”. A partir desse problema, a área de sistemas da empresa ficou investigando, por muitos dias, para descobrir qual seria a vulnerabilidade do sistema adotado pelo banco “[...] isso pode vir a causar, se não tiver solução em tempo hábil, um dano irreparável à relação com esse banco”. Embora a empresa tenha sido devidamente ressarcida, pelo banco onde ocorreu o problema, a invasão eletrônica trouxe à tona mais um parâmetro de avaliação sobre os bancos, ou seja, a segurança de seus respectivos sistemas eletrônicos “[...] ficou aquela dúvida, [...] a área de sistemas, agora, quando se fala em banco, [...] até uma folha de pagamento, [...] todo mundo quer criticar antes”.

Perguntado sobre se a empresa tem claramente uma opção pelo desenvolvimento de relações de longo prazo com os bancos, contrastando com a opção de relacionar-se apenas via transações isoladas, o executivo entrevistado disse o seguinte:

Normalmente a empresa entende que o relacionamento deva perdurar. Ressalvou que isso não significa que a empresa não brigue por taxas, buscando, dentre as opções, aquela com menor custo, porque existe uma pressão permanente, nesse sentido. Enfatizou que “[...] não se quer com isso ter relações passageiras, [...] queremos instituições que estejam ao nosso lado e que possam manter relações que durem por muito tempo”.

Questionado sobre quais seriam as vantagens que a empresa perceberia, nessa opção por relacionamentos de longo prazo, em contraste com a opção por analisar apenas transação por transação, o executivo posicionou-se da seguinte forma:

A empresa acredita que a principal vantagem, na relação de longo prazo, é o conhecimento, por ambas as partes. As pessoas passam a conhecer a conduta da empresa e isso facilita ao executivo do banco a defesa de algum interesse da empresa. Pelo lado da empresa, traz uma maior certeza de que um parceiro de longa data “[...] não a deixará sozinha, num momento de dificuldade maior”. Exemplificou que isso normalmente se evidencia quando ocorre uma situação atípica, onde se necessita fazer “[...] algo fora do que é o padrão de atividades normais da companhia, [...] aí você vai saber, realmente, quem são os parceiros”.

Perguntado sobre se haveria um componente de desenvolvimento, de estabelecimento de confiança, entre as partes, o executivo entrevistado respondeu que:

Acredita que sim e que o mesmo é importante, tanto para a empresa quanto para o banco “[...] para a empresa é bom, porque você sabe que pode contar, mesmo que não vá usar, [...] isso dá segurança”. Para o banco, considerou igualmente bom, porque o mesmo consegue ter acesso a muito mais detalhes daquele negócio, daquela empresa “[...] ele vai *pari passu* consolidando as informações, [...] construindo algo mais robusto, para você entender o que é o negócio, [...] quais são os pontos fortes, quais são os pontos fracos”. Observou, ainda, que isso possibilita ao banco enxergar as ameaças que o negócio tem, melhorar garantias, minimizar riscos e viabilizar outros negócios.

Perguntado sobre quais seriam as divisões ou cargos, na empresa, que decidiriam sobre os relacionamentos com bancos, sobre a seleção e compra de produtos e serviços bancários, o executivo entrevistado colocou o seguinte:

Na empresa, hoje, isso está quase que estritamente no âmbito da diretoria financeira, no nível do seu diretor e do seu gerente. Em algumas oportunidades, a diretoria financeira recebe também conselhos do presidente da empresa. Nessas ocasiões, o mesmo pode expressar algumas de suas preocupações, determinar alguns *guidelines* a respeito da gestão dos recursos financeiros e, eventualmente, solicitar informações a respeito dos relacionamentos com bancos “[...] tem algumas posições que ele gosta de deixar claro, por exemplo, sobre a não exposição do dinheiro da companhia, onde não se sinta seguro”. Normalmente essas decisões sobre relacionamentos com bancos não são discutidas na esfera do conselho de administração da empresa. Mesmo as eventuais reuniões com o presidente da empresa geralmente têm uma conotação de simples atualização, sobre os relacionamentos com os bancos, deixando para a diretoria financeira “[...] uma autonomia total, para a seleção dos parceiros financeiros”.

Perguntado se levam em conta opiniões externas, prestadas por pessoas ou executivos de outras empresas, a respeito de produtos, serviços e relacionamentos com bancos, o executivo entrevistado respondeu o seguinte:

Com relação à postura da instituição financeira, é muito pouco provável que a empresa leve em conta opiniões externas, mas, quando as opiniões ou sugestões são a respeito de novos produtos, serviços ou facilidades, normalmente a empresa investiga. Daí podem surgir trocas de idéias e também novos negócios. Caso obtenham informações de um outro varejista, sobre alguma novidade ou vantagem, relativas aos produtos ou serviços de um determinado banco, sem dúvida a empresa estará entrando em contato com o referido banco para conversar a respeito e avaliar a viabilidade de negócios. Relatou que isso ocorre com frequência e que, quando a própria empresa é questionada por outra congênere, costuma também prestar informações.

O nível de abertura dessas informações varia com o grau de relacionamento entre as empresas e seus executivos, podendo ser desde informações mais genéricas até bastante específicas. Ocorre até mesmo aconselhamento sobre determinados assuntos para concorrentes diretos, desde que os interlocutores estejam respaldados pelos níveis hierárquicos mais elevados das suas respectivas organizações. Contudo, ressaltou que, de modo geral, as empresas congêneres não são muito unidas, não trocando tantas informações quanto poderiam “[...] ficam muito cada uma no seu canto, encontrando-se apenas em algum evento, [...] normalmente nos eventos patrocinados pelos bancos”. Comentou que embora exista uma reunião mensal do setor, em São Paulo, denominada reunião da indústria e do varejo, essa normalmente envolve apenas os industriais e um número reduzido de grandes varejistas “[...] normalmente quem participa são apenas os escalões mais altos das companhias, [...] as pessoas não têm oportunidade de trocar, nos níveis de diretor e gerente [...] a troca ocorre nos eventos de bancos, de alguma outra empresa ou através de laços de amizade, entre executivos das companhias”.

Questionado sobre como a empresa decide - ou que fatores leva em conta - quando dois bancos com relacionamentos solidamente estabelecidos oferecem produtos e serviços muito similares, o executivo entrevistado ponderou que:

Normalmente a empresa leva em conta as diferentes facilidades oferecidas, pois “[...] por mais parecido que seja, sempre há alguma facilidade podendo ser até de implementação interna”. Exemplificou que recentemente tiveram um caso típico, o qual, embora não se refira

aos bancos, serve bem para ilustrar o assunto. Foi o caso de um fornecedor “[...] que veio com uma solução econômica para nós, mas internamente teríamos que demandar um tempo, para o seu desenvolvimento”. Enquanto isso, um outro fornecedor, sabedor do assunto “[...] veio com uma solução sob medida, [...] nosso colega de tecnologia disse o seguinte: ou nós esperamos, para desenvolver para “A”, ou vamos fazer imediatamente com “B”, pois eu tenho a solução aqui dentro”. Neste caso, optaram por “B”, tendo sido a solução sob medida, aliada à tecnologia disponível, o diferencial para a decisão “[...] tudo demanda tecnologia, hoje [...] gera grandes gargalos de horas-homem, para desenvolver isso [...] os projetos já existentes têm que ser priorizados”.

Por outro lado, considerou que “[...] se você está brigando numa coisa em que o preço é determinante, [...] seguramente o preço será uma ou a variável decisória”.

Neste ponto, questionado se consideraria o valor que um determinado relacionamento agrega, no conjunto das suas operações, para admitir pagar um valor maior, por um determinado produto ou um serviço, o executivo entrevistado respondeu que:

A empresa já fez isso e, não raras vezes “[...] acaba pagando mais caro num determinado produto ou operação, [...] porque vai ter uma contrapartida em uma outra”. Exemplificou que, em noventa por cento dos casos, as decisões são mais objetivas, no sentido da relevância do preço, mas, quando a situação envolve um conjunto de outras coisas com o banco, desde operações até novas perspectivas de negócios, sempre levam em consideração o todo “[...] neste ano fizemos operações pagando mais caro, [...] porque se visualizava uma perspectiva, uma contrapartida, [...] em um dos casos tivemos a contrapartida e em outro não, [...] foi uma frustração de expectativa, mas isso não muda a postura de levar em consideração um conjunto de coisas”.

Questionado se os bancos perguntam à empresa como melhorar a qualidade e a intensidade dos relacionamentos, o executivo entrevistado respondeu que:

Percebe isso apenas de maneira indireta, não generalizando, porque percebe que existem ainda muitas carências, nesse aspecto. Declarou que, comparativamente ao passado, houve uma melhora, porque as relações também mudaram. Acredita que se possa dividir até

em três diferentes momentos, cujo primeiro caracterizou como “[...] houve o momento em que o cliente era um grande empecilho, entre aspas, para a instituição financeira, [...] porque ela era a senhora, [...] todo mundo tinha que ir lá, pedir ajuda, entre aspas”. Ainda na sua opinião, num segundo momento, os bancos se deram conta que “[...] o grande negócio era o cliente, [...] todo mundo só pensava no cliente, mas, aí, como é que ficava o negócio, como banco?”. Por fim, num terceiro momento, que seria o atual, descreve que “[...] acho que até voltamos a ter um vácuo existencial [...] onde o cliente ainda é o grande negócio, mas não é todo o cliente e não é todo o banco [...] as pessoas estão se posicionando, dentro desse meio-termo”.

Acredita que o grande desafio de todos, portanto não só dos bancos, seria “[...] sair um pouco dos produtos pré-fabricados”, para tentar conquistar novos espaços, inventando operações e produtos, coisas criativas, para soluções temporárias, que nem as empresas estão habituadas. Pensa que as empresas e os bancos ainda vão se afinar, no que define como sendo um momento conturbado, porque “[...] o cliente não é tudo, ele é só uma fatia do negócio, [...] banco não é tudo, [...] seguramente essas relações vão se intensificar e ficar cada vez mais justas”.

Adiciona que o executivo do banco que estiver liderando a relação com a empresa, deverá ter uma visão muito mais ampla do que, simplesmente, a visão dos produtos financeiros ou, ainda, uma visão apenas do lado do banco. Pensa que houve uma mudança, em relação ao passado “[...] quando tínhamos pessoas preocupadas em fazer carreira em banco”, a qual ocasionou uma fase onde isso foi ultrapassado “[...] ninguém mais queria fazer isso” e, no momento atual, estaríamos assistindo uma nova valorização do executivo de banco “[...] Porque ele, hoje, é um dos poucos, ainda, muito bem preparados naquilo que faz, [...] vemos uma preocupação muito grande, dessas pessoas, em ter um conhecimento que realmente vá além”. Concluiu esse comentário dizendo que “[...] posso estar aqui filosofando sobre algo que nunca venha a ocorrer, mas a gente tem percebido essa mudança”.

Perguntado se as instabilidades no ambiente macroeconômico afetariam os relacionamentos da empresa com os bancos, o executivo entrevistado ponderou que:

As instabilidades afetam os relacionamentos, principalmente por parte dos bancos, os quais considera que são os mais sensíveis às variações do ambiente, sendo que os mesmos

podem precificar certos riscos acima do suportável, para a atividade da empresa, prejudicando a relação. Mesmo no caso da relação ser muito sólida, pode inviabilizar negócios, pois considera que “[...] o banco é quem está mais bem preparado e por isso mesmo tem maior receio dos impactos, [...] a empresa é bastante movida por impulsos e sentimentos, [...] caso as decisões fossem exclusivamente racionais, não correríamos certos riscos que a atividade de varejo requer”. Além disso, pensa que os bancos podem mudar rapidamente de posicionamento, até em questão de horas, enquanto o negócio da empresa não permite essa velocidade, retardando assim suas decisões. Contudo, acredita que isso não chega a inviabilizar ou romper relacionamentos de longo prazo com os bancos, embora em alguns momentos possa afetar alguns negócios.

Questionado sobre o que envolveria um processo decisório, para encerrar um relacionamento com um banco, quais as variáveis que considerariam, o executivo entrevistado relatou que:

Ainda não vivenciou uma experiência desse tipo na empresa, que tenha tido uma conotação de rompimento ou traumatismo no relacionamento e, portanto, não poderia eleger nenhuma variável mais importante. Disse que já encerrou algumas contas, mas apenas por falta de opções de negócios, ou seja, poderiam ser reabertas a qualquer momento, não havendo qualquer empecilho para que isso venha a ocorrer. Assim, considera viável reatar quaisquer relacionamentos, pois não há histórico de mágoas ou desgastes.

Convidado a finalizar a conversa, com alguma coisa que considerasse importante e não tivesse sido perguntada ou mencionada, o executivo entrevistado concluiu que:

Gostou da conversa, porque as perguntas foram abertas e isso o ajudou a parar e pensar um pouco, sobre as relações com os bancos “[...] a gente não pára muito, para pensar nessas situações, [...] aqui, tu me obrigas a parar para pensar”.

12.1.3 Empresa Grande Varejo C

Inicialmente, o executivo entrevistado foi solicitado a comentar livremente sobre os aspectos considerados importantes pela empresa, a respeito de relacionamentos com bancos. Suas principais colocações foram as seguintes:

Considera como sendo um parâmetro importante a gama de produtos da instituição financeira, pois quanto mais produtos ofertados, maior a probabilidade de fidelização da empresa. Outro parâmetro, conjugado com a gama de produtos, seria o tipo de tratamento dispensado pelo banco à empresa “[...] se tivermos um tratamento bastante adequado, [...] realmente uma parceria, [...] eu vou recorrer a essa instituição, [...] julgo muito importante ter um bom leque de produtos, de diversos campos”.

Perguntado sobre quais seriam os fatores mais importantes para a empresa, no que tange a iniciar um relacionamento com um banco, o executivo entrevistado considerou o seguinte:

É importante ter inicialmente um relacionamento de contatos freqüentes, formar uma boa relação profissional entre os executivos do banco e da empresa “[...] uma atualização de informações, ao longo de um tempo, para criar uma relação entre o varejo e a instituição financeira, [...] uma relação de confiança, para depois, realmente, concretizar um primeiro assunto, [...] acho esse fluxo muito importante”.

Convidado a descrever quais seriam os aspectos mais importantes, para a manutenção de um relacionamento já estabelecido, entre um banco e a empresa, o executivo entrevistado citou:

Um pronto atendimento às demandas da empresa “[...] sem muita consulta de níveis, [...] que o executivo da instituição tenha um bom poder de alçada, para num simples contato telefônico dar uma pronta resposta” Declarou estar ciente que isso varia muito, em cada instituição financeira, sendo que, muitas vezes, a aprovação de uma determinada demanda,

face aos seus valores, exige consultas a outros níveis, dentro da instituição. Contudo, citou que isso “[...] nos deixa um pouco apreensivos e, muitas vezes, nos retarda uma tomada de decisão”, reforçando, mais uma vez, que o grau de autonomia do executivo do banco é um ponto forte para o relacionamento.

Solicitado a apontar quais seriam os principais elementos ou fatores decisórios que a empresa considera, para a manutenção de relacionamentos de longo prazo com bancos, o executivo entrevistado respondeu o seguinte:

Destacou novamente a gama de produtos, exemplificando com a relação que a empresa mantém com um determinado banco, há aproximadamente 30 anos “[...] é uma instituição que esteve sempre muito próxima, [...] face à sua alternativa de oferta de muitos produtos [...] esteve junto conosco em abertura de capital, lançamento de ações, debêntures, debêntures, financiamentos de curto prazo”. Ressaltou que nesse relacionamento de longo prazo, a gama de produtos e o pronto atendimento às necessidades da empresa, nas primeiras vezes, fizeram com que, essa instituição fosse imediatamente lembrada, nos casos seguintes. Outro aspecto citado foi uma relação antiga entre as diretorias do banco e da empresa “[...] isso é muito positivo, [...] no ramo bancário, a rotação de executivos é um pouco alta”. Citou que muitas vezes é visitado por um banco num semestre e, no semestre seguinte, o executivo já mudou, prejudicando uma relação mais duradoura, através do próprio executivo, a nível gerencial, ou de outros executivos, no nível de direção. Considerou, ainda, que uma relação mais duradoura é desejável porque “[...] esses executivos, essas instituições, passam a entender, em face de um contato mais duradouro, todas as demandas, necessidades e estratégias, que a empresa de varejo tem, [...] isso facilita na proposta de um produto e na busca de uma solução para o cliente”.

Perguntado sobre quais seriam os possíveis fatores negativos, que poderiam prejudicar uma tentativa de estabelecimento de relacionamento, ou até mesmo um relacionamento já existente, o executivo lembrou o seguinte:

Quando a empresa constata que a agência ou unidade local do banco não tem um certo nível de liberdade de decisão, a respeito das demandas do relacionamento, dependendo muito de um poder centralizado em outra região, consideram tal fato “[...] altamente

comprometedor, para uma relação mais duradoura, [...] no varejo a atividade é muito dinâmica, [...] não obstante esforços de planejamento e orçamento, certas demandas são detectadas muito próximo do dia da necessidade”. Por essas razões, declarou que a empresa não pode conviver com muita demora, exigindo operações rápidas, por parte dos bancos “[...] se isso não for do poder da agência, ou unidade local, pode comprometer a relação, de maneira muito forte”.

Solicitado a destacar no que é que os bancos têm sido melhores, nos seus relacionamentos com a empresa ou, ainda, o que os mesmos têm eventualmente feito de mais positivo, ou surpreendente, o executivo entrevistado citou apenas o seguinte:

A empresa está bastante satisfeita com a com a freqüência de contatos dos bancos, considerando-se como sendo uma das empresas mais visitadas pelos mesmos, o que acham muito positivo “[...] sentimos uma freqüência muito grande de solicitação de reuniões, de atualização de informações”.

Perguntado sobre a eventual existência de aspectos negativos, nos relacionamentos com bancos, que pudessem ter ocorrido mais recentemente, o executivo entrevistado apenas declarou que não havia nenhum.

Solicitado a confirmar a percepção do entrevistador, de que a empresa valoriza os relacionamentos de longo prazo com bancos, não se baseando em relacionamentos apenas por transações, o executivo entrevistado disse o seguinte:

A empresa considera a opção por relacionamentos de longo prazo como sendo muito importante. Citou dois bancos com os quais a empresa mantém relacionamentos muito antigos e também um terceiro, com o qual está operando há alguns anos, o qual também tem estado bastante presente. Reafirmou que o processo de construção do relacionamento passa por fases preliminares “[...] após vários contatos, conversas, visitas, [...] de uma visita de um vice-presidente, muitas vezes de um presidente, [...] informações também do mercado, do desempenho da instituição”, até chegar a ponto de se concretizar uma primeira operação.

Perguntado se a empresa valorizaria igualmente bancos nacionais e estrangeiros, o executivo entrevistado disse o seguinte:

A empresa não faz distinção a respeito do controle do banco ser nacional ou estrangeiro. Exemplificou com a sua própria condição, onde o que interessa aos seus clientes são os produtos e serviços prestados e não se o controle acionário é nacional ou estrangeiro “[...] o que menos pesa é quem é o acionista controlador - se é espanhol, brasileiro, ou norte-americano [...] na nossa busca de relacionamento, isso não tem pesado”.

Convidado a fazer uma crítica, a respeito do comportamento dos bancos, incluindo aqueles com quem a empresa se relaciona, no sentido de confirmar ou não se os mesmos valorizam mais os relacionamentos de longo prazo ou se buscam mais as transações e oportunidades isoladas, o executivo entrevistado ponderou que:

Os bancos buscam ambas as formas de relacionamento com a empresa, mas com predominância da linha de relacionamento de longo prazo, sendo isso bastante visível. Disse, ainda, que, no caso da empresa, isso é constatável há muitos anos, muito fortemente.

Convidado a refletir e a fazer uma comparação, do ponto de vista da empresa, sobre as vantagens e desvantagens de focarem relacionamentos de longo prazo, e não por transações, o executivo entrevistado declarou que:

Haveria uma desvantagem, caso os executivos da empresa não estivessem sempre olhando alternativas existentes no mercado “[...] algo que ultrapasse a relação profissional, [...] ou ter um fornecedor cativo, ou coisa parecida”. Entretanto, considera que se os executivos da empresa estiverem permanentemente atentos ao que ocorre no mercado, isso elimina qualquer risco de desvantagem e ainda constitui uma forma de valorizar o relacionamento com o banco, fazendo com que o mesmo realmente seja parceiro, na oferta de produtos. Observou que “[...] temos muito cuidado, [...] mantemos uma relação de longo prazo por razões muito concretas e objetivas, [...] talvez uma ou outra instituição possam não perceber a distinção”. A empresa valoriza bastante os parceiros atuais, mas mantém-se também muito atenta ao mercado “[...] se aparecer uma instituição, com a qual queremos desenvolver um relacionamento, e nos apresenta um produto competitivo, escolhemos o

melhor para nós, [...] isso também é muito claro”. Com essa estratégia, a empresa reduz o risco e possibilita a entrada de novos parceiros bancários “[...] não somente em produtos financeiros, buscamos fazer uma concorrência, [...] em igualdade de condições, optamos por aquele que temos relacionamento de mais longo prazo, que está nos atendendo”. Além disso, a empresa mantém mais de um parceiro bancário, buscando sempre uma diversificação, para não ficar dependente de um único fornecedor.

Perguntado sobre a tomada de decisões, a respeito dos relacionamentos com bancos, o executivo entrevistado esclareceu que:

A empresa está estruturada em duas grandes diretorias, uma mais afeita aos assuntos comerciais e outra aos assuntos administrativos e financeiros, sendo desta última a responsabilidade, a respeito das decisões sobre relacionamentos com bancos “[...] essas diretorias têm uma alçada bastante grande, [...] são raras as exceções, no sentido do assunto ser levado à presidência”.

Perguntado sobre se a empresa considera opiniões externas, vindas de pessoas ou executivos de outras empresas, sobre os produtos ou sobre as qualificações de um determinado banco, o executivo entrevistado respondeu que:

A empresa registra as opiniões, manifestações e notícias que recebe, mas prevalece muito a sua sensibilidade interna, a qual tem um peso bem maior. As opiniões externas podem ser consideradas, em alguma medida, mas a empresa é muito cuidadosa na filtragem dessas informações, especialmente quando as mesmas não são muito positivas.

Solicitado a definir em poucas palavras o que seria o valor global de um relacionamento com um banco, para a empresa, o executivo entrevistado considerou o seguinte:

O valor global do relacionamento para a empresa seria o encaminhamento bem dado pelo banco, às suas demandas. Seria o oposto de ter escolhido uma instituição financeira que, no desenrolar de uma demanda, não a tenha satisfeito. Exemplificou, positivamente, com um lançamento de debêntures, feito pela empresa, no passado “[...] desde o lançamento das

debêntures, depois a divulgação junto ao mercado, o acerto e a prestação de contas, [...] é algo assim, da operação toda ter sido concluída, com sucesso, [...] de não ter percalços, no meio do caminho, isso é muito positivo”. Assim, para a empresa, o maior valor residiria na conclusão tranqüila de cada operação confiada ao banco, no sentido de “[...] realmente conseguir comprar, integralmente e na prática, todas aquelas idéias transmitidas na venda do produto, [...] de ser concluída a operação exatamente como ela foi desenhada”. Observou, ainda, que no mercado de capitais costumam ocorrer tropeços, em muitas operações, o que não é desejado pela empresa.

Perguntado sobre se a empresa está satisfeita com a intensidade e com a frequência com que os bancos buscam desenvolver os seus relacionamentos com a mesma, o executivo entrevistado disse que:

Acredita que isso venha ocorrendo na medida adequada, no caso da empresa “[...] porque, também, em excesso, às vezes pode prejudicar, [...] nas empresas que têm estruturas enxutas, uma demanda muito freqüente por contatos é prejudicial ao andamento natural das coisas”.

Perguntado sobre se as instabilidades no ambiente macroeconômico têm afetado os relacionamentos dos bancos com a empresa, o executivo entrevistado respondeu que:

As instabilidades não têm afetado os relacionamentos dos bancos com a empresa. O que notam, muitas vezes, é o reposicionamento das instituições financeiras “[...] recuos em termos de produtos, eventualmente, [...] no nível do relacionamento, não”. Considera o Brasil como sendo líder em alterações no mercado, particularmente no financeiro, com planos econômicos e choques, demandando alterações profundas de posicionamento “[...] isso requer um posicionamento diferente, da instituição financeira, no nível de produtos, mas, que isso interfira no relacionamento, eu diria que não”. Admitiu que nos relacionamentos ouvem dos bancos, eventualmente, que os mesmos ainda estão estudando ou examinando esta ou aquela nova situação, mas, dentro de poucas horas, costumam receber as respostas, sendo que isso não tem trazido problemas aos seus relacionamentos.

Questionado sobre o que seria grave o suficiente, para romper um relacionamento estabelecido com um banco, de longo prazo, o executivo entrevistado disse o seguinte:

A empresa já vivenciou alguns casos de rompimento de relacionamentos com bancos, na sua história, sendo isso pouco freqüente. Em tais circunstâncias, normalmente vinha sendo vendida pelo banco a possibilidade de se fazer algum tipo de operação e, num dado momento, quando a empresa realmente teve a necessidade e demandou pela operação, o pleito não foi atendido. Considera que “[...] isso é muito sério, porque é o momento no qual a operação vai se concretizar, [...] de nossa parte, isso é bastante crítico”.

Questionado sobre se uma vez rompido um relacionamento, a empresa admitiria a hipótese de, no futuro, reabrir novamente relacionamento, com a mesma instituição, o executivo entrevistado colocou o seguinte:

A empresa não reabriria novamente um relacionamento, com a mesma instituição, com base no histórico dos casos anteriores, onde “[...] novos executivos nos procuraram, tentando novamente uma reaproximação”. Nessa busca, relata que esses novos executivos alegaram coisas do tipo “[...] isso foi muito vinculado ao executivo que atendeu vocês, naquela oportunidade”. Esse tipo de postura é totalmente ignorado pela empresa, pois a mesma considera que “[...] com absoluta certeza, não estava executando uma decisão particular dele, [...] estava transmitindo uma decisão da instituição, [...] aí a instituição é que ficou comprometida, nesse relacionamento”.

Convidado a encerrar a conversa com alguma coisa que considerasse importante e não tivesse sido abordada ou mencionada, o executivo entrevistado concluiu da seguinte forma:

A empresa, devido ao seu grande porte atual e excelente histórico, sempre teve um relacionamento bastante positivo, com diversos bancos, mas, devido às suas características conservadoras, não costuma operar com produtos que não estejam relacionados à sua operação. Considera que nunca sentiram certos problemas que outras empresas de varejo enfrentam, referindo-se àquelas de menor porte, mais dependentes de empréstimos bancários. Com isso, procurou mostrar que os relacionamentos da empresa com os bancos não são muito complexos, não havendo mais coisas relevantes a considerar.

12.1.4 Empresa Grande Varejo D

Inicialmente, o executivo entrevistado foi solicitado a falar livremente sobre o que a empresa leva em conta, quando pensa em iniciar ou manter relacionamento com bancos. Suas principais colocações foram as seguintes:

É muito importante que a gerência do banco tenha uma boa autonomia, para poder dar respostas, o mais rápido possível, para a empresa. Igualmente importante é a prestação de serviços, o tipo de atendimento prestado pelas pessoas do banco à empresa “[...] é fundamental que tenham as respostas [...] o que diferencia, na verdade, é o tratamento”. No caso da empresa, consideram fundamental que o gerente do banco esteja bem preparado e que tenha autonomia, para que possa dar respostas rápidas, positivas ou negativas “[...] a pior coisa é quando esse gerente não tem autonomia e não define [...] o importante é a agilidade na informação”.

Solicitado a identificar os aspectos mais importantes, esperados ou considerados pela empresa, especificamente para iniciar um relacionamento com um banco, o executivo entrevistado comentou o seguinte:

Deve ser um banco sério e que possa dar cobertura nas várias áreas de afinidade bancária “[...] não adianta pegar um banco que dá cobertura numa única área” Argumentou que hoje as empresas estão procurando trabalhar com poucos bancos, porque o trabalho com muitos bancos gera muita burocracia “[...] o ideal, é ter alguns poucos bancos que te dão todas as respostas”. Além disso, considera essencial que “[...] tenham um bom perfil, [...] o custo do dinheiro relativamente baixo, de mercado, [...] que não venha criar oscilações de juros mais altos do que o mercado”. Esses seriam os elementos necessários para dar início ao relacionamento.

Solicitado a identificar os aspectos mais importantes, esperados ou considerados pela empresa, especificamente para a manutenção do relacionamento com um banco, o executivo entrevistado comentou o seguinte:

Considera como aspectos fundamentais um bom atendimento, empatia entre a gerência do banco e os setores de contato na empresa, rapidez nas informações e confiança entre as partes. Relata que dificilmente a empresa troca de banco, quando o mesmo presta um bom atendimento “[...] no momento em que ele satisfaz, presta um bom atendimento, transpira confiança, automaticamente não se larga esse banco”.

Perguntado sobre aspectos que poderiam prejudicar fortemente um relacionamento com um banco, o executivo entrevistado comentou o seguinte:

Limitou-se a comentar que caso os aspectos anteriormente citados estejam bem atendidos, a tendência da empresa é não mudar de banco. Assim, aspectos prejudiciais ao relacionamento seriam os seus opostos, sendo que a empresa não hesitaria em mudar de banco, caso não se sentisse bem atendida.

Perguntado se a empresa tem por intenção ou desejo a manutenção de relacionamentos de longo prazo com bancos, em oposição a olhar apenas transações, isoladamente, o executivo entrevistado comentou o seguinte:

A orientação da empresa é a de manter relacionamentos de longo prazo. Exemplificou que a empresa mantém relacionamento com quatro ou cinco bancos, há mais de dez anos. Entretanto, comentou que isso não significa que a empresa não faça experiências, com outros bancos. Mesmo assim, ressaltou que, desde que o banco de relacionamento mantenha a satisfação das necessidades da empresa e exista confiança mútua, entre os gestores do banco e da empresa, esta considera muito importante a manutenção do relacionamento.

Solicitado a destacar algo especialmente positivo, que venha ocorrendo ou que tenha chamado a atenção da empresa, nos relacionamentos com os bancos, o executivo entrevistado considerou que:

Houve grande melhora no atendimento, especialmente na rapidez e qualidade das informações. Observou que a interligação eletrônica entre os bancos e a empresa

proporcionou uma grande redução nos atritos “[...] antigamente, havia muitos problemas, porque os bancos erravam muito, havia muitas falhas [...] nós errávamos também”. A eliminação desses problemas, que eram rotineiros e causavam muitos desgastes, ressalta ainda mais a importância atual, para a empresa, da boa prestação dos demais serviços pelo banco, além da prática de juros compatíveis com a realidade de mercado.

Perguntado sobre qual seria a sua percepção, a respeito do interesse dos bancos em manter relacionamentos de longo prazo, o executivo entrevistado ponderou que:

Os bancos tradicionais procuram manter um relacionamento contínuo “[...] o banco mais tradicional dá a impressão de estar mais bem estruturado e de dar maior continuidade às suas atividades”. Em contraste com isso, outros bancos procuram a empresa, mas, posteriormente, demonstram não atender todas as suas demandas ou, até mesmo, não focam o relacionamento “[...] quando se faz experiências com outros bancos, até você acertar, pode haver alguns tropeços [...] se deixar de trabalhar com um deles, muitas vezes tem que procurar dois ou três outros, para ver qual dará a melhor cobertura”. Relatou que a empresa fez experiências com alguns bancos, com os quais trabalhou dois ou três meses e, então, teve que desistir. Observou que os bancos novos, muitas vezes, focam apenas um determinado produto ou processo, não atendendo toda a gama de demandas da empresa, a qual, por sua vez, não tem interesse em manter um relacionamento “[...] para fazer uma ou duas operações”.

Perguntado sobre quais seriam as vantagens, na percepção da empresa, em manter relacionamentos de longo prazo com bancos, comparativamente ao relacionamento só por transações, o executivo entrevistado disse que:

A maior vantagem reside na confiabilidade “[...] cada vez ela vai se tornando maior, o banco fica conhecendo melhor a empresa e a empresa conhecendo melhor o banco [...] há uma afinidade, o banco conhece o caráter dos diretores, dos dirigentes da empresa”.

Perguntado sobre se existiriam vantagens de custos, tais como tendência de diminuição dos custos por produto ou por transação, na manutenção de relacionamentos de longo prazo com bancos, comparativamente ao relacionamento só por transações, o executivo entrevistado disse que:

Acredita que existem vantagens “[...] porque a gente faz uma espécie de concorrência, entre os quatro a cinco bancos que a empresa trabalha e sempre tem um que vai bancar”. Relatou que pela própria confiança existente nos relacionamentos, há espaço para conversas e discussão das taxas de juros “[...] você abre o jogo e, com isso, consegue uma condição melhor”.

Perguntado sobre quais riscos ou desvantagens identificaria, na opção por manter relacionamentos fortes, de longo prazo, o executivo entrevistado respondeu que:

Não percebe desvantagens, existindo apenas vantagens “[...] sempre que mantém esse relacionamento, você fica mais conhecido do banco, [...] ele só vai te dar crédito se tiver condições, [...] o importante é que o banco seja franco, não enrole o cliente”. Considera que a franqueza e a objetividade do banco, proporcionada pela continuidade do relacionamento “[...] não desfaz a continuidade dos trabalhos, [...] porque o banco, muitas vezes, também tem dificuldades”.

Questionado sobre o potencial risco de dependência de crédito ou de concentração de produtos e serviços, com um determinado banco, na hipótese de rompimento do relacionamento, o executivo entrevistado argumentou o seguinte:

Justamente por essa razão a empresa não opera com apenas um banco “[...] isso seria impossível, seria ruim para nós e para o próprio banco”. Considera importante que haja um equilíbrio na distribuição entre os bancos, tanto dos créditos quanto dos débitos e serviços, pois considera que uma concentração realmente seria um risco muito grande, especialmente no que tange ao crédito, porque “[...] em serviços todo banco tem interesse, não há grande problema, é mais fácil solucionar, [...] o crédito, sim, o importante é você tê-lo em vários bancos, em quatro ou cinco, não muitos, também”.

Perguntado sobre se a empresa, quando decide sobre produtos e serviços bancários, levaria em conta apenas as suas percepções internas, ou também informações externas, o executivo entrevistado respondeu o seguinte:

As ponderações da empresa ocorrem caso a caso, não havendo um padrão sobre o assunto “[...] evidentemente, observamos todas as informações, quer sejam internas ou externas, [...] sempre que há oferta, a gente analisa, não deixamos de ouvir”. Especificamente sobre sugestões ou conselhos de outros empresários, a respeito de produtos e serviços bancários, relatou que “[...] é levado em conta e é analisado, para saber se é melhor do que temos aqui dentro, [...] também se leva em conta a tradição do banco, porque não é um banco que surge ontem ou anteontem, [...] que vai dar continuidade em muitas vantagens, que muitas vezes não são normais”.

Ressaltou que a empresa é muito conservadora “[...] busca sempre a média - não arriscar” e analisa bem as eventuais vantagens oferecidas, para verificar se não são temporárias. Preferem a tradição e as vantagens que vêm se mantendo, aquelas graduais, ofertadas pelos bancos nos quais sentem confiança. Contudo, ressalva que “[...] não deixamos de analisar qualquer outra vantagem que surgir, mesmo dita por outros [...] levamos em conta se já estamos sendo bem atendidos [...] vamos analisar e verificar, se aquilo serve para nós”.

Questionado a respeito de como a empresa decidiria uma operação ou serviço bancário, considerando que os vários bancos parceiros da empresa ofertassem preços e serviços similares, o executivo entrevistado ponderou que:

Por segurança, sempre optam por dividir as operações e serviços entre os bancos de relacionamento, mas numa situação que realmente requeira uma decisão, a opção será por aquele com o melhor atendimento “[...] porque o gerente é fundamental, [...] a presença, a troca de idéias, a rapidez na informação, o retorno em caso de problemas [...] a fidelização, saber se o cliente foi bem atendido”.

Questionado sobre se os bancos de relacionamento estariam tomando a iniciativa de perguntar à empresa como melhorar a qualidade do atendimento, dos produtos e serviços, o executivo entrevistado respondeu que:

No caso de alguns deles sim, inclusive enviando questionários para a empresa responder, solicitando esse tipo de informações “[...] isso está vindo numa pesquisa interna

dos bancos, mas, no contato com o próprio gerente, também trocamos essas informações”. Afirmou que a empresa está satisfeita com a intensidade e frequência com que isso vem ocorrendo “[...] porque houve uma evolução, [...] certos anos atrás, a gente até reclamava, havia muita desatenção, [...] hoje melhorou significativamente”.

Perguntado se sobre se eventuais instabilidades no ambiente econômico afetariam os relacionamentos com bancos, o executivo entrevistado considerou que:

Hoje os relacionamentos não são afetados pelas instabilidades no ambiente, porque “[...] você tem que resolver os seus problemas internos, em primeiro lugar, [...] o banco é simplesmente um prestador de serviços e recursos, [...] no nosso caso, não afeta”.

Contudo, admitiu que, no passado, já sentiram esse tipo de problema, inclusive seriamente, mas que isso não mais ocorreu, nos últimos dois ou três anos. Atribuiu os problemas do passado à maneira como os bancos atuavam “[...] quando os bancos ofereciam o crédito sem maiores análises, [...] depois começaram a restringir, ficaram com medo do varejo, [...] muitas empresas do varejo foram mal, isso foi uma consequência natural”.

Mesmo assim, relatou que, no caso da empresa “[...] praticamente todos se mantiveram [...] entendemos que eram as circunstâncias de mercado, que isso foi uma fase [...] alguns diminuíram as operações, até em função da falta de confiança, mas o relacionamento com o pessoal do banco, não”.

Perguntado se na hipótese pior, de ocorrer o rompimento de um relacionamento com um banco, a empresa consideraria a hipótese de, no futuro, restabelecer o relacionamento, o executivo entrevistado disse o seguinte:

Isso seria analisado pela empresa caso a caso, porque “[...] é difícil de ver, muitas vezes, se essa quebra do relacionamento foi culpa de um só lado”. Acredita que muitas vezes a culpa pelo fim de um relacionamento está nos dois lados. Admite que um rompimento possa até incluir, inicialmente, expressões do tipo “[...] nunca mais vou trabalhar contigo [...] até porque você se sente tão confiante no seu negócio que acha que o outro lado tem que aceitar tudo [...] o outro lado tem as suas dificuldades, tem as suas mudanças [...] posteriormente,

uma análise mais fria pode indicar que nem toda a culpa estava do outro lado”. Assim, considera que “[...] de forma nenhuma esse assunto seria tachado de uma forma irreversível”.

12.1.5 Empresa Grande Varejo E

Inicialmente, o executivo entrevistado foi solicitado a falar a respeito dos aspectos que seriam considerados mais importantes pela empresa, a respeito de relacionamentos de longo prazo com bancos. Suas principais colocações foram as seguintes:

Relatou que, historicamente, a empresa sempre optou, em termos de prestação de serviços bancários, por um único parceiro. Considerou que isso é uma característica da empresa, a qual sempre elegeu poucos parceiros bancários, sendo que, em cada fase, apenas um principal, mantendo-o por muitos anos. Definiu a empresa como sendo muito segura, a qual “[...] não dá um passo maior do que suas pernas, [...] não busca recursos bancários, para alavancar o seu negócio, [...] não faz nenhuma engenharia financeira”. Assim, a empresa utiliza apenas serviços bancários, tais como cobrança bancária, pagamentos a fornecedores e folha de pagamentos “[...] são coisas, assim, bem simples, [...] é o básico que nós utilizamos”. Complementou dizendo que a empresa relaciona-se com outros bancos, além do seu parceiro principal, mas apenas para fazer aplicações financeiras.

Perguntado sobre o que foi mais considerado pela empresa, para iniciar cada um dos relacionamentos com seus parceiros únicos, o executivo entrevistado respondeu que:

Em primeiro lugar, a empresa considera a solidez do banco, sendo isso extremamente importante. A segunda exigência é de que o mesmo também seja um banco de varejo “[...] em função das nossas filiais, precisamos que o banco tenha uma rede bastante acessível de agências, para atendê-las”.

Perguntado sobre o que seria mais importante, para a manutenção, no longo prazo, de um relacionamento já estabelecido, o executivo entrevistado relatou que:

Durante muitos anos a empresa trabalhou com um único parceiro, o qual posteriormente foi absorvido por outro banco e este, por sua vez, acabou sendo vendido para um terceiro. Depois de algum tempo operando com esse terceiro banco, o qual herdara o relacionamento dos anteriores, a empresa decidiu mudar, selecionando então um novo parceiro e transferindo para ele todas as suas operações de serviços.

A principal razão dessa mudança foi relacionada com o cotidiano da empresa “[...] nós sentimos uma falta de apoio, com relação ao dia a dia, [...] o atendimento aos nossos gerentes deixou muito a desejar”. Considerou que a empresa exige por parte do banco um atendimento todo especial aos seus gerentes ou funcionários de lojas “[...] o gerente ou o funcionário da loja ia até o banco, para fazer um depósito. Ele não era bem atendido, precisava entrar em fila”. Relatou que, com o atual parceiro “[...] até o momento, nós estamos obtendo essa resposta”. Resumiu que a manutenção de uma parceria em longo prazo, com a empresa, depende do pronto atendimento às suas necessidades do dia a dia, o que inclui novos negócios ou demandas que surgirem. Lembrou que o atual parceiro “[...] soube valorizar isso e inclusive inovou internamente, resolvendo uma situação especial, na época, a qual envolveu o fornecimento de certos equipamentos de automação, para todas as lojas da empresa, o que não era prática daquele banco”. Ressaltou que isso foi um diferencial e concluiu “[...] exatamente por ser um parceiro único precisa haver uma integração total com a empresa”.

Questionado sobre quais seriam outros elementos ou fatores, que poderiam contribuir ainda mais, para o fortalecimento do relacionamento, no longo prazo, o executivo entrevistado ponderou que:

Seriam fatores subjetivos, tais como “[...] carinho, atenção”. Como pontos altos da parceria com o banco atual, citou “[...] termos recebido todo o apoio necessário, muitas vezes não tendo solicitado nenhum atendimento, [...] somos visitados sistematicamente pelo banco, procurados com o objetivo de oferecimento de outros serviços”. Concluiu dizendo que “[...] tudo isso faz com que a empresa se sinta contemplada, com um bom serviço”.

Perguntado sobre no que considera que os bancos em geral têm melhorado, onde os mesmos têm apresentado melhor desempenho, em termos de relacionamento ou na busca por relacionamento, o executivo entrevistado disse o seguinte:

Que seria difícil definir, porque a empresa não demanda nenhuma sofisticação maior, por parte dos bancos, mas observou que, com a diminuição do número de bancos, ocorreu uma melhor qualificação dos serviços ofertados pelos mesmos. Entretanto, considerou que nem todos os bancos oferecem o nível de atenção e de atendimento desejado pela empresa “[...] apenas um e outro” e que, inclusive, nem todos apresentam a mesma tecnologia, referindo-se às possíveis soluções para as demandas de serviços da empresa “[...] não são todos os bancos que podem oferecer”.

Perguntado sobre no que a empresa percebe que os bancos têm apresentado pior desempenho, seja pelas suas experiências ou observação de mercado, o executivo entrevistado respondeu que:

Seria difícil identificar, não lembrando de nada em especial, pela experiência da empresa. Apenas lembrou que, eventualmente, existem falhas nos sistemas de cobrança bancária. Exemplificou citando casos onde um banco recebe um valor pago em atraso, por um cliente da empresa, esquecendo de cobrar os respectivos juros do mesmo ou, ainda, cobrando os valores errados, diferentes das instruções da empresa.

Perguntado sobre se a empresa daria alguma importância para transações isoladas, com outros bancos, apesar da sua declarada preferência por relacionamentos únicos e de longo prazo, o executivo entrevistado respondeu que “[...] as portas não estão fechadas, de forma alguma [...] entendemos que precisamos reforçar cada vez mais a parceria com o banco que nos presta os serviços [...] atuamos de forma transparente, mas, caso o parceiro não consiga ofertar algo que a empresa necessite, nós iremos procurar um terceiro”. Além disso, ressaltou que não é porque a empresa opta por um parceiro único que deixaria de conhecer o que há de novo no mercado.

Perguntado sobre quais seriam as vantagens e desvantagens percebidas, entre a opção de manter relacionamentos de longo prazo, especialmente com um único banco, comparativamente a ter relacionamentos só por transações, com vários bancos, o executivo entrevistado respondeu que:

Acredita que, no momento em que se preserva um relacionamento de longo prazo, se obtém ganhos maiores, pois aparentes vantagens, em curto prazo, podem trazer prejuízos a médio e longo prazo “[...] um relacionamento em longo prazo, um casamento bem feito, é sempre melhor”. Complementou que um relacionamento de longo prazo traria mais certezas.

Questionado sobre quais seriam as divisões ou cargos envolvidos, dentro da empresa, nas decisões sobre produtos e serviços bancários, o executivo entrevistado disse o seguinte:

Para decisões sobre aplicações financeiras, as decisões são tomadas pela gerência financeira. Em algumas muito raras oportunidades acontece o envolvimento da diretoria ou da presidência, elas se envolvem. No nível de planejamento estratégico, muitas vezes, a presidência e a diretoria são procuradas, normalmente, com a participação da gerência financeira. No que tange, ao relacionamento com os bancos, existe uma definição clara na empresa, de que essa responsabilidade normalmente é da área financeira.

Perguntado sobre se a empresa ou, no caso, a área financeira da empresa, levariam em conta opiniões externas, para decidir sobre a compra de um produto ou serviço bancário, o executivo entrevistado ponderou o seguinte:

Levam em conta opiniões externas, inclusive de outras empresas, as quais consideram importantes, havendo muita troca, nesse sentido. Contudo, ressaltou que, no caso de perceberem alguma desvantagem, permanecem com os seus pareceres internos.

Solicitado a confirmar o entendimento de que, nas decisões sobre ofertas de produtos e serviços bancários considerados muito similares, o fator decisório seria em favor do banco de relacionamento, o executivo entrevistado respondeu o seguinte:

Sem dúvida, a preferência é para o banco parceiro no momento.

Solicitado a definir qual seria o valor global do relacionamento com banco, para a empresa, o executivo entrevistado considerou que:

Embora hoje a empresa tenha uma concentração maior com um determinado banco, em função da gama de produtos que o mesmo oferece, isso não significa que a preferência vá ser mantida, ao longo do tempo. Assim, para a empresa, o que realmente agrega é “[...] o valor intrínseco do relacionamento, [...] o fato de nós recebermos sistematicamente visitas, sem as solicitar, [...] a oferta de um novo serviço ou de uma inovação, para a empresa”. Exemplificou com o caso de um produto para a gestão do abastecimento de sua frota, trazido pelo banco parceiro, além de um outro caso, de uma solução para proporcionar um tipo de atendimento de crédito diferenciado, pelo banco parceiro, para certos clientes da empresa, sem a sua interveniência. Ressaltou que esse tipo de ação é bastante valorizado pela empresa, sendo considerado como um “[...] valor intrínseco da parceria”.

Perguntado se a empresa admitiria, considerando a existência de um relacionamento forte, com um banco parceiro, vir a pagar mais caro, por um determinado produto ou serviço, ofertado pelo mesmo, o executivo entrevistado respondeu que:

Normalmente, a empresa leva em consideração o valor total da operação com o banco, como um todo, considerando que “[...] tem que haver uma parceria ganha-ganha, boa para os dois lados, [...] no momento em que sentirmos, individualmente, numa operação, que estejamos perdendo, obviamente vamos tentar ajustar essa situação”.

Solicitado a considerar se a empresa estaria satisfeita com outros bancos, de modo geral, com a frequência com que a procuram e trazem novidades, soluções ou ajudas, o executivo entrevistado opinou que:

A empresa é bastante visitada, devido ao seu tamanho, o que lhe traz uma vantagem, nesse aspecto. Declarou-se satisfeito com o número de visitas dos bancos e com o seu atendimento, como um todo.

Perguntado sobre se a empresa identifica ou considera riscos, relativamente à hipótese de rompimento com o banco parceiro, o executivo entrevistado ponderou que:

A empresa não vê um risco maior, pois “[...] nós temos três postos de atendimento, temos um contrato, que visa ser cumprido e, pela característica da empresa, eu diria que seria

relativamente rápida a troca do banco”. Além disso, ressaltou que “[...] já fizemos isso, anteriormente [...] é óbvio que houve todo um processo para a substituição do parceiro, mas, no caso de uma premência maior, não vejo maiores problemas”.

Perguntado se caso ocorresse o rompimento do relacionamento, com o principal parceiro, a empresa consideraria a hipótese de reatar, no futuro, o executivo entrevistado declarou que:

Normalmente a empresa consideraria a possibilidade de um retorno, pois “[...] sempre deixamos as portas abertas, [...] não é nossa característica, em termos de relacionamento, quebrar os pratos, [...] só se houvesse uma situação bastante irregular, bastante significativa, anormal”.

12.1.6 Empresa Grande Varejo F

Inicialmente, o executivo entrevistado foi solicitado a falar a respeito dos aspectos que seriam considerados mais importantes pela empresa, no contexto geral sobre relacionamentos de longo prazo com bancos. Suas principais reflexões foram as seguintes:

O que a empresa espera, no relacionamento com um banco, com certeza é um relacionamento de parceria, um relacionamento realmente de longo prazo. Eu acho que hoje em dia, nenhuma empresa busca um relacionamento pontual, um relacionamento em que você faça um negócio pontual, com aquela instituição e é aquilo que vale e pronto. Buscamos é de longo prazo, mesmo. Buscamos uma relação de ganha-ganha, senão não é parceria. Eu acho que é isso que vai fortalecendo, inclusive, a essa relação. Se você já está tendo uma relação de longo tempo, é porque está sendo fortalecida, com certeza. Ambos estão tendo ganhado nesse negócio. E é isso que a empresa procura. Procura ter grandes bancos parceiros, para tocar os vários negócios. A idéia é mesmo ter uma relação de longo prazo, uma relação em que a gente consiga, junto com o parceiro, estar descobrindo novos negócios, novas oportunidades. E eu acho que só numa relação de parceria, mesmo, se consegue isso. Quando você vai fazer um negócio pontual, é aquele negócio, é aquele produto, e isso faz com que você não pense em alternativas. A instituição parceira, de longo prazo, precisa conhecer a empresa, até para sugerir, inclusive, novas ferramentas, novos produtos, e que podem estar agregando no nosso negócio.

Perguntado sobre o que a empresa mais consideraria, especificamente para iniciar um relacionamento com um banco, o executivo entrevistado ponderou o seguinte:

Primeiro a empresa busca conhecer bem a história do banco, para ter algumas garantias, sobre o possível novo parceiro “[...] para saber se a gente não vai ter problemas [...] a gente já viu muita coisa acontecer, [...] já viu muita instituição forte, ali adiante, com problemas”. Além disso, priorizam as grandes instituições financeiras que atuam no país “[...] no início, não arriscamos, [...] a idéia da empresa não é mesmo fazer negócios ou ter parcerias com instituições menores, [...] achamos que com o nosso porte, não tem como”.

Solicitado a destacar mais alguma coisa que a empresa considere importante, no que tange a manter relacionamentos já estabelecidos com bancos, o executivo entrevistado disse o seguinte:

Com certeza, o que pesa muito, para o negócio da empresa, é o tempo de resposta “[...] o tempo de resposta da instituição, com qualidade, é claro, [...] sempre mantendo a qualidade, porque o nosso negócio é muito dinâmico, [...] brincamos, às vezes, que o que decidimos pela manhã, pela tarde pode já não ser mais a decisão correta”.

Considerou que o que a empresa precisa, mesmo, no caso de um parceiro bancário, é de respostas rápidas, com qualidade. Esses dois aspectos, com ênfase para a questão da qualidade, seriam os mais importantes, para a manutenção de um relacionamento forte e de longo prazo com um banco.

Questionado sobre o que poderia prejudicar mais um relacionamento já estabelecido, respondeu o seguinte:

Novamente voltamos ao tempo de resposta “[...] quando o tempo de resposta é demorado, isso tende a desgastar o relacionamento, [...] acho que esse ainda é o maior ponto”. A seguir, lembrou da comunicação, a qual está relacionada com o tempo de resposta desejado “[...] o que pode estar desgastando? [...] acho que a comunicação”. Considerou que é muito importante ter canais de comunicação, com as pessoas certas no banco, para decidirem e resolverem os problemas “[...] quando isso é muito burocrático, muito demorado, quando você precisa estar conversando com várias pessoas, para ter uma solução, isso enfraquece muito o relacionamento”.

Perguntado sobre em quais aspectos os bancos, de modo geral, têm apresentado melhor desempenho, ultimamente, em termos de relacionamento, o executivo respondeu o seguinte:

Nos últimos anos a empresa tem notado a criação de áreas *corporate* nos bancos, contrastando com o que observavam antigamente, de que os grandes bancos eram muito voltados para o varejo da própria instituição. Hoje a empresa tem percebido “[...] um empenho muito forte das grandes instituições, de proporcionar um atendimento diferenciado, na área *corporate*”. Isso trouxe resultados positivos aos relacionamentos “[...] realmente, facilitou muito [...] já deu uma melhora [...] acho que é do tempo de resposta, a comunicação, isso junto”. Complementou dizendo que hoje os bancos enxergam as grandes empresas como um cliente diferenciado, que precisa ter um atendimento diferenciado, pelas suas necessidades específicas e *timing*.

Perguntado sobre se concluiria que, com tais ações, os bancos estariam mais interessados nos desenvolvimentos de relacionamentos de longo prazo, o executivo entrevistado ponderou que:

Acredita que os bancos têm focado mais as suas relações com seus parceiros, no longo prazo. Entretanto, observou que isso “[...] ainda deixa muito a desejar, [...] ainda tem muito daquela visão do banqueiro, do ganhar muito”. Por outro lado, percebe que já está acontecendo uma mudança, embora gradativa “[...] está se dividindo um pouco, [...] numa questão de ganha-ganha”, observando que a mesma ainda tem que ser mais trabalhada e mais amadurecida, nos bancos, evoluindo, então, para uma visão onde “[...] talvez eu não ganhe tanto aqui, mas numa relação de mais longo prazo, vou ganhar por muito mais tempo e o resultado vai ser melhor, para todo mundo”.

Solicitado a citar vantagens e desvantagens comparativas, do ponto de vista da empresa, entre a opção por relacionamento de longo prazo com bancos, ou, em contraste, de relacionar-se apenas com base na análise de transação por transação, o executivo entrevistado observou o seguinte:

Acredita que alguns processos continuarão sendo pontuais, ou seja, continuarão existindo negócios específicos, com alguns bancos “[...] podendo, naquele momento, ser um bom negócio [...] dependendo da situação, do processo, a gente vai ter, claro, relações pontuais, com alguns bancos”. Por outro lado, afirmou que o foco da empresa está nos relacionamentos de longo prazo, sendo isso muito importante “[...] pela dinâmica de mercado, se você já tem um relacionamento de longo prazo, os novos processos, que hoje em dia estão sendo muito rapidamente implantados, são muito facilitados”. Também citou a importância da confiança para o relacionamento “[...] quando você já tem uma confiança com aquele banco, sabe que pode fechar um negócio e que não vai ter problemas, ali na frente”. Concluiu dizendo que cada vez mais a tendência “[...] não é de diversificar, é de entregar a um único parceiro vários processos do teu negócio [...] acho que isso vem acontecendo [...] você dá volume, para aquela instituição, e aí ganha todo mundo”.

Perguntado a respeito de quais seriam as divisões ou cargos da empresa envolvidos nas grandes decisões sobre relacionamentos com bancos, o executivo entrevistado respondeu o seguinte:

As decisões sobre relacionamentos com bancos são tomadas dentro da diretoria e do departamento financeiros. Em alguns casos, também conversam com a matriz da empresa, sediada no exterior “[...] para tomar, mesmo, a última decisão, mostrar as alternativas e ter essa definição em conjunto”. Por outro lado, devido ao grande porte e certas características de alguns de seus processos, algumas vezes também envolvem a área administrativa da empresa, para tomar alguma decisão, de algum processo que vai ser feito, junto a alguma instituição financeira, mas, “[...] a decisão final é da direção financeira”.

Perguntado sobre se a empresa considera opiniões externas, a respeito dos relacionamentos com bancos, o executivo entrevistado respondeu que:

A característica histórica da empresa é a opção pelas decisões internas, mas, ressaltou que “[...] isso tem mudado um pouquinho, temos procurado, de certa forma, ouvir alguns executivos, de outras empresas, quando possível”. Além disso, dependendo do grau de dificuldade ou grandeza de um determinado projeto ou processo, que esteja sendo analisado, para implantação com uma instituição financeira, a empresa tem buscado também uma

terceira opinião, junto a especialistas “[...] temos buscado, em alguns momentos, consultoria externa, com alguém que conheça, efetivamente, aquele processo que estamos discutindo”.

Perguntado sobre se a empresa leva em conta o valor do relacionamento, quando decide a respeito de produtos ou serviços muito similares, ofertados por diferentes bancos, o executivo entrevistado ponderou o seguinte:

A empresa foca claramente o custo, o qual é considerado sempre em primeiro lugar. Quando o custo das propostas é igual ou muito parecido, a empresa leva em conta o relacionamento, mas, principalmente, no que tange ao histórico de qualidade e de tempo de resposta do banco parceiro. Além disso, pode também ser considerado algum tipo de custo-benefício que a proposta contenha, relacionado aos clientes da empresa, como, por exemplo, a melhoria na qualidade ou rapidez do seu atendimento, ou, ainda, algum atrativo ou conforto adicional, para os mesmos.

Perguntado sobre o que agrega valor, para a empresa, relativamente aos relacionamentos com bancos, o executivo entrevistado respondeu que:

Seria tudo aquilo que o relacionamento com o banco possa trazer de benefício agregado, para os clientes da empresa “[...] acho que se foi o tempo em que a gente olhava o financeiro como números, apenas [...] nosso foco todo é para o cliente [...] tudo que estivermos fazendo, aqui, é pensando no que é que isso pode rentabilizar, lá para o meu cliente [...] é isso que temos procurado, também nas instituições financeiras”.

Questionado sobre se a empresa está satisfeita com a forma e a frequência, com que os bancos têm feito seus esforços, seja para melhorar o relacionamento, o atendimento ou a qualidade, o executivo entrevistado ponderou o seguinte:

Considera que ainda tem muito a ser feito pelos bancos e, talvez, também pela própria empresa “[...] às vezes, penso que nós também podemos ser um pouco reativos a isso, [] pelo histórico de como eram as relações com as instituições financeiras, [...] acredito que esse relacionamento tende a crescer”. Lembrou que hoje já existem sociedades, de fato, entre algumas instituições financeiras e grandes empresas de varejo, ressaltando que, nesses casos

“[...] as coisas ficam mais claras, quanto cada um ganha, aonde cada um quer chegar, aonde os dois querem chegar, juntos”.

Perguntado se as instabilidades no ambiente macroeconômico afetariam os relacionamentos da empresa com os bancos, o executivo entrevistado considerou o seguinte:

As instabilidades não afetam fortemente os relacionamentos, embora possam dificultar um pouco certas negociações. A empresa percebe esses fatos como sendo normais e lógicos “[...] se o governo ou o mercado estão apertando, nós buscamos, também, apertar em tudo, para tentar minimizar esse impacto”. Considerou que os fenômenos sociais ou de mercado, que ocorrem no país “[...] dificultam um pouco a negociação, [] talvez fique uma negociação um pouco mais estressada, mas temos consciência de que cada um está fazendo a sua parte”. Dessa forma, concluiu que as instabilidades não têm chegado a sobrepujar ou prejudicar os relacionamentos “[...] por essa consciência que temos, de que isso é mesmo uma pressão externa - e não uma pressão vinda do parceiro - então, não chega a prejudicar”.

Perguntado sobre quais riscos a empresa identificaria ou consideraria, na hipótese de rompimento de um relacionamento com um banco parceiro, o executivo entrevistado ponderou o seguinte:

Bom, primeiro, eu acho que romper seria uma palavra até muito forte. Procuramos, naquele momento, então, não fazer alguns negócios, com aquele parceiro. Porque, realmente, dificilmente descartamos um parceiro, a menos, claro, que tenha acontecido algo muito grave, mas isso é muito difícil. Então, eu acho que os riscos que a gente vê - talvez o risco da troca, de como vai ser o serviço do novo parceiro - tem, aí, um tempo de amadurecimento, para o novo parceiro conhecer o nosso negócio, o nosso processo. Então, eu acho que, basicamente, é qual o impacto que essa troca pode causar ao nosso negócio e, principalmente, lá na ponta, junto ao nosso cliente. Identificamos e analisamos que impacto isso pode ter lá. Eu acho que aí está um dos motivos pelos quais não trabalhamos com um parceiro só. Então, tentamos ter dois, três parceiros, para se houver a necessidade de uma troca, a qual pode não ser apenas por uma decisão da empresa, pode ser por uma decisão da instituição financeira, de não querer mais trabalhar conosco. Então, temos mais parceiros, exatamente para minimizar esse risco.

Questionado se na hipótese extrema, de realmente ocorrer um rompimento de um relacionamento com um banco, a empresa admitiria a hipótese de, no futuro, retomar aquele relacionamento, o executivo entrevistado disse o seguinte:

A empresa não veria problema algum, em voltar a ter negócios com a mesma instituição, pois “[...] a gente não enxerga como um rompimento, [...] talvez, naquele momento, a gente não chegou a um consenso, de poder estar trabalhando junto”. Considerou que isso de forma alguma fecharia uma porta, para aquela instituição, pois a mesma, posteriormente, poderia inclusive estar revendo o seu posicionamento ou processos “[...] quem sabe, até, com base no motivo pelo qual rompemos, [...] e nos trazer, no futuro, novos processos, novas ferramentas, novos produtos, que venham a satisfazer”.

Solicitado a encerrar a conversa, com algum comentário sobre aspectos importantes, que não tivessem sido abordados ou lembrados, o executivo entrevistado concluiu da seguinte forma:

O que eu acho importante e tenho sentido, fortemente, nas relações com os bancos - agora falando em processos, em processos diários - é que as dificuldades estão nas áreas de sistemas, dos grandes bancos. Temos acompanhado os grandes bancos e também outras instituições financeiras menores. Notamos que as instituições financeiras menores, muitas vezes, têm uma capacidade de resposta mais rápida, por não serem um conglomerado muito grande, por não terem um processo muito burocrático, muito pesado. Então, eu tenho notado que essas pequenas instituições, às vezes, têm mais flexibilidade, nos seus processos de informação e sistemas. Acho que as grandes instituições têm sistemas antigos, pesados. Eu já passei por essa área, então conheço bem. São sistemas antigos e robustos. Precisam ser robustos, portanto, não é muito fácil mexer, porque tem que ser muito confiáveis. Mas eu acho que é uma coisa que deveriam olhar, pois tem dificuldade bastante, nos seus tempos de resposta. Eu acho que essa é uma dica boa - rever toda essa coisa.

12.1.7 Empresa Grande Varejo G

Inicialmente, o executivo entrevistado foi solicitado a falar sobre quais seriam os elementos mais importantes, do ponto de vista da empresa, a respeito de relacionamentos com bancos. Suas principais considerações foram as seguintes:

No que tange aos relacionamentos com os bancos, eles têm melhorado bastante, nos últimos tempos, em função de haver uma exigência maior por parte das empresas, as quais estão se profissionalizando mais e se preparando melhor, para as necessidades do dia a dia. Se fizermos uma análise dessa relação, eu creio que houve uma evolução muito grande. Os bancos sempre foram inovadores em produtos, mas, nesse período houve muita transformação, em toda a economia e nas empresas. E isso fez com que os bancos também alterassem um pouco esse relacionamento, sem perder o objetivo, normal, que é ganhar e crescer em produtividade. A busca pelos ganhos não deixou de ser explorada, mas foi parcialmente substituída, por um relacionamento maior, até mesmo pela diminuição desse mercado. Na época inflacionária existia uma amplitude muito maior; havia uma penetração maior de bancos, havia muito mais onde ganhar,

além da operação ou do serviço, em si. Da época inflacionária para cá, mudou um pouco, os bancos passaram a ter que ganhar dinheiro também na operação e em serviços, não só em tesouraria. E isso, a meu ver, fez com que houvesse essa alteração, da forma como os bancos encaravam as empresas, passando então a buscarem mais o relacionamento. Por esse mercado ter encolhido um pouco, também, por terem entrado outros bancos, internacionais. É verdade que reduziu a oferta de bancos, por fusões, aquisições e outras extinções. Mas, o mercado também encolheu, no momento em que a grande inflação saiu. O país deu uma virada e conseguiu ter uma estabilidade maior. Então, nesse sentido, eu acho que a estabilidade produziu essa mudança de atitude dos bancos, no que tange aos relacionamentos com as empresas.

Solicitado a confirmar o entendimento de que os bancos passaram a investir mais no relacionamento de longo prazo, comparativamente ao relacionamento baseado simplesmente em transações, o executivo entrevistado complementou da seguinte forma:

Isso é fruto também de uma evolução normal das empresas. Eu vejo que muita coisa que os bancos guardavam na manga, hoje já não é assim. Hoje é sabido por todos os administradores e financeiros das empresas, que tratam com os bancos. Então, a linguagem, propriamente, teve que ser mudada. Eu acho que, no passado, tinha muita gente que não tinha grande conhecimento, de como era o mercado financeiro, como era lá, no interior do banco. Hoje, até mesmo por haver troca de profissionais, que saem de bancos e vão para empresas, isso fez com que já não existissem mais segredos da profissão, mas, sim, que houvesse maior divulgação, usando isso nas próprias empresas.

Perguntado sobre o que a empresa levaria mais em conta, para dar início a um relacionamento com um banco, o executivo entrevistado respondeu que:

Quando a empresa pensa em escolher um banco para estabelecer um relacionamento, este tem que estar vinculado ao porte de empresa “[...] se a empresa é de grande ou médio porte, já pode exigir bancos de primeira linha, [...] ter um tratamento melhor, para aquilo que necessita, produtos mais amplos e custos mais apropriados”. Complementou que, para obter a linha de produtos e serviços bancários que a empresa necessita ou deseja, bem como agilidade, precisa escolher bancos de primeira linha. Comentou que “[...] cada banco tem suas maiores virtudes em alguns produtos [...] banco de atacado e banco de varejo, a própria diferenciação já diz, são distintos e podem oferecer no varejo um tipo de linha e no atacado um outro tipo de operação, mais específica”.

Questionado sobre quais seriam os aspectos mais importantes que a empresa consideraria, para a manutenção dos relacionamentos já estabelecidos com bancos, o executivo entrevistado ponderou o seguinte:

Eu sou muito crítico, no que tange a bancos, porque eu acho que a palavra parceria é muito falsa, embora bastante usada pelos bancos e pelas próprias empresas. Na verdade, enquanto dá lucro interessa – e acho que está perfeitamente correto, é assim mesmo. Eu também parto desse princípio. Na hora em que algum negócio não dá lucro, não me interessa. Mas, manter, significa um banco que pense num relacionamento de longo prazo. Não pense simplesmente em ter uma lucratividade boa, hoje, sem se importar com o amanhã. Porque no momento em que o banco não pensar numa relação duradoura, realmente pode acabar não sendo. Uma, porque o cliente pode se dar conta ou mudar de estratégia - e o banco não servir mais. Outra, porque o banco pode quebrar o cliente. Então, eu gosto do banco que pensa em relacionamento de longo prazo, embora seja meio complicado isso, porque ainda está muito induzido pela linguagem do banqueiro, que é a rentabilidade – assim como nas empresas também. Mas o banco vende um produto de luxo, que é o dinheiro. Todo mundo precisa de dinheiro, seja emprestado ou do lucro do próprio negócio. O banco ainda consegue dominar muito, nos relacionamentos com as empresas. Porque as empresas brasileiras são muito dependentes de empréstimos. Os bancos com muita inteligência usam bem isso, tomando muito mais do que aquilo que seria necessário, nas suas operações. O banco quer reciprocidade, quer alguns outros serviços inclusos, enfim, reciprocidades de todas as formas. Eu fico pensando: que outro tipo de negócio faz isso, hoje? Já estou recebendo pelo serviço ou pelo bem que estou vendendo, em tantos outros segmentos. Mas, na cultura do banco, de quem empresta dinheiro, tem mais valor. Na verdade, penso que tem o mesmo valor. A questão é conceitual, já vem de uma cultura, de uma grande necessidade das empresas, em ter que ceder. Particularmente, sempre que posso, não entro nessa, mas nem sempre é possível. Mas, se pudesse escolher, optaria por um banco que tenta tratar negócio como negócio, e não com algo a mais, para crescer, a todo o momento, nesse negócio comercial.

Perguntado sobre quais seriam os fatores mais importantes, para que o relacionamento entre banco e empresa se tornasse forte o suficiente para durar por muitos anos, o executivo entrevistado disse o seguinte:

Considerou que, no Brasil os bancos ainda não correm verdadeiramente tantos riscos como, por exemplo, nos E.U.A., onde entende que “[...] o banco entra na empresa e está lá para colher frutos, junto - corre mais riscos do que aqui”. Por outro lado, ponderou que “[...] estão trabalhando numa economia de primeiro mundo e nós de terceiro, talvez seja uma resposta, mas, penso que nós, no Brasil, teríamos que evoluir”. Acredita que os bancos têm que ser mais parceiros, examinar melhor as empresas e correr determinados riscos. Entende que isso possa estar sendo prejudicado, pelos altos e baixos da economia brasileira. Contudo, acredita que os bancos possam extrair frutos, se investirem verdadeiramente nos relacionamentos “[...] tem que ser um banco que pense, verdadeiramente, em longo prazo, [...] não passe pensando apenas em ganhar hoje e esquecer o amanhã”. Concluiu dizendo que “[...] não tenho a menor dúvida de que um banco que consiga ter essa sensibilidade, de distinguir aquilo em que deve apostar, para poder produzir frutos, vai se tornar eterno, dentro da empresa”.

Solicitado a destacar um contraponto, algo que pudesse prejudicar muito, talvez até romper um relacionamento, existente entre a empresa e um banco, o executivo entrevistado ponderou que:

Devido à carência de parcerias verdadeiras entre bancos e empresas, essas “[...] acabam entrando na mesma linha em que o banco trabalha, quer dizer, enquanto é útil, faço [...] quando não é útil, aparece algum banco oportunista e acaba conquistando isso, por algum outro motivo”. Assim, considerou que as empresas também têm uma certa dose de culpa, na dimensão das conseqüências, ou seja, na manutenção de relacionamentos frágeis, onde momentos bons alternam-se com momentos ruins “[...] não há um negócio pensando nos dois estarem juntos, por muito tempo, [...] no mesmo foco em que coloco o banco, as empresas também agem, [...] muito mais em conseqüência da forma como sabem que os bancos operam”.

Questionado sobre se as variações da economia brasileira efetivamente prejudicam os relacionamentos de longo prazo, entre a empresa e os bancos, o executivo entrevistado respondeu que:

Essas variações prejudicam os relacionamentos, com toda a certeza. Considerou muito difícil manter os relacionamentos num nível razoável, em certos momentos de crise “[...] é difícil, mas depende do tamanho da crise [...] uma crise muito grande assusta, apavora [...] quando ocorre um pequeno susto, os bancos já retiram as linhas e ficam esperando, para ver o que vai acontecer”. Por outro lado, observou que “[...] é muito fácil, daqui, dizer que isso está errado, [...] não sei se, caso fosse banqueiro, não faria a mesma coisa”. Contudo, observou que “[...] acho que não pode haver uma coisa generalizada, porque, dependendo da crise, não é todo mundo que perde”. Pensa que os bancos teriam condições de entender quem ganharia ou perderia, num determinado cenário “[...] mesmo assim, o banco encolhe, mesmo com empresas que só tendem a ganhar com a crise”. Finalizou dizendo que acredita que esse tipo de posicionamento dos bancos, extremamente conservador, seja resultante da histórica fragilidade econômica do país.

Perguntado sobre se a empresa levaria em conta opiniões externas, para desenvolver negócios com um banco, seja para iniciar ou manter um relacionamento, o executivo entrevistado disse o seguinte:

Costumam buscar opiniões externas, normalmente através de contatos com diretores ou executivos de outras empresas, que sejam conhecidos “[...] eu gosto de ouvir, [...] o peso

depende muito daquilo que eu ouço, se existe um embasamento, seja pró ou contra, [...] acho que a gente tem que ouvir, diariamente”. Disse que a ponderação das opiniões externas depende muito de cada situação, ocorrendo momentos em que não pesam nada e outros em que pesam bastante “[...] depende da pessoa, da explanação, das abordagens que foram levantadas, da instituição, [...] não tem uma regra nisso”.

Perguntado sobre o que a empresa levaria em conta, para decidir sobre ofertas de produtos e serviços bancários muito similares, o executivo entrevistado ponderou o seguinte:

Nessa situação, optam pelo banco considerado como sendo mais confiável, no sentido de “[...] aquele banco que não enxergamos como sendo meramente um oportunista”. Além disso, lembrou de um outro fator, o qual disse que serviria também para ser adicionado às considerações anteriores “[...] às vezes, temos um bom banco e o gerente da conta não atende às expectativas [...] existem casos contrários, onde profissionais que não estão num banco tão bom conseguem ser criativos e superar as expectativas”. Nestes dois exemplos, considerou que um bom banco é aquele que “[...] oferece taxas, produtos e serviços competitivos”. Mesmo assim, ressaltou que a atuação dos gerentes de contas dos bancos, hoje, está muito limitada “[...] está muito preso às regras, muito rígidas” Complementou observando que a autonomia de atuação de cada gerente de contas diminuiu muito, exigindo não apenas muito esforço, mas também criatividade do mesmo.

Solicitado a considerar a hipótese de existência de um relacionamento entre a empresa e um banco realmente parceiro e, nesse caso, perguntado sobre se a empresa admitiria vir a pagar mais, por um dado produto ou serviço, ao mesmo banco parceiro, face às ofertas de seus concorrentes, considerando as outras vantagens do relacionamento, como um todo, o executivo respondeu que:

Isto é complicado e delicado, admitindo que raras vezes possam pagar algo a mais “[...] eu não costumo fazer assim, na prática, [...] eu não costumo admitir ter que pagar mais”. Ponderou, ainda, que “[...] o gestor da conta está ali porque ele tem metas a cumprir, ele precisa obter uma lucratividade, [...] por outro lado, nós, gestores financeiros, temos que minimizar, cada vez mais, o custo da empresa”. Considerou a hipótese levantada como sendo difícil “[...] porque, na prática, precisamos buscar aquilo que é melhor”, argumentando, ainda,

que “[...] não me interessa pagar mais por um serviço, me interessa é o preço”. Apenas concordou que admitiria em casos muito especiais, onde estivesse confrontando a oferta de um parceiro forte, com muitos produtos e serviços estabelecidos, contra uma oferta específica, de um banco considerado apenas como oportunista.

Por outro lado, comentou a situação inversa, de assédio por parte de um novo banco “[...] costume muito dizer aos pretendentes: para vir aqui operar apenas igual aos bancos parceiros, nem vem”. Nesse caso, reforçou que “[...] não vou sair de um parceiro meu, para trocar seis por meia dúzia, fico com quem está”. Entretanto, salientou o permanente interesse por novos bancos parceiros “[...] eu mostro quais são as portas por onde podem entrar, quais são as carências que eu sinto, de algum parceiro meu”. Caso o banco pretendente queira entrar, por uma das portas indicadas “[...] ele vai estar melhorando, mas, obviamente, esse novo parceiro vai ter que se manter”. Não afastou a hipótese de poder ser enganado, por um banco que entre inicialmente simulando ser um novo parceiro e depois se revele apenas um oportunista. Por essa razão, considerou que “[...] assim como o banco tem que saber em que empresa está pisando, tem que saber quem é o gestor naquela empresa”, no sentido de que, agindo como um oportunista dissimulado “[...] talvez feche a porta e nunca mais eu entre, onde aquele gestor estiver”.

Perguntado sobre se oportunizaria aos bancos com quem a empresa já mantém relacionamento a condição de igualar ou superar a proposta de um novo banco, o executivo entrevistado respondeu que:

Certamente o faria, da seguinte forma “[...] eu aviso a instituição e digo: olha, você vai ter que fazer determinada coisa, porque, senão, eu vou ter que te excluir, porque alguém está me oferecendo”. Entretanto, ressaltou que “[...] se o banco tinha essa condição e só me apresentou na hora em que eu mostrei outro, aí ele prova que, para o relacionamento, ele não estava sendo muito parceiro”.

Solicitado a dizer se os bancos, atualmente, questionam a empresa o suficiente, sobre a qualidade do que eles estão fazendo, sobre se os preços e condições praticadas estão adequados, ou ainda, se os mesmos pedem algum *feedback*, expondo-se a eventuais críticas, o executivo entrevistado respondeu que:

Isso é muito pouco intenso, pois “[...] você me fez essa pergunta, agora, e chega a me espantar, [...] me fazer pensar, significa que isso não acontece, no dia-a-dia, [...] é difícil algum banco questionar como é que ele está”. Disse que espera não estar cometendo injustiça, mas que não sente essa preocupação, por parte dos bancos e, pelo contrário “[...] o que eu sinto é a necessidade constante de correr atrás de novos clientes, novos negócios, com maior lucratividade, [...] esse é o ritmo do negócio, a linguagem do banqueiro, que é passada para o gerente da conta”. Disse, ainda, que o gerente de contas do banco precisa estar de acordo com tal mentalidade e ter iniciativa “[...] porque ele está correndo, sempre atrás da máquina, de metas de tudo que é tipo e espécie, para poder alcançar os resultados”. Concluiu o assunto dizendo que “[...] acho que há uma carência nisso”.

Perguntado sobre se, na hipótese de ocorrer o rompimento de um relacionamento, com um determinado banco, a empresa admitiria, posteriormente, vir a reatar aquele relacionamento, o executivo entrevistado ponderou que:

Embora a palavra nunca seja pesada demais, dependendo da situação, ela pode estar bem próxima disso. Entretanto, considerou a questão como sendo complicada, pois “[...] nunca se sabe o dia de amanhã, [...] não é só o dito popular, a gente realmente não sabe que necessidade pode vir a ter, [...] daqui a pouco, o banco pode se aproveitar daquilo e retornar”. Destacou que uma má experiência, a qual efetivamente leve a um rompimento com o banco, fica muito marcada na memória “[...] comigo, dificilmente teria outra entrada”, referindo-se ao banco com o qual teve uma dessas experiências, em outra empresa onde trabalhou “[...] o posicionamento do banco, [...] fez nítido esforço de não fazer nada, [...] quis, o mais rápido possível, se livrar daquela operação”.

Perguntado sobre quais seriam as áreas ou cargos envolvidos nas decisões sobre relacionamentos bancários, na empresa, o executivo entrevistado disse que:

As decisões são tomadas exclusivamente dentro do âmbito da diretoria financeira.

Convidado a encerrar a conversa, o executivo entrevistado ponderou que:

A experiência tinha sido boa, pois “[...] nessas questões tem algumas coisas que a gente não pensa, no dia-a-dia, [...] daqui a pouco, reflete um pouco e é bom, [...] pelo menos olhar para trás e enxergar um pouquinho daquela questão e ver a condução, [...] para mim também foi bom, foi importante”.

12.2 DESCRIÇÃO ANALÍTICA DOS CONTEÚDOS OBTIDOS

Na descrição a seguir, os dados obtidos foram sintetizados e agrupados em categorias que fizessem sentidos, do ponto de vista da revisão da literatura ou das constatações pertinentes aos objetivos do estudo. Entretanto, esses dados foram sintetizados e agrupados por afinidades, numa forma ainda bruta, não representando inferências e mostrando inclusive redundâncias de significados, as quais espelham opiniões ou respostas de diferentes entrevistados.

Em cada uma das entrevistas e antes de dar início à pauta de perguntas, o entrevistador solicitou aos executivos que falassem livremente sobre os aspectos considerados mais importantes, dentro de suas respectivas empresas, a respeito de iniciar ou manter relacionamentos com bancos.

Assim, a seguir estão sintetizados e agrupados os principais elementos obtidos dessa forma, ou seja, livremente. Para tanto, foram criadas as seguintes categorias *a posteriori*, ou seja, a partir da observação e análise do conjunto de dados obtidos: crenças e constatações; expectativas; atitudes e posicionamentos; elementos ou fatores importantes, positivos e negativos.

Crenças e constatações das empresas:

- o principal aspecto do relacionamento reside no grau de interesse do banco pela empresa, pois o banco dispõe de flexibilidade nos produtos, taxas e limites de crédito, sendo tudo isso negociável;
- quanto maior o número de produtos ofertados pelo banco, maior é a probabilidade de fidelização da empresa;

- hoje nenhuma empresa busca um relacionamento apenas pontual, pois apenas numa relação de parceria se consegue descobrir novos negócios e oportunidades;
- quando se faz apenas um negócio pontual, não se pensa em alternativas;
- para o banco ser um parceiro de longo prazo, precisa conhecer a empresa, para sugerir novas ferramentas e produtos que agreguem valor ao negócio;
- os bancos têm melhorado em direção aos relacionamentos, em função de maiores exigências, por parte das empresas;
- os bancos sempre foram inovadores em produtos;
- a busca dos bancos pelos ganhos não deixou de ser explorada, mas foi parcialmente substituída por um relacionamento maior;
- a queda da inflação e a maior estabilidade econômica produziram uma mudança no posicionamento e na atitude dos bancos, os quais precisaram então ganhar na operação e em serviços – e não só em tesouraria – passando a buscar mais os relacionamentos com as empresas.

Expectativas das empresas:

- ter atendidos os seus desejos, relativos aos problemas ou necessidades;
- oferta de limite de crédito pelo banco;
- produtos que atendam às suas necessidades;
- tratamento adequado;
- parceria;
- relacionamento de parceria, de longo prazo;
- ter relação de longo prazo, onde consiga, junto com o parceiro, estar descobrindo novos negócios e oportunidades.

Atitudes e posicionamentos das empresas:

- procura ouvir o que o banco tem a dizer ou oferecer;
- observa o interesse da pessoa do banco em levar o problema e trazer a respectiva solução;
- quando recebe tratamento adequado e parceria, então recorre ao banco;
- sempre optou, em termos de prestação de serviços bancários, por um único parceiro, mantendo-o por muitos anos;

- não busca recursos bancários para alavancar o seu negócio;
- utiliza apenas serviços bancários básicos;
- relaciona-se com outros bancos, além do parceiro principal, mas apenas para aplicações financeiras;
- busca relação de ganha-ganha ou não a considera como sendo de parceria;
- procura ter grandes bancos parceiros, para tocar os vários negócios.

Elementos ou fatores importantes:

- amplitude e diversidade da gama de produtos do banco;
- grau de empenho do executivo do banco responsável pela conta, na busca por soluções para as demandas da empresa;
- tipo de tratamento dispensado à empresa, pelo banco;
- bom preparo e autonomia da gerência do banco, para poder dar respostas rápidas;
- tipo de atendimento prestado à empresa, pelas pessoas do banco.

Elementos ou fatores positivos:

- bom relacionamento entre a empresa e o executivo do banco, responsável pela conta;
- respostas rápidas do banco às demandas da empresa, sejam positivas ou negativas;
- agilidade do banco na informação para a empresa;
- relação de ganha-ganha;
- parceria.

Elementos ou fatores negativos:

- quando o retorno esperado sobre um assunto não ocorre;
- quando o executivo do banco responsável pela conta não tem autonomia e não define as situações.

Em cada uma das entrevistas e após a fala livre do entrevistado sobre o tema, o entrevistador deu início às perguntas com base na pauta. Todas as entrevistas foram orientadas pela mesma pauta, mas não necessariamente todas as perguntas foram cobertas, em

cada uma das entrevistas. O entrevistador procurou utilizar o bom senso, não redundando perguntas cujos teores já tivessem sido abordados inicialmente pelo entrevistado. O entrevistador tentou gerenciar o tempo disponibilizado pelos entrevistados, sempre priorizando as perguntas mais abrangentes da pauta.

Assim, a seguir estão sintetizados e agrupados os principais elementos obtidos dessa forma, ou seja, através das perguntas orientadas pela pauta. Para tanto, foram criadas categorias *a priori* (de acordo com as finalidades do estudo e do enquadramento conceitual utilizado) e então cruzadas com categorias criadas *a posteriori* (depreendidas do conjunto de dados obtidos), estando algumas destas últimas categorias subordinadas às primeiras.

12.2.1 Principais elementos ou fatores decisórios para iniciar um relacionamento com um banco:

Crenças e constatações das empresas:

- os produtos dos bancos são iguais, as soluções ou diferenciações dependem do interesse e da criatividade dos mesmos;
- a empresa está comprando um produto do banco, que é o serviço;
- a empresa não consegue fazer negócios com bancos menores, porque emperram num dado momento;
- o banco menor tem um limitador, que é solicitar a aplicação de uma parte dos recursos emprestados à empresa, como contrapartida;
- a solidez do banco ainda é um receio e sempre pesa, nem que seja subjetivamente;
- não adianta operar com um banco que dá cobertura numa única área;
- as empresas estão procurando trabalhar com poucos bancos, porque o trabalho com muitos bancos gera muita burocracia;
- o ideal é ter alguns poucos bancos, que dão todas as respostas;
- assistiu muita coisa acontecer – instituições consideradas como sendo fortes acabarem tendo problemas;
- quando a empresa é de grande ou médio porte, já pode exigir bancos de primeira linha;

- bancos de primeira linha dão um tratamento melhor, para aquilo que a empresa necessita;
- cada banco tem suas maiores virtudes em alguns produtos;
- bancos de atacado e de varejo são distintos e podem oferecer no varejo um tipo de linha e no atacado um outro tipo de operação, mais específica.

Expectativas das empresas:

- trocar informações, ao longo de um tempo, para então criar uma relação entre a empresa e a instituição financeira;
- algo novo, novas alternativas.

Atitudes e posicionamentos das empresas:

- verifica as condições, taxas, frequência, disponibilidade e rapidez do banco, em oferecer um limite de crédito;
- faz a seleção pela solidez e representatividade do banco;
- após a fase de análise da solidez do banco, verifica se o mesmo poderia estar trazendo algo novo, novas alternativas;
- Em primeiro lugar, considera a solidez do banco, sendo isso extremamente importante;
- Inicialmente, busca conhecer bem a história do banco, para ter algumas garantias sobre o possível novo parceiro;
- prioriza as grandes instituições financeiras;
- para escolher um banco para estabelecer relacionamento, o mesmo deve ter um porte relacionado ao porte de empresa;
- considera muito importante a segurança dos seus recursos financeiros;
- não tem aberto recentemente novos relacionamentos, porque considera que já se relaciona com todos os principais bancos;
- em iguais condições de produtos, a empresa dá preferência para aqueles bancos com quem mantém relacionamentos, sempre que possível;
- inicialmente busca estabelecer uma relação de confiança, para depois vir a concretizar um primeiro assunto;
- não busca fazer negócios ou parcerias com bancos menores, pois acredita que devido ao porte da empresa não haveria como efetivá-los.

Elementos ou fatores importantes:

- despertar o interesse ou percepção da empresa sobre um produto que agregue valor ao seu negócio;
- são consideradas taxas de juros e custos de serviços - caso representem diferenciais de economia, podem oportunizar a entrada de um novo banco;
- inicialmente ter apenas um relacionamento de contatos freqüentes, para formar uma boa relação profissional entre os executivos do banco e da empresa;
- ser um banco sério e que possa dar cobertura às várias áreas da empresa que apresentam afinidade bancária;
- ser também um banco de varejo, com uma rede bastante acessível de agências;
- produtos mais amplos, custos mais apropriados e agilidade.

Elementos ou fatores positivos:

- Boas condições e taxas;
- disponibilidade e rapidez do banco em oferecer um limite de crédito;
- solidez e representatividade do banco;
- apresentar alguma engenharia financeira, algum produto sob medida, que possa ser um diferencial;
- apresentar um bom perfil, significando custo do dinheiro relativamente baixo, dentro de parâmetros de mercado;
- solidez;
- ser também um banco de varejo.

Elementos ou fatores negativos:

- exigências de aplicações financeiras, em contrapartida ao crédito;
- praticar oscilações de juros mais altas do que as de mercado.

12.2.2 Principais elementos ou fatores decisórios para manter um relacionamento com um banco

Definição de valor global do relacionamento:

- a palavra chave é a qualidade, no sentido de satisfação, a qual englobaria tudo, desde a presteza no atendimento e oferta de produtos até a solução de problemas, passando pela forma como seria abordado ou tratado um assunto novo pelo banco;
- o encaminhamento bem dado pelo banco às suas demandas - o desenrolar completo e tranqüilo de cada operação confiada ao banco; conseguir comprar integralmente e na prática, todas as idéias transmitidas na venda do produto; ter concluída a operação exatamente como ela foi desenhada;
- o valor intrínseco do relacionamento, da parceria - o fato de receber sistematicamente visitas, sem as chamar; a oferta de um novo serviço, de uma solução ou de uma inovação; o atendimento diferenciado, para certos clientes da empresa;
- tudo aquilo que o relacionamento possa trazer de benefício agregado, para os clientes da empresa.

Crenças e constatações das empresas:

- as empresas muitas vezes optam por trabalhar com mais de um banco, porque ficam com medo de um afastamento inesperado - poucos são os bancos realmente parceiros;
- as pessoas estão carentes de uma volta ao relacionamento antigo - estão saudosas da maneira como os bancos atendiam - com a presença freqüente do gerente na empresa e também aspectos de amizade, que permeavam os relacionamentos;
- todos correm demais, não apenas nos bancos, mas também nas empresas, dificultando a freqüência dos contatos;

- há anos atrás, o gerente do banco podia bater à porta da empresa sem avisar previamente e seria atendido - hoje o banco não consegue fazer isso e a empresa também não tem essa disponibilidade;
- caso o principal diferencial de um banco seja a sua taxa, um dia não será mais, porque outro poderá tornar-se mais competitivo;
- os bancos devem buscar penetrações com novos produtos e serviços – hoje o serviço é uma palavra quase mágica, para perdurar as relações;
- no ramo bancário, a rotação de executivos é um pouco alta, o que é prejudicial aos relacionamentos;
- considera a opção por relacionamentos de longo prazo como sendo muito importante;
- devido às suas características conservadoras, não costuma operar com produtos que não estejam relacionados à sua operação;
- nunca sentiram certos problemas, que outras empresas de varejo enfrentam, referindo-se àquelas de menor porte, mais dependentes de empréstimos bancários;
- exige do banco parceiro um atendimento todo especial - nas suas agências – para os gerentes ou funcionários da rede de lojas da empresa;
- os bancos ainda conseguem dominar muito, nos relacionamentos com as empresas, porque as mesmas são muito dependentes de empréstimos - os bancos usam isso para exigir reciprocidades, de todas as formas;
- no Brasil, os bancos ainda não correm verdadeiramente tantos riscos, como nos E.U.A. - onde entram na empresa e correm mais riscos, para colher os frutos conjuntamente;
- as empresas também têm uma certa dose de culpa, pela manutenção de relacionamentos frágeis, onde momentos bons alternam-se com momentos ruins - não há um negócio pensando nos dois estarem juntos, por muito tempo.

Expectativas das empresas:

- não espera ver atendidas todas as suas solicitações, mas espera por atenção e alternativas;
- admite negativa, mas com perspectiva de atendimento no médio prazo;

- pratica a transparência em todos os relacionamentos, com todos os tipos de empresas, esperando o mesmo por parte dos bancos;
- bancos que estejam ao seu lado e que mantenham relações que durem por muito tempo;
- um banco que pense, verdadeiramente, em longo prazo e não apenas em ganhar hoje e esquecer o amanhã - não tem dúvida de que um banco que consiga ter essa sensibilidade, de distinguir aquilo em que deve apostar, para poder produzir frutos, vai se tornar eterno na empresa.

Atitudes e posicionamentos das empresas:

- quando a postura do banco é de parceria, nas horas de dificuldades, a contrapartida da empresa é dar-lhe a preferência, nas horas boas;
- quando satisfeita com qualidade e custos, sempre tende a dar o retorno ao banco, com alternativas de produtos e serviços - cobrança, contas a pagar, folha de pagamento e investimentos;
- tenta dar uma reciprocidade para o parceiro realmente fiel, nas boas e nas más horas;
- mantém-se aberta a outros negócios, a outros pacotes de serviços ou a outras oportunidades;
- prefere manter relacionamentos de longo prazo, embora não esteja fechada, para perceber vantagens em negócios ou produtos isolados;
- para o restante das demandas - eventuais ou fora do contexto do negócio - procura consultar outros bancos, para ter uma idéia, para ver o comportamento;
- a empresa não é volúvel - de todos os dias estar trocando, para ganhar aqui ou deixar de perder ali - e procura manter parcerias a médio e longo prazo, com determinados bancos;
- mede o custo-benefício do relacionamento, percebendo até que ponto está tendo uma vantagem ou pelo menos uma condição de não incorrer em perdas, sem nunca fechar os olhos para o mercado, para comparar se a ação de longo prazo está sendo viável;
- a empresa não interpreta as decisões de crédito do banco como sendo no plano pessoal, relativamente aos executivos do banco.

- Busca relações que durem por muito tempo, com bancos que desejem o mesmo - o que não significa deixar de brigar por melhores taxas, porque existem pressões permanentes sobre os custos;
- no varejo a atividade é muito dinâmica e algumas demandas são detectadas muito próximas do dia da necessidade – a empresa não pode conviver com muita demora, exigindo operações rápidas;
- a construção do relacionamento deve passar por várias fases preliminares, até se concretizar uma primeira operação - contatos, conversas, trocas de informações, visitas de vice-presidente ou presidente do banco, análise do desempenho do banco;
- A empresa não faz distinção a respeito da nacionalidade do controle do banco;
- dificilmente a empresa troca de banco, quando o mesmo satisfaz, presta um bom atendimento, transpira confiança;
- orientação de manter relacionamentos de longo prazo – desde que exista a satisfação das necessidades da empresa e confiança mútua, entre os gestores do banco e da empresa - não significa que não faça experiências com outros bancos;
- o negócio é muito dinâmico – brincam que, às vezes, o que decidiram pela manhã, pela tarde pode já não ser mais a decisão correta;
- não sai de um parceiro “para trocar seis por meia dúzia”, mas tem permanente interesse por novos bancos, mostrando aos mesmos quais são as portas - as carências - por onde podem entrar.

Elementos ou fatores importantes:

- parceria, no sentido de dar atenção e estar presente nos bons e nos maus momentos;
- parceria podendo incluir negativa a alguma demanda da empresa, mas com perspectiva de atendimento da mesma, no médio prazo;
- é fundamental existirem bons relacionamentos, com as pessoas responsáveis pela agência ou área *corporate* do banco;
- forte relacionamento com o executivo do banco, responsável pela conta da empresa;

- que o banco apresente qualidade de serviços e trabalhe dentro de custos que a empresa entenda como suportáveis;
- acompanhamento das necessidades da empresa, principalmente no aspecto de limites de crédito, para financiar suas atividades e alavancar seu crescimento;
- parceria, sendo que essa deve existir nos dois sentidos - quando as partes não são excessivamente gananciosas, a relação perdura, podendo inclusive admitir a alternância dos momentos vantajosos, para cada parte;
- desenvolvimento e estabelecimento de confiança, entre as partes;
- um pronto atendimento às demandas da empresa, pelo executivo da conta;
- existência de diversidade na oferta de produtos e serviços, incluindo áreas especializadas do banco, para atender aos vários tipos de demandas da empresa – fortalece o relacionamento de longo prazo;
- relação antiga entre as diretorias do banco e da empresa;
- relação duradoura com os executivos do banco, para que passem a entender as demandas e estratégias da empresa, facilitando a proposta de produtos e a busca de soluções;
- bom atendimento e empatia entre gerência do banco e setores de contato na empresa, além de rapidez nas informações e existência de confiança, entre as partes;
- pronto atendimento às suas necessidades do dia a dia, o que inclui novos negócios ou demandas que surgirem - um parceiro único precisa ter uma integração total com a empresa;
- respostas rápidas, com ênfase na questão da qualidade, seriam os aspectos mais importantes, para a manutenção de um relacionamento forte e de longo prazo, com um banco;
- ter um canal direto de comunicação, com as pessoas certas no banco, para decidirem e resolverem os problemas;
- manter significa um banco que pense em relacionamento de longo prazo, que não pense simplesmente em ter uma boa lucratividade hoje, sem se importar com o amanhã.

Elementos ou fatores positivos:

- atenção e alternativas;
- proximidade, disposição e compreensão do negócio em que a empresa atua, com entendimento do momento certo, para oferecer o produto ou resolver o problema;
- envolvimento e empenho do executivo do banco, responsável pela conta, na defesa dos interesses da companhia - embora entenda que o mesmo precise priorizar o banco;
- acompanhamento pelo executivo do banco, responsável pela conta, das necessidades da empresa, trazendo informações, novidades, sugestões e soluções variadas;
- novos produtos e serviços que integram não apenas o banco e a empresa, mas também ambos aos seus respectivos clientes – quanto mais isso acontecer, mais difícil de se romper o relacionamento;
- sistemas eletrônicos confiáveis – aspecto de segurança contra invasões;
- autonomia do executivo do banco, responsável pela conta da empresa, para dar pronta resposta às suas demandas;
- valorização do atendimento do banco aos funcionários da rede de lojas da empresa;
- parceria em situações especiais, com diferenciais, tais como o fornecimento pelo banco de certos equipamentos de automação, para todas as lojas da empresa;
- fatores subjetivos, tais como carinho e atenção;
- receber todo o apoio necessário, muitas vezes não tendo solicitado nenhum atendimento; ser visitada sistematicamente, com o objetivo de ofertar outros serviços - tudo isso faz com que a empresa se sinta contemplada com um bom atendimento pelo banco;
- rápidas respostas do banco, com qualidade;
- banco que pensa em relacionamento de longo prazo - embora na prática ainda seja complicado, porque os bancos ainda estão muito focados na rentabilidade imediata.

Elementos ou fatores negativos:

- troca freqüente das pessoas do banco, responsáveis pelo relacionamento com a empresa, o que é prejudicial ao andamento e continuidade dos negócios;
- medidas radicais ou unilaterais do banco, no nível institucional - as quais não partiriam do executivo responsável pelo relacionamento;
- quando o banco se afasta, motivado por problemas na economia ou nervosismo de mercado, o que deixa uma mancha no relacionamento;
- poucos bancos permitem que o executivo responsável pela conta da empresa a atenda no nível desejado, porque o mesmo precisa atender simultaneamente a muitas outras empresas;
- o nível de atendimento desejado pela empresa conflita com as metas de negócios impostas pelos bancos aos seus executivos de contas - realidade percebida pela empresa como sendo aplicável não apenas ao seu próprio caso;
- quando um banco inicia o relacionamento agressivamente e, posteriormente, não oferece as mesmas boas condições iniciais para se operar;
- muitas mudanças no conjunto de variáveis, do banco, que configuram a relação com a empresa - forma de operar; quadros executivos; postura em relação ao varejo; disponibilidade de produtos adequados;
- mudanças no posicionamento de crédito do banco - entender que a empresa passou a representar um risco maior ou limitar demais a dosagem de crédito;
- vulnerabilidade dos sistemas eletrônicos do banco, o que pode causar dano irreparável na relação com a empresa;
- muitas consultas a outros níveis, dentro do banco, acima do poder do gerente ou da unidade local, retardando uma pronta resposta e, em consequência, a tomada de decisão na empresa, o que pode comprometer a relação;
- alta rotatividade de executivos, no banco, prejudicando uma relação mais duradoura com a empresa, no nível gerencial ou de diretoria; não hesitaria em mudar de banco, no caso de atendimento ruim - falta de empatia entre a

- gerência do banco e os setores de contato na empresa; lentidão nas informações; falta de confiança entre as partes;
- tempo de resposta demorado - tende a desgastar o relacionamento – é o ponto mais negativo;
 - quando a comunicação com o banco é muito burocrática e demorada - quando a empresa precisa estar conversando com várias pessoas, isso enfraquece muito o relacionamento;
 - falso uso da palavra parceria, tanto pelos bancos quanto pelas próprias empresas, quando, na verdade, cada um está pensando apenas no seu próprio lucro;
 - devido à carência de parcerias verdadeiras, as empresas acabam entrando na mesma linha em que o banco trabalha - enquanto é útil fazem; quando não é útil, aparece algum banco oportunista e conquista isso, por algum outro motivo.

12.2.3 Principais percepções das empresas, sobre as vantagens e desvantagens de manter relacionamentos de longo prazo com bancos, comparativamente às transações isoladas

Elementos ou fatores importantes:

- foco nos serviços de cobrança e de contas a pagar e, secundariamente, em aplicações financeiras;
- não quer ter relações passageiras;
- o importante é que o banco seja franco, não enrole o cliente - a franqueza e a objetividade do banco não prejudicam a continuidade dos trabalhos, porque o banco, muitas vezes, também tem suas dificuldades;
- valoriza os parceiros atuais, mas mantém-se atenta ao mercado e, caso apareça outro banco competitivo, com o qual queira desenvolver relacionamento, escolhe o melhor;
- os executivos da empresa estão permanentemente atentos ao mercado, prevenindo riscos, possibilitando a entrada de novos parceiros e valorizando o relacionamento com os atuais;

- mantém mais de um parceiro bancário, buscando sempre uma diversificação, para não ficar dependente de um único fornecedor;
- tem preferência por relacionamentos únicos e de longo prazo, procurando sempre reforçar a parceria e manter transparência no relacionamento com o banco parceiro, mas, caso o mesmo não consiga ofertar algo que a empresa necessite, não hesita em procurar um outro banco;
- acredita que alguns processos continuarão sendo pontuais, ou seja, continuarão existindo negócios específicos, com alguns bancos, podendo, naquele momento, ser um bom negócio para a empresa;
- o foco da empresa está nos relacionamentos de longo prazo, dando a isso grande importância;
- percebe a importância da confiança, para o relacionamento - quando tem confiança em um banco, sabe que pode fechar um negócio e que não vai ter problemas, posteriormente;
- percebe que, cada vez mais, a tendência é não diversificar e, sim, entregar a um único parceiro os vários processos do seu negócio – para dar volume e aí ambos ganharem.

Vantagens comparativas:

- não gosta de fazer leilão de serviços, principalmente dos básicos, procurando manter um padrão de exigência e conhecendo bem quem possa atendê-lo;
- na relação de longo prazo, existe conhecimento da conduta de ambas as partes, facilitando ao executivo do banco a defesa dos interesses da empresa;
- traz maior certeza de que um parceiro de longa data não a deixará sozinha, num momento de dificuldade, notadamente em situações atípicas, como algo fora do padrão das atividades normais da companhia;
- desenvolvimento e estabelecimento de confiança, gerando maior segurança para a empresa - saber que pode contar, mesmo que não vá usar – e para o banco – ter acesso a maiores detalhes sobre o negócio da empresa, minimizando riscos e viabilizando negócios;
- mantém relações de longo prazo por razões muito concretas e objetivas;

- a confiabilidade se torna cada vez maior, com o aumento do conhecimento mútuo, assim como a afinidade - o banco conhece o caráter dos sócios e dirigentes da empresa;
- vantagens de custos e de condições, proporcionadas pela concorrência entre os bancos parceiros, com a existência de suficiente confiança, para conversas e discussões transparentes;
- quando se preserva um relacionamento de longo prazo se obtém ganhos maiores, pois na opção por transações, as aparentes vantagens, em curto prazo, podem trazer prejuízos, em médio e longo prazo;
- um relacionamento em longo prazo, um casamento bem feito, é sempre melhor, pois traz mais certezas;
- não percebe desvantagens;
- pela dinâmica de mercado, se existe um relacionamento de longo prazo, os novos processos - que hoje em dia estão sendo muito rapidamente implantados - são muito facilitados.

Desvantagens comparativas:

- haveria uma desvantagem – a dependência de um único fornecedor - caso os executivos da empresa não estivessem permanentemente atentos ao que ocorre no mercado e, ainda, caso a empresa não mantivesse uma diversidade de bancos parceiros.

12.2.4 Principais aspectos nos processos decisórios sobre a seleção e compra de produtos e serviços bancários

Áreas ou cargos envolvidos:

- área financeira, mas também mantendo troca de informações e idéias com a empresa *holding* do grupo, visando sinergia de interesses, embora ambas sejam autônomas;
- área financeira - diretoria e gerência – com autonomia total para a seleção dos parceiros financeiros, embora eventualmente troque idéias ou receba *guidelines* do presidente da empresa, no sentido de atualizações ou

orientações gerais - raramente questões relativas aos relacionamentos são decididas pelo presidente ou levadas para discussão junto ao conselho de administração;

- diretoria administrativa e financeira, com ampla alçada de decisão a respeito de relacionamentos com bancos, sendo raras as exceções em que o assunto é levado à presidência da empresa;
- diretoria e gerência financeiras;
- área financeira – a gerência normalmente decide sobre os relacionamentos com bancos e sobre as aplicações financeiras, sendo que em raras oportunidades ocorre o envolvimento da diretoria ou da presidência;
- as decisões sobre relacionamentos com bancos são tomadas dentro da diretoria e departamento financeiros, cabendo a essa mesma diretoria a decisão final, sendo que, em alguns casos, conversam com a matriz, para mostrar alternativas e tomar decisões conjuntas e, em alguns outros, envolvem a área administrativa, para decisões sobre processos operacionais com bancos;
- as decisões são tomadas exclusivamente dentro do âmbito da diretoria financeira.

Influência das opiniões externas:

- utiliza várias fontes de consulta e opiniões externas, para comparar os serviços prestados pelo parceiro com os do mercado, verificando se ocorrem novidades, evoluções ou defasagem tecnológica;
- estão abertos às informações externas e buscam entender quais são as vantagens ou benefícios das mesmas para a empresa;
- é muito pouco provável que leve em conta opiniões externas, com relação à postura do banco;
- normalmente investiga opiniões ou sugestões a respeito de novos produtos, serviços ou facilidades, daí podendo advir uma troca de idéias com quem sugeriu ou mesmo um contato com o banco indicado;
- apenas quando questionada por outras empresas, inclusive congêneres, costuma prestar ou retribuir informações, sobre os bancos com os quais opera;

- O nível de detalhe das informações trocadas com outras empresas varia de acordo com o grau de relacionamento e confiança, podendo inclusive ocorrer aconselhamento com concorrentes diretos, desde que os assuntos e os interlocutores estejam respaldados pelos níveis hierárquicos mais elevados, das suas respectivas empresas;
- apesar da boa disposição da empresa, ocorrem poucas trocas com as congêneres ou com seus executivos – muitas vezes apenas em eventos sociais, sendo esses, não raro, patrocinados por bancos;
- registra as opiniões, manifestações e notícias que recebe, mas, prevalecem suas sensibilidades internas, sendo muito cuidadosa na filtragem das informações, especialmente quando não são positivas.
- as ponderações da empresa ocorrem caso a caso – observam e analisam todas as informações, quer sejam internas ou externas, para saber se a sugestão é melhor do que já dispõem;
- levam em conta opiniões externas, inclusive de outras empresas, as quais consideram importantes, havendo muita troca, nesse sentido, mas, caso percebam desvantagens, seguem os pareceres internos;
- tem por característica a opção pelas decisões internas, mas isso tem mudado um pouco, procurando, de certa forma, ouvir alguns executivos de outras empresas e, dependendo do grau de dificuldade ou da grandeza do processo ou projeto, buscar também a opinião de consultores especialistas;
- costuma buscar opiniões externas, através de contatos com diretores ou executivos de outras empresas – gosta de ouvir e a ponderação depende daquilo que ouve, de quem ouve e da situação analisada, não existindo uma regra.

Fatores decisórios sobre as ofertas de produtos e serviços muito similares:

- normalmente, leva em conta as diferentes facilidades oferecidas, podendo as mesmas se referir à implementação interna na empresa – seus sistemas - pois projetos já existentes precisam ser priorizados;
- se o preço é determinante na questão, seguramente será a variável decisória;

- quando a situação envolve um conjunto de coisas com o banco, desde suas operações até novas perspectivas de negócios, sempre leva em consideração o todo;
- muito conservadora, mas não deixa de analisar qualquer outra vantagem que surgir;
- a preferência é para o banco parceiro no momento.
- leva em conta a tradição do banco - não acredita que um banco que surgiu ontem ou anteontem possa dar continuidade em muitas vantagens, que não sejam normais no mercado;
- por segurança, sempre opta por dividir as operações e serviços entre os bancos parceiros e, numa situação que realmente requeira uma decisão, a opção é por aquele com o melhor atendimento – nesse caso o gerente da conta é fundamental - sua presença; a troca de idéias; a rapidez na informação; o retorno em caso de problemas; a fidelização, ou seja, saber se o cliente foi bem atendido;
- foca claramente o custo, mas, quando as propostas são iguais ou muito parecidas, leva em conta o relacionamento, principalmente no que tange ao histórico de qualidade e tempo de resposta - também pode considerar algum outro tipo de custo-benefício, relacionado aos clientes da empresa;
- opta pelo banco que considera mais confiável - aquele que não é percebido como um mero oportunista – também leva em conta o perfil e o tipo de esforço do gerente da conta;
- na disputa avisa aos bancos parceiros sobre as condições dos entrantes, dando-lhes chance de igualar ou superar suas ofertas, mas, quando constata que algum deles tinha previamente tal condição e só a apresentou quando foi pressionado, então deixa de considerá-lo parceiro.

Possibilidade de pagar maior preço em produto ou serviço ofertado pelo parceiro:

- considera o conjunto de ofertas do banco parceiro e admite que o mesmo contenha produtos ou serviços um pouco mais caros, comparativamente aos dos concorrentes, desde que a empresa perceba um benefício, no conjunto;
- busca pagar sempre o menor preço, mas admite chegar a um meio-termo, em uma negociação que busque satisfazer aos dois lados, a qual também

dependerá da necessidade do serviço; qualidade; tecnologia e valorização do atendimento, ao cliente final da empresa;

- já fez isso e não foram raras vezes - admite pagar mais caro num determinado produto ou operação, quando tiver uma contrapartida em outra;
- leva em consideração o valor total da operação com o banco, considerando que exista uma parceria boa, para os dois lados, pois, caso contrário, age para ajustar a situação;
- hipótese difícil para a empresa, porque, na prática, busca o melhor preço - não interessa pagar mais por um serviço - e apenas admitiria em casos muito especiais, onde estivesse confrontando a oferta de um parceiro forte, com muitos produtos e serviços já estabelecidos, contra a oferta de um banco considerado apenas oportunista.

12.2.5 Posicionamentos e percepções das empresas sobre as influências das instabilidades no ambiente macroeconômico sobre os relacionamentos com bancos

Influência nos relacionamentos:

- grande influência;
- as instabilidades afetam os relacionamentos, principalmente por parte dos bancos, os quais considera mais sensíveis às variações do ambiente, podendo precificar certos riscos acima do suportável, para a empresa, prejudicando assim a relação;
- mesmo no caso de relacionamentos sólidos, as instabilidades podem inviabilizar negócios, pois o banco é quem está mais bem preparado - e por isso mesmo tem maior receio dos impactos - enquanto a empresa é bastante movida por impulsos e sentimentos, pois, caso suas decisões fossem exclusivamente racionais, não correria certos riscos requeridos pela atividade de varejo;
- as instabilidades não têm afetado os relacionamentos dos bancos com a empresa, sendo que, muitas vezes, ocorre um reposicionamento dos bancos, em termos de produtos, mas não do relacionamento, em si;

- não são afetados, pois hoje a empresa entende que deve resolver os seus problemas internos, em primeiro lugar, considerando o banco simplesmente como um prestador de serviços e recursos;
- as instabilidades não afetam fortemente os relacionamentos, embora possam dificultar um pouco certas negociações, o que percebe como sendo fatos normais e lógicos – neste caso, procura também apertar em tudo, para tentar minimizar esse impacto;
- prejudicam os relacionamentos - com toda a certeza – e considera muito difícil manter os relacionamentos num nível razoável, em certos momentos de crise.

Viabilidade da manutenção dos relacionamentos:

- a viabilidade é possível, mas é condicionada, principalmente, pelo porte e qualificação da empresa;
- acredita que as instabilidades não chegam a inviabilizar ou romper os relacionamentos de longo prazo, embora, em alguns momentos, possam afetar alguns negócios com os bancos.
- entende a ocorrência de mudanças no posicionamento dos bancos, em decorrência das instabilidades do ambiente macroeconômico e, mesmo assim, está satisfeita com as atitudes dos mesmos;
- as instabilidades não têm chegado a sobrepujar ou prejudicar fortemente os relacionamentos, devido à consciência da empresa, de que isso é uma pressão externa e não uma pressão criada pelo parceiro;
- acredita que uma maior estabilidade econômica permitiria aos bancos tornarem-se mais parceiros, de fato.

Percepções e posicionamentos da empresa:

- percebe negativamente, quando o banco toma atitudes baseadas apenas no cenário macroeconômico, sem considerar adequadamente o porte e a qualificação da empresa;
- alguns bancos se mantêm no relacionamento, pelo menos buscando alternativas, enquanto outros simplesmente desaparecem;

- os bancos podem mudar rapidamente de posicionamento, até em questão de horas, enquanto o negócio da empresa não permite tal velocidade, retardando assim suas decisões.
- já sentiram esse tipo de problema, no passado, mas isso não mais ocorreu, nos últimos anos; praticamente todos os bancos se mantiveram; eram circunstâncias de mercado, onde alguns bancos diminuíram operações, mas não o relacionamento - entre as pessoas do banco e da empresa;
- quando ocorre um pequeno susto, os bancos já retiram as linhas e ficam esperando, para ver o que vai acontecer;
- pensa que os bancos têm condições de entender quais são as empresas que ganham ou perdem, em um dado cenário, mas, mesmo assim, se encolhem, com relação ao crédito.

12.2.6 Principais posicionamentos e percepções das empresas sobre os rompimentos de relacionamentos com bancos e respectivos riscos associados

Motivos do rompimento

- teve a percepção ou desconfiança de que haveria risco de descontinuidade nos serviços que o banco parceiro lhe prestava, os quais eram volumosos;
- constatou vulnerabilidade nos sistemas do banco – houve desvio de recursos da conta da empresa, por invasores dos sistemas do mesmo – pode causar dano irreparável na relação com o banco;
- vinha sendo ofertada pelo banco a possibilidade de fazer um certo tipo de operação e, quando a empresa realmente teve tal necessidade, a mesma não foi atendida;
- A principal razão foi relacionada com o cotidiano - houve falta de apoio do banco, com relação ao dia a dia, no atendimento aos gerentes das lojas da empresa, deixando muito a desejar;
- após algum tempo, ainda tentando manter o banco parceiro de muitos anos, o qual fora adquirido sucessivamente por outros dois bancos, a empresa sentiu fortes mudanças no comportamento do mesmo, ficando muito

insatisfeita e então selecionando e transferindo para um novo banco todas as suas operações de serviços.

Riscos associados ao rompimento:

- considera importante que haja um equilíbrio na distribuição entre os bancos, tanto dos créditos quanto dos débitos e serviços, pois considera que uma concentração representaria um risco muito grande, especialmente no que tange ao crédito;
- o impacto que uma troca pode causar ao negócio e, principalmente, na sua ponta, junto ao cliente da empresa, pois existe um tempo de amadurecimento, necessário para que um novo parceiro conheça o negócio, o processo da empresa.

Percepções e posicionamentos da empresa:

- já vivenciou tal situação, inclusive com um banco com o qual mantinha uma parceria forte, no estilo desejado pela empresa;
- chamou o banco parceiro para conversar sobre a possibilidade de descontinuar os serviços, dentro de uma normalidade de tratamento, ainda oportunizando uma reversão dessa decisão;
- uma vez decidido o rompimento, comunicou previamente ao banco parceiro - por uma questão de bom senso e companheirismo; por trabalhar com o mesmo há muito tempo;
- criou um plano de contingência e iniciou um processo prévio, para seleção de novos bancos, visando suprir os serviços prestados por aquele que seria descontinuado;
- ressalvada a hipótese de fraude ou de atos lesivos à imagem da empresa, admitiria uma reaproximação com o mesmo banco, nada tendo, *a priori*, contra tal possibilidade;
- Ainda não vivenciou uma experiência de efetivo rompimento, tendo apenas encerrado algumas contas, por falta de opções de negócios, as quais poderiam ser reabertas, a qualquer momento, não tendo existido quaisquer desgastes ou mágoas;

- já ocorreram casos de rompimento de relacionamentos com bancos, na história da empresa, mas isso é pouco freqüente;
- com base no histórico dos casos vivenciados pela empresa, não reabriria novamente um relacionamento, com o mesmo banco, pois considera que aquela instituição ficou comprometida, independentemente dos executivos que a representavam, na época do rompimento;
- a empresa consideraria o reatamento de um relacionamento rompido, pois acredita que muitas vezes a culpa está nos dois lados – não considera o assunto como irreversível;
- já passou pela situação de rompimento e não vê um risco maior, pois se resguarda contratualmente e, pelas suas características, considera rápida uma troca de banco;
- normalmente consideraria a possibilidade de um retorno - sempre deixam as portas abertas, evitando conflitos – agiriam diferente apenas se ocorresse uma situação muito irregular, anormal;
- romper seria uma palavra muito forte – procuram apenas, naquele momento, não fazer alguns negócios com aquele parceiro - dificilmente descarta um parceiro, a menos que tenha acontecido algo muito grave, o que é muito raro;
- não trabalha apenas com um banco - tenta manter pelo menos dois ou três parceiros, para em caso de necessidade poder minimizar os riscos;
- não vê problema em voltar a fazer negócios, pois não considera um eventual afastamento como um rompimento e, sim, como um consenso - posteriormente, o mesmo banco pode oferecer novos serviços ou produtos, que satisfaçam a empresa;
- caso o banco comporte-se como um oportunista dissimulado, talvez feche a porta e nunca mais consiga operar, pelo menos com o gestor financeiro atual da empresa;
- uma má experiência, que efetivamente leve a um rompimento com o banco, fica muito marcada na memória da empresa - dificilmente aquele banco teria outra chance, embora a empresa não goste de utilizar a palavra nunca, admitindo uma pequena possibilidade de retorno.

12.2.7 Principais percepções das empresas sobre o desempenho geral dos bancos, nos seus relacionamentos

Crenças e constatações das empresas:

- a consolidação ocorrida no sistema financeiro (privatizações, fusões e aquisições) preocupou a empresa, num primeiro momento, pois os bancos resultantes centralizaram os seus limites de crédito, mas, num segundo momento, os mesmos buscaram avaliar suas necessidades e suportá-las adequadamente;
- com relação ao passado, houve uma melhora nos relacionamentos - não tanto por iniciativa dos bancos, mas porque as relações mercadológicas, em geral, forçaram essa evolução, em direção a um maior foco no cliente;
- hoje as relações encontram-se numa espécie de impasse, onde o cliente ainda é o grande negócio, mas o foco não pode estar apenas nele, tampouco apenas no banco;
- no momento estaríamos assistindo a uma nova valorização do executivo de banco, porque ele ainda é um dos poucos profissionais bem preparados naquilo que fazem, com uma grande preocupação em ter conhecimentos que realmente vão além;
- a empresa não pára muito para refletir, de uma forma mais profunda, sobre as situações que envolvem os relacionamentos com bancos;
- os bancos buscam ambas as formas de relacionamento, com a empresa, mas com predominância da linha de relacionamento de longo prazo;
- os bancos tradicionais procuram manter um relacionamento contínuo - dão a impressão de estar mais bem estruturados e de buscar maior continuidade – outros bancos procuram a empresa, mas, posteriormente, não atendem todas as suas demandas ou não focam bem o relacionamento;
- a empresa não demanda nenhuma sofisticação maior, por parte dos bancos;
- com a diminuição do número de bancos, ocorreu uma melhor qualificação dos serviços ofertados pelos mesmos;
- hoje os bancos enxergam as grandes empresas como clientes diferenciados, que precisam de atendimento diferenciado, pelas suas necessidades específicas e *timing*;

- acredita que os bancos têm focado mais as suas relações com seus parceiros, no longo prazo, mas observa que isso ainda deixa muito a desejar;
- já existem sociedades formais entre algumas instituições financeiras e grandes empresas de varejo e, nesses casos, as coisas ficam mais claras - quanto cada um ganha, aonde quer chegar e aonde os dois querem chegar juntos;
- as instituições financeiras menores, muitas vezes, têm uma capacidade de resposta mais rápida - por não serem um conglomerado muito grande; por não terem um processo muito burocrático; por não terem sistemas antigos e pesados;
- é muito pequeno o interesse demonstrado pelos bancos, em saber no que é que poderiam melhorar o atendimento – a empresa declarou-se espantada com a pergunta e disse que isso comprova que o interesse não ocorre no dia-a-dia, sendo raro algum banco questionar como é que ele está;

Expectativas das empresas:

- o grande desafio de todos, não só dos bancos, seria sair um pouco dos produtos pré-fabricados, para tentar conquistar novos espaços, inventando operações, produtos e coisas criativas, para soluções temporárias, que nem as empresas estão ainda habituadas;
- empresas e bancos ainda vão se afinar, após o atual momento, conturbado, onde o banco não é tudo e o cliente também não é tudo – ambos são apenas uma fatia do negócio do outro;
- as relações vão se intensificar e ficar cada vez mais justas;
- o executivo do banco que estiver liderando a relação com a empresa deverá ter uma visão muito mais ampla do que, simplesmente, a visão dos produtos financeiros ou, ainda, uma visão apenas do lado do banco;
- boa prestação dos demais serviços pelo banco (além dos eletrônicos, que consideram bem resolvidos) e a prática de juros compatíveis com a realidade de mercado;

- que os bancos evoluam, para uma visão onde percebam que talvez não ganhem tanto, de imediato, mas, sim, de que numa relação de longo prazo podem ganhar mais tempo e com resultados melhores, para todos;
- acredita que ainda há muito a ser feito pelos bancos e, talvez, pela própria empresa - acredita que esses relacionamentos tendem a crescer;
- que os grandes bancos revejam os seus sistemas, para maior flexibilidade e rapidez, nas respostas às demandas das empresas;

Aspectos ou variáveis positivas:

- os bancos têm procurado se diferenciar, na busca de novidades e soluções para as empresas, de forma a trazer novos ganhos, para ambos os lados, o que melhora e mantém os relacionamentos;
- está bastante satisfeita com a frequência de contatos dos bancos, solicitando reuniões e atualização de informações;
- houve grande melhora no atendimento, especialmente na rapidez e qualidade das informações - a interligação eletrônica com os bancos proporcionou uma grande redução nos atritos;
- alguns bancos se interessam em saber como poderiam melhorar os relacionamentos (através do gerente ou via questionários) e a empresa está satisfeita com a intensidade e frequência que isso vem ocorrendo, tendo havido grande melhora, pois, há alguns anos, ainda havia muita desatenção;
- é bastante visitada, devido ao seu tamanho, o que lhe traz essa vantagem, estando satisfeita com o número de visitas e com o atendimento dos bancos, como um todo;
- tem percebido um empenho muito forte das grandes instituições, em ter um atendimento diferenciado na área *corporate*, o que trouxe resultados positivos aos relacionamentos;
- está acontecendo uma mudança, embora muito gradativa, na direção de relacionamentos ganha-ganha, a qual ainda tem que ser mais trabalhada;

Aspectos ou variáveis negativas:

- os bancos perguntam pouco sobre como melhorar a qualidade e a intensidade dos relacionamentos, existindo ainda muitas carências, nesse aspecto;
- excesso de contatos dos bancos – a empresa tem estrutura enxuta e uma demanda muito freqüente por contatos é prejudicial ao andamento natural das coisas;
- bancos novos, muitas vezes, focam apenas um determinado produto ou processo - não atendem a todas as demandas da empresa, a qual não tem interesse em manter um relacionamento para fazer apenas uma ou duas operações;
- nem todos os bancos oferecem o mesmo nível de atenção, de atendimento e de tecnologia desejado pela empresa, com as possíveis soluções para as suas demandas de serviços;
- eventualmente, existem falhas nos sistemas de cobrança bancária;
- apesar dos bancos já focarem mais as relações de longo prazo, isso ainda deixa a desejar – ainda tem muito da visão do banqueiro, do ganhar muito;
- sente apenas a necessidade constante dos bancos em correr atrás de novos clientes e negócios, buscando maior lucratividade - é o ritmo do negócio, a linguagem do banqueiro, que é passada para o gerente da conta, o qual está sempre correndo atrás de metas, de todo tipo e espécie, para poder alcançar os resultados - há uma carência de interesse dos bancos, em melhorar os relacionamentos.

CURRICULUM VITAE

Arno Volmi Arruda Filho

Data de Nascimento: 24 de março de 1959
Naturalidade: Lages, SC
Residência: Porto Alegre, RS
Telefone: (51) 9116-5617
E-mail: arnoarruda@brturbo.com

Pós-Graduação:

- **Especialização em Finanças**
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGA/UFRGS (concluído em 15/04/1993)

Graduação:

- **Administração de Empresas**
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS (concluído em 30/12/1989)

Experiência Profissional:

- **Unibanco**
Gerente de Contas – Finanças Corporativas (02/05/2000 – até a presente data)
- **Banco Meridional; Banco Bozano, Simonsen; Banco Meridional Santander**
Gerente de Plataforma Corporate e Middle Market (17/05/1999 – 17/04/2000)
- **BankBoston**
Gerente de Contas Corporate (01/08/1997 – 05/05/1999)
Gerente de Contas Middle Market (01/02/1996 – 31/07/1997)
Gerente de Comércio Exterior (01/11/1993 – 31/01/1996)
- **Banco Banorte**
Gerente de Câmbio (01/07/1991 a 04/10/1993)
Gerente Mercadológico (21/08/1989 a 30/06/1991)
Trainée - Programa de Formação de Executivos (13/02/1989 a 20/08/1989)
- **Fundação CEEE de Seguridade Social - ELETROCEEE**
Analista de Sistemas (11/11/1985 a 03/03/1989)

- **Rede Brasil Sul de Comunicações - RBS**
Programador de Computadores (17/11/1982 a 07/11/1985)
- **Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS**
Programador de Computadores (01/09/1981 a 08/11/1982)
- **Banco Bamerindus**
Operador de Computadores (05/03/1981 a 08/11/1981)

Atividades Comunitárias:

- **No ano de 2002**
Colaborador convidado da coluna *Espaço Financeiro* do *Jornal do Comércio* de Porto Alegre, RS, com o artigo *Formulação de Estratégia*, publicado em 11/07/2002.
- **No ano de 2001**
Palestrante convidado da disciplina *Administração Financeira e Orçamento III (FAPA)*, tendo ministrado aula inaugural, sobre *Tópicos de Comércio Exterior e Instrumentos Financeiros Internacionais*.
- **Nos anos de 1997, 1998 e 1999**
Palestrante convidado da disciplina de *Tópicos Especiais de Finanças II, do Curso de Administração (UFRGS)*, tendo discorrido sobre *Comércio Exterior e Instrumentos Financeiros Internacionais*.
- **Nos anos de 1996 e 1997**
Adviser do *Programa Globe* do *Junior Achievement*, em Porto Alegre, RS, ministrando aulas e coordenando atividades voltadas para estudantes de 2^o grau, para aprendizado e prática de Comércio Internacional.