

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

Erik Borda D'Água

ATENDIMENTO DA AGÊNCIA PASSO DA AREIA (RS) AO  
SEGMENTO PESSOAS JURÍDICAS – MERCADO VAREJO

Porto Alegre  
2007

Erik Borda D'Água

ATENDIMENTO DA AGÊNCIA PASSO DA AREIA (RS) AO  
SEGMENTO PESSOAS JURÍDICAS – MERCADO VAREJO

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

Orientador: Prof. Carlos Alberto Vargas Rossi  
Tutor: Prof. Paulo Abdala

Porto Alegre  
2007

Erik Borda D'Água

ATENDIMENTO DA AGÊNCIA PASSO DA AREIA (RS) AO  
SEGMENTO PESSOAS JURÍDICAS – MERCADO VAREJO

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

Orientador: Prof. Carlos Alberto Vargas Rossi  
Tutor: Prof. Paulo Abdala

Conceito final: A  
Aprovado em 05 de outubro de 2007.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Antônio Domingos Padula

---

Prof. Oscar Claudino Galli

---

Orientador - Prof. Carlos Alberto Vargas Rossi

**Dedicatórias:**

A meu filho, Thales, a razão maior para  
todos os esforços.  
A Luciane pelo apoio constante.  
Em memória de minha mãe, Maria José.

## **Agradecimentos**

Aos colegas da agência Passo da Areia que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Ao professor Paulo Abdala, que além de tutor, foi um grande incentivador nos momentos das dúvidas e do desânimo.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo: como cumprir a premissa de transformar o Banco do Brasil através de sua agência Passo da Areia (RS) no principal banco de relacionamento das Micro e Pequenas Empresas da sua região de atuação. E, como objetivos específicos: como fortalecer a parceria entre o Banco do Brasil e as Micros e Pequenas Empresa, bem como, identificar as oportunidades de geração ou ampliação de negócios com a cadeia produtiva da empresa (fornecedores, clientes e funcionários). Para atingir estes objetivos apresentou-se uma visão panorâmica do Modelo de Segmentação de Pessoas Jurídicas adotado pelo Banco do Brasil para as agências Varejo, bem como para que se possa compreender em que consiste o Modelo de Segmentação e identificar seus módulos e aplicações. Para este estudo definiu-se a pesquisa bibliográfica para fundamentação do tema, de modo a propiciar subsídios para atender ao objetivo específico, e para a etapa seguinte, fez-se necessária à elaboração de um estudo de caso, utilizando-se da pesquisa documental. O estudo delimitou como área de abrangência a Agência Passo da Areia (RS), cujos sujeitos de pesquisa foram os funcionários responsáveis pelo atendimento das quatro carteiras desta dependência. O período da pesquisa analisada foi de 27 de agosto de 2007 a 6 de setembro de 2007. Como resultado, obteve-se a localização de alguns gargalos que estão impedindo a agência de atingir mais facilmente seus objetivos e, a partir destas constatações, foram elaboradas sugestões para melhorias no atendimento possibilitando a criação da rede de relacionamento da agência com seus clientes/funcionários/fornecedores.

Palavras-Chave: Segmentação; relacionamentos; micro e pequenas empresas;

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO</b> -----	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> -----	<b>11</b>
<b>2.1</b>	<b>MARKETING</b> -----	<b>11</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Conceitualização</b> -----	<b>11</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Mix de marketing (ou composto de marketing)</b> -----	<b>12</b>
<b>2.2</b>	<b>MARKETING DE SERVIÇOS</b> -----	<b>13</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Conceitualização</b> -----	<b>14</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Características dos Serviços</b> -----	<b>15</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Mix de marketing em serviços</b> -----	<b>16</b>
<b>2.3</b>	<b>MARKETING DE RELACIONAMENTO</b> -----	<b>17</b>
<b>2.4</b>	<b>SEGMENTAÇÃO DE MERCADO</b> -----	<b>18</b>
<b>2.4.1</b>	<b>Mercado</b> -----	<b>18</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Segmentação de mercado</b> -----	<b>18</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Seleção de mercados-alvo</b> -----	<b>19</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> -----	<b>21</b>
<b>3.1</b>	<b>EMPRESA FOCO</b> -----	<b>21</b>
<b>3.2</b>	<b>MÉTODO</b> -----	<b>22</b>
<b>3.3</b>	<b>PROCEDIMENTOS DA PESQUISA DE CAMPO</b> -----	<b>22</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> -----	<b>24</b>
<b>4.1</b>	<b>CARTEIRAS PESSOAS JURÍDICAS</b> -----	<b>24</b>
<b>4.1.1</b>	<b>Carteiras Pessoas Jurídicas até o 1º semestre/2007</b> -----	<b>24</b>
<b>4.1.1.1</b>	<b>Formação das Carteiras</b> -----	<b>24</b>
<b>4.1.1.2</b>	<b>Crítica a este Modelo</b> -----	<b>25</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Carteiras Pessoas Jurídicas após o 1º semestre/2007</b> -----	<b>26</b>
<b>4.1.2.1</b>	<b>Formação das novas Carteiras Pessoas Jurídicas</b> -----	<b>27</b>
<b>4.2</b>	<b>ANÁLISE DO NOVO MODELO PESSOAS JURÍDICAS NA AGÊNCIA PASSO DA AREIA (RS)</b> -----	<b>28</b>
<b>4.3</b>	<b>RESULTADO</b> -----	<b>30</b>
<b>4.3.1</b>	<b>Tabulação dos dados e descrição dos depoimentos</b> -----	<b>30</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES</b> -----	<b>39</b>

<b>5.1</b>	<b>SUGESTÕES DE NOVOS ESTUDOS-----</b>	<b>41</b>
	<b>REFERÊNCIAS-----</b>	<b>42</b>
	<b>ANEXO-----</b>	<b>44</b>



## INTRODUÇÃO

O atendimento de Pessoas Jurídicas no Banco do Brasil está segmentado através dos pilares Atacado, Órgãos Públicos e Varejo. O pilar Atacado é responsável pelo atendimento ao segmento de mercado de empresa médias, grandes e corporate que são compostos por empresas cuja natureza jurídica é de direito privado, com faturamento bruto anual superior a R\$ 10 milhões para o segmento Indústria e R\$ 15 milhões para os segmentos Comércio e Serviços. O atendimento a este grupo é feito pelas agências Empresariais e Corporate. O pilar Órgãos Públicos é o responsável pelo atendimento de todos os órgãos da administração direta, autarquias, fundações públicas e empresas públicas com dependência de repasses públicos dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, da União, Estados, Distrito Federal e Municípios. O atendimento a este grupo é feito pelas agências Setor Público. O pilar Varejo é responsável pelo atendimento ao segmento de mercado de empresas com faturamento bruto anual até R\$ 10 milhões (Indústria) e até 15 milhões (comércio e serviços). O atendimento a este grupo é feito por todas as agências da rede de atendimento do Banco do Brasil.

O Banco do Brasil criou regras e estruturas para todos os pilares, porém, as redes de agências do segmento Varejo vêm sofrendo com a ausência do cumprimento destas normas, principalmente, quanto ao quadro funcional no que diz respeito a quantidade e qualidade.

No primeiro semestre deste ano o BB implementou um conjunto de ações estruturantes com a justificativa de garantir a competitividade e a sustentabilidade da Empresa. O que se viu foi o desligamento de 7000 funcionários de todos os escalões com idade mínima de 50 anos e com 15 anos de contribuição a PREVI, principalmente, daqueles que possuíam muita experiência e ótima qualificação. Outra medida, que impactou o atendimento das agências do segmento Varejo, foi um novo modelo de relacionamento micro e pequenas empresas - MPE:

- a) Microempresa: empresas com faturamento bruto anual de até R\$ 500 mil;

- b) Pequena Empresa: empresa com faturamento bruto anual acima de R\$ 500 mil e até 10 milhões (indústria), e até R\$ 15 milhões (comércio e serviços).

Citando somente estas duas ações dentro todo o pacote estruturante, a agência Passo da Areia (RS) ficou com enormes dificuldades, uma vez que, reduziu-se seu quadro funcional, e mexeu com todos os clientes do segmento MPE para adequação às novas carteiras.

Para este novo modelo de relacionamento, as instruções do Banco, prevê como condição básica para cada carteira um Gerente de Relacionamento, um Assistente de Negócio e um Escriturário. Este contingente, dito como condição básica, não observou-se na prática com a nova estrutura para a agência Passo da Areia (RS), que ficou com três carteiras “Pequenas Empresas” e uma carteira “Microempresa”. Seu quadro funcional responsável pela condução dos negócios com estas quatro carteiras ficou composto por quatro Gerentes de Relacionamentos, um Assistente de Negócio e um Escriturário.

Têm-se como questões principais para o desenvolvimento deste trabalho: Como cumprir a premissa de transformar o Banco do Brasil através de sua agência Passo da Areia (RS) no principal banco de relacionamento das MPE da sua região de atuação? Como fortalecer a parceria entre o Banco do Brasil e as MPE? Como identificar as oportunidades de geração ou ampliação de negócios com a cadeia produtiva da empresa (fornecedores, clientes e funcionário)?

Portanto, este trabalho tem como objetivo: a) Avaliar a melhor forma de atender os clientes de Pessoas Jurídicas na agência Passo da Areia (RS); b) Identificar, dentro da estrutura do quadro funcional da agência, possíveis remanejamentos de funcionários de forma a atender a demanda deste segmento; c) Levantar as principais demandas das MPE via telefonema ou atendimento no ambiente da agência, tentando canalizá-los para canais alternativos tais como SAA - Sala de auto-atendimento, GEFIN - Gerenciador Financeiro/Internet e CABB - Central de Atendimento Banco do Brasil/telefone; d) Avaliar o nível de conhecimento dos funcionários da agência dos principais produtos, serviços e canais alternativos de atendimento para propor treinamentos sobre os mesmos.

O método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento deste trabalho foi o Estudo de Caso do tipo Descritivo. Estudo de Caso por ser o mais indicado para estudar processos e comportamentos em seu contexto real, em situações que permitem a observação direta sem interferência no fenômeno em estudo. E, Descritivo, por ter como objetivo descrever de modo sistemático o fenômeno estudado na organização de referência valendo-se de múltiplas fontes de dados e de diferentes métodos de coleta. O instrumento de levantamento de dados usou 8 (oito) questões. Sendo 1 (uma) destinada a classificar o perfil do colaborador entrevistado. 3 (três) para conhecer o perfil e quantidade de clientes atendidos nas carteiras de clientes Pessoas Jurídicas. 3 (três) para saber o tipo de relacionamento e negócios com cada atendimento. E, por último, 1 (uma) questão para verificar o nível de conhecimento dos funcionários envolvidos no atendimento sobre os principais produtos/serviços disponibilizados pelo Banco do Brasil.

O presente estudo está estruturado em 5 capítulos: o primeiro, conforme visto, contempla o tema, a justificativa, os objetivos (geral e específicos) e as limitações da pesquisa; o segundo, a revisão de literatura que serviram de fundamento para a análise dos resultados da pesquisa; o terceiro, a metodologia utilizada para o atingimento dos objetivos propostos; o quarto, a descrição e análise dos resultados da pesquisa; e o quinto e último capítulo, a conclusão e as sugestões de novos estudos, a partir deste trabalho.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo o enfoque sobre o tema busca trazer subsídios para responder convenientemente à problemática formulada, tendo como fonte de dados, os recursos bibliográficos pertinentes.

### **2.1 MARKETING**

#### **2.1.1 Conceitualização**

Diante da globalização da economia, associada ao avanço tecnológico e das telecomunicações, cujos reflexos se fizeram (e fazem) sentir na elevação no nível de concorrência, oferta de melhores produtos e serviços e clientes mais exigentes, as grandes preocupações das empresas estão voltadas para a segmentação do mercado e para adoção de estratégias ideais de marketing.

Não se deve confundir marketing com vendas. O conceito de vendas tem uma orientação de dentro da empresa para fora: dos produtos da empresa para o mercado. O objetivo é vender o que a empresa produz, sem preocupações com quem compra. O conceito de marketing, no entanto, pressupõe uma orientação de fora para dentro, ou seja, começa com

identificação e análise, no mercado, das necessidades do cliente – cuja satisfação retornará à empresa na forma de lucros.

Na literatura existem inúmeras definições para marketing. Segundo Kotler (2000, p. 30), pode-se estabelecer uma distinção entre definições sociais e gerenciais:

**Marketing** é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

**Marketing (administração de)** é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Partindo destas definições de Kotler podem-se obter três enfoques:

- a) Os praticantes de marketing não criam necessidades; estas já existem antes deles;
- b) Por um produto fornecer a solução para uma necessidade, ele significa um meio de embalar um serviço. Assim o trabalho de um praticante de marketing é vender os benefícios ou serviços contidos em um produto físico, em vez do próprio serviço;
- c) O praticante de marketing procura obter uma resposta comportamental de outra parte. Portanto, marketing não está limitado a bens de consumo; é também amplamente usado para ‘vender’ idéias e programas sociais.

Segundo a AMA (*American Marketing Association* - Nova definição de 2005), Wikipédia (2007):

**Marketing** é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

O que as empresas têm que “explorar” não é o cliente, mas sim as oportunidades de satisfazer as necessidades e desejos dele quando esses não vêm sendo atendidos, ou quando o atendimento pode ser melhorado “A empresa que melhor satisfaz as necessidades dos consumidores situa-se no

mercado em posição privilegiada em relação às empresas suas concorrentes e se beneficia de todas as vantagens que disso decorrem inclusive obter maiores lucros”, lembra Poppe (1998, p. 77).

Paralelo, ao enfoque de marketing, está o lucro que decorre da satisfação do cliente com o produto ou serviço, que o cliente adquire e continua adquirindo porque certifica que preenche uma necessidade ou atende a um desejo seu. Ou seja, cliente satisfeito é garantia de lucro.

### 2.1.2 Mix de marketing (ou composto de marketing)

Mix de marketing, assim definido por Kotler (2000, p. 37): “é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”.

Trata do conjunto de pontos de interesse para os quais as organizações devem atentar caso desejem atingir seus objetivos de marketing. Divide-se em 4 seções chamadas dos 4 Ps "quatro pés". Definidos assim, conforme Wikipédia (2007):

**Produto** - Do inglês *product*. A gestão de produto lida com especificações do bem (ou serviço) em questão e as formas como ele se relaciona com as necessidades que o usuário tem. Sendo assim, o responsável por essa área deve cuidar do design, da embalagem do produto, do peso, da marca, das cores, das quantidades por caixa, do empilhamento máximo, etc. Para o cliente seu Produto deve ser a melhor solução.

Conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que proporcionam benefícios reais ou percebidos com o objetivo de satisfazer necessidades e desejos de consumidores ou grupos de consumidores.

**Preço** - Do inglês *price*. Processo de definição de um preço para o produto, incluindo descontos e financiamentos, tendo em vista o impacto não apenas econômico, mas também psicológico de uma precificação. O responsável por essa área deve cuidar da lista de preços e passa-lás aos vendedores os descontos por quantidades adquiridas e, principalmente, se o preço será competitivo diante da concorrência. Para o cliente seu Preço deve oferecer o melhor custo e benefício.

**Distribuição (praça)** - Do inglês *placement*. Preocupa-se com a distribuição e refere-se aos canais através dos quais os produtos chegam aos clientes, inclui pontos de vendas, pronta-entrega,

horários e dias de atendimento e diferentes vias de compra. Além disso, o responsável por essa área deve saber exatamente que canais de distribuição utilizará, o seu tamanho e a área geográfica que será coberta logisticamente. Para o seu cliente sua Praça deve ser a mais conveniente.

**Comunicação (promoção)** - Do inglês *promotion*. Inclui a propaganda, publicidade, relações públicas, assessoria de imprensa, boca-a-boca, venda pessoal e refere-se aos diferentes métodos de promoção do produto, marca ou empresa. Para seu Cliente a sua Promoção deve ser a mais agradável e presente.

## 2.2 MARKETING DE SERVIÇOS

O setor de serviços já é responsável pela maior parte no PIB dos países desenvolvidos e em muitos dos países em desenvolvimento. Além disso, é o setor que atualmente, mais emprega mão-de-obra. Os serviços hoje no Brasil representam mais de 55% da economia brasileira, ou seja, mais da metade da produção e dos empregos brasileiros provém de serviços. Citando Abdalla Neto (2007):

O ambiente empresarial, e mercadológico, caminha para uma competitividade sem precedentes dentro do contexto sócio-econômico. Neste ritmo, uma das únicas formas da empresa tornar-se competitiva, e apresentar diferenciais perceptíveis junto ao seu consumidor, será o aprimoramento constante da qualidade na prestação de serviços, focando principalmente o atendimento às necessidades do cliente.

### 2.2.1 Conceitualização

O conceito de marketing se aplica a qualquer tipo de atividade. Quando se trata de serviços, é preciso, entretanto, compreender as particularidades dos serviços para melhor aplicar as ferramentas de marketing.

Kotler (1998, p. 412) define serviço da seguinte forma: “Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja

essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

O marketing de serviços, também, é definido na Wikipédia (2007) da seguinte forma:

Marketing de serviços pode ser definido com o conjunto de atividades que objetivam a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas destinados a obter e servir a demanda por produtos e serviços, de forma adequada, atendendo desejos e necessidades dos consumidores e/ou usuários com satisfação, qualidade e lucratividade.

Para Kotler (1998, p. 421), uma das principais maneiras de uma empresa de serviços diferenciar-se de concorrentes é prestar serviços de alta qualidade. A chave, segundo ele, “é atender ou exceder as expectativas de qualidade dos consumidores-alvos”. Diz ainda que as expectativas desses consumidores “são formadas por experiências passadas, divulgação boca a boca e propaganda da empresa de serviços”. Além disso, as empresas de serviços podem trabalhar também na diferenciação de sua imagem, freqüentemente através de símbolos e marcas.

### **2.2.2 Características dos Serviços**

A primeira característica que distingue um produto físico de um serviço é a intangibilidade do serviço, ou seja, enquanto os bens físicos são palpáveis, têm forma, cor, tamanho, consistência e, muitas vezes, odor, sabor e sonoridade, os serviços não são tangíveis por si só.

Segundo Kotler (1998) essa intangibilidade implica alguns fatores. É mais difícil atrair consumidores sem usar recursos como cores, formatos, sons e perfumes agradáveis. Assim, enquanto a compra de um bem físico pode facilmente ocorrer por impulso, à compra de um serviço é sempre mais racional e sua venda exige mais argumentação do que a de um produto, cujos aspectos tangíveis muitas vezes o vendem sozinhos.



Sendo assim, Kotler (1998) pondera que é preciso de alguma forma “tangibilizar” o serviço na mente do consumidor que, para ter diminuído seu grau de incerteza com relação à qualidade do serviço que pretende adquirir, busca evidências dessa qualidade em aspectos como a localização da empresa e seu ambiente físico, seus funcionários, os equipamentos, os materiais que empresa usa para comunicar-se com ele, os símbolos e até mesmo o preço dos serviços.

Outro fator, é que a identificação com a pessoa que oferece ou presta um serviço é sempre maior do que com a que vende um produto. Isto se explica porque a intangibilidade do serviço muitas vezes é compensada, pelo consumidor, com a presença do vendedor, para quem são transferidas as observações que o consumidor faria com relação a um bem físico. “É muito mais comum, por exemplo, as pessoas se lembrarem de alguém que lhes prestou um serviço do que de alguém que lhes vendeu um produto”, Kotler (1998, p.413).

Segundo Viante (2007), os serviços possuem as seguintes características:

**Intangibilidade** - Serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados. O desafio para a área de marketing é a de “evidenciar” a qualidade dos Serviços procurando, de alguma forma tangibilizar este serviço.

**Inseparabilidade** - Diferente dos Produtos os Serviços são produzidos, entregues e consumidos simultaneamente, chegando a fazer parte e uma pessoa quando o mesmo é por ela prestado. A inseparabilidade traz como uma de suas conseqüências, a presença do cliente aumentando em muito a preocupação com sua satisfação imediata. O sentido de agradar constantemente.

**Variabilidade** - Um serviço a um cliente não é exatamente este “mesmo serviço” ao próximo cliente. Esta é a característica da variabilidade ou heterogeneidade. E é a causa de um dos maiores problemas no gerenciamento dos serviços – como manter uma qualidade uniforme percebida dos Serviços produzidos e entregues aos clientes?

**Percibilidade** - Esta também é uma característica problemática. Os Serviços não podem ser estocados, obrigando para o gestor uma grande necessidade de estabelecer equilíbrio entre a demanda e a oferta. Um lugar (assento) de avião que não foi ocupado naquele vôo, não pode ser guardado (estocado) para o próximo vôo. O restaurante executivo com fila de espera na hora do almoço não pode fazer os clientes esperarem (estocar clientes ou esperar demanda futura). Este mesmo restaurante que teve ocupação de 50% de suas mesas hoje não poderá servir amanhã o prato do dia de hoje.

### 2.2.3 Mix de marketing em serviços

De acordo com a Wikipédia, o mix de marketing utilizado em serviços é ampliado, conhecido como 7 Ps “sete pêis”. além dos 4 Ps tradicionais (Produto/Serviço, Preço, Praça e Promoção), e são eles:

**Pessoas** - Do inglês *people*. Todas as pessoas envolvidas direta e indiretamente na produção e consumo de um serviço são parte importante do marketing mix.

**Processos** – Do inglês *process*. Os procedimentos, mecanismos e fluxo de atividades pelos quais um serviço é consumido são elementos essenciais da estratégia de marketing.

**Evidências Físicas** – Do inglês *physical evidence*. O ambiente no qual um serviço é prestado, assim como materiais impressos e outros itens físicos, podem tornar palpável a promessa que um serviço representa.

## 2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing tradicional procura identificar e satisfazer as necessidades do cliente. Antecipar-se sempre que possível. O marketing de relacionamento procura ir além, conforme podemos verificar analisando os conceitos abaixo mencionados.

É uma filosofia que trata do funcionamento de uma organização: é um objetivo, uma estratégia, um resultado. É um estado a se atingir e manter, mas para isso a cúpula da organização precisa realmente

querer que isso aconteça. Porque as realocações de recursos, a reorganização, as mudanças na abordagem de marketing, e o comprometimento se materializam somente quando existe um comprometimento profundo e perseverante do topo da administração. Segundo Bertuol (apud MOTTA, 2000, p. 62).

O marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional. Segundo Bertuol (apud GORDON, 1999, p. 31).

Marketing de relacionamento é o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para:

1. Identificar seus clientes de forma individualizada e nominal.
2. Criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes - um relacionamento que se prolonga por muitas transações.
3. Administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e de sua empresa. Segundo Bertuol (apud STONE & WOODCOCK, 1998, p.3).

O marketing de relacionamento entrou na moda. “Relacionamento” significa desenvolver ferramentas e meios que permitam um contato direto, quase íntimo com o cliente, procurando desenvolver uma psicologia de fidelidade. A preocupação é com o cliente final e com a sua satisfação.

Há necessidade do entendimento de que o Marketing de Relacionamento é um processo de duas vias (ida e volta), onde deve haver uma relação de parceria, de lealdade, de respeito, de comprometimento entre os envolvidos no processo.

Como conseqüência final do Marketing de Relacionamento tem a construção de um Ativo Exclusivo da empresa denominado de Rede de Relacionamentos na qual são envolvidos no negócio da empresa e que mantêm contato com a mesma, os clientes, fornecedores ou intermediários e os funcionários.

## **2.4 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO**

### **2.4.1 Mercado**

O termo mercado, originalmente, se referia ao espaço físico onde compradores e vendedores se reuniam para trocar bens e serviços. Um MERCADO consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo, Kotler (1998, p.31).

Mercado é um grupo de consumidores potenciais com necessidades similares que oferecem vários bens e/ou serviços, isto é, formas de satisfazer a essas necessidades. Os gerentes de marketing orientados para o mercado desenvolvem compostos de marketing para mercados-alvos específicos. Fazer com que a empresa foque mercados-alvos específicos é vital.

#### **2.4.2 Segmentação de mercado**

As primeiras coisas a serem definidas em qualquer planejamento de marketing é quem são seus consumidores e qual exatamente é seu mercado-alvo. Por maior e mais poderosa que seja, nenhuma empresa pode fazer um bom trabalho em todos os mercados e satisfazer todas as suas necessidades.

Segmentar o mercado é dividi-lo em grupos com características e interesses semelhantes. É imperativo encontrar um segmento de mercado onde estão os clientes em potencial com necessidades similares àquelas que a empresa deseja e pode atender.

A segmentação é o processo de identificação de grupos de consumidores com suficientes características em comum, de modo a tornar possível o projeto e a oferta de um produto ou serviço que atenda às necessidades específicas de cada grupo (GIANESI e CORRÊA, 1994).

KOTLER (1996) diz que segmentação “é o ato de identificar e agrupar grupos distintos de compradores que podem exigir produtos e/ou compostos de marketing separados”.

“A segmentação de mercado pode ser definida como o processo de divisão de um mercado em subconjuntos distintos de consumidores com necessidades ou características comuns. Constitui-se em técnica

de marketing que visa formar grupos homogêneos de consumidores dentro de um mercado muito vasto e heterogêneo” (SCHIFFMAN e KANUK, 2000).

Um segmento de mercado é o resultado desta divisão de um mercado em pequenos grupos. Este processo é derivado do reconhecimento de que o mercado total é freqüentemente feito de grupos com necessidades específicas. Em função das semelhanças dos consumidores que compõem cada segmento, eles tendem a responder de forma similar a uma determinada estratégia de marketing. Isto é, tendem a ter sentimentos, percepções e comportamento semelhantes, conforme CZINKOTA (2001):

Em geral, para que um mercado possa ser segmentado com sucesso, ele deve manter, em seus segmentos, algumas características:

**Heterogeneidade** – Deve haver diferenças claras nas preferências dos grupos de consumidores pelo produto ou serviço.

**Mensurabilidade** – As diferenças entre os consumidores devem ser identificáveis e capazes de ser medidas.

**Substancialidade** – Os segmentos identificados precisam ter tamanho e poder aquisitivo suficientes para ser lucrativos.

**Acionabilidade** – É preciso que, através de um composto de marketing adequado, a empresa consiga acionar esse mercado de forma a obter lucros junto a seus segmentos.

**Acessibilidade** – As ações de marketing propostas devem ter condições ou meios através dos quais possam alcançar os consumidores desse mercado.

### 2.4.3 Seleção de mercados-alvo

Depois de segmentar o mercado a empresa deve decidir quantos e quais segmentos deseja atender. Para tanto, deve considerar a atratividade global do segmento e os objetivos da empresa, bem como os recursos disponíveis.

Um grupo de compradores com necessidades e características comuns, às quais a empresa decide atender, é chamado mercado-alvo desta empresa.

Para que um segmento seja considerado atrativo, é preciso que tenha tamanho e taxa de crescimento adequado a cada empresa. Um segmento também pode ter bom tamanho e elevada taxa de crescimento, mas não ser atrativo em termos de lucro – pela existência de forte concorrência ou de muitos produtos similares ou substitutos do que a empresa pretende oferecer. O poder dos consumidores e dos fornecedores do segmento também interfere na determinação da atratividade global do mesmo.

Ao identificar um segmento atrativo, a empresa deve considerar seus objetivos e os recursos de que dispõe para atender a esse segmento. É preciso pensar se os segmentos são adequados aos objetivos da empresa a longo prazo e se, com a capacidade e os recursos disponíveis, a empresa pode alcançar sucesso naquele segmento, superando os concorrentes.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 EMPRESA FOCO**

Este trabalho foi desenvolvido junto ao Banco do Brasil que é hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro, com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países,

A agência, alvo deste estudo, foi a Passo da Areia (RS) localizada na Avenida Assis Brasil, nº. 2487, bairro Passo da Areia, na zona norte de Porto Alegre (RS). Dentro da estrutura do Banco do Brasil é considerada uma agência Varejo, ou seja, é uma unidade organizacional do nível operacional, pertencente à Rede de Distribuição Varejo, destinada à operacionalização das estratégias de negócios do Conglomerado, por meio de relacionamento com clientes do Banco do Brasil, de prestação de serviços e de atendimento a consumidores bancários. Esta agência possui atendimento a todos os segmentos, ou seja, mercado Pessoa Física (alta renda, produtores rurais, atendimento “pessoas físicas exclusivo” e atendimento “pessoas físicas demais”); e mercado Pessoas Jurídicas (médias empresas, EPP – empresas de pequeno porte, micro-empresas e demais associações e instituições sem fins lucrativos). Pelo porte da agência e de acordo com as instruções do Banco do Brasil, a dotação funcional da agência é de 39 funcionários, mas quando da realização a equipe estava composta de 33 funcionários, ou seja, 6 vagas não preenchidas.

O setor de desenvolvimento deste trabalho foi o de atendimento do segmento Pessoas Jurídicas. Este setor é responsável pelo atendimento de 895 clientes:

- a) 6 empresas de médio porte;
- b) 229 empresas de pequeno porte;
- c) 512 micros empresas;
- d) 148 pessoas físicas – dirigentes de empresas.

### **3.2 MÉTODO**

Tendo em vista que o objetivo deste estudo é transformar o Banco do Brasil – Agência Passo da Areia (RS) no principal banco de relacionamento das empresas da sua região, o presente projeto técnico é constituído na forma de estudo de caso, segundo Yin (apud Trentin, 2000) é “uma investigação em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto são claramente evidentes e no qual várias fontes de evidências são usadas” e que, na opinião de Gil (1991), a investigação envolve entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema objeto da pesquisa.

De acordo com Bell e Hartley (apud Apostila Monografia – UFRGS – Bloco 3, 2007, p. 3) o estudo de caso é o melhor método para:

- a) estudar processos e comportamentos em seu contexto real, em situações que permitem a observação direta, sem interferência no fenômeno em estudo, ou em situações que ocorreram no passado recente;
- b) estudar, em profundidade, processos organizacionais e comportamentos de indivíduos e grupos, com grande variedade de fontes de evidência;
- c) explorar processos organizacionais e comportamentos novos nas organizações, caracterizados pela inexistência de regras pré-estabelecidas;
- d) para estudar comportamentos organizacionais informais, não usuais, em virtude da confiança que pode ser construída entre o pesquisador e os membros da organização;
- e) para comparar processos organizacionais e comportamentos de indivíduos e grupos de diferentes organizações.

Cabe, ressaltar ainda, que o tipo de estudo de caso utilizado foi o descritivo. Que tem como objetivo descrever de modo sistemático o fenômeno estudado na organização de referência (processos, comportamentos, situações...), valendo-se de múltiplas fontes de dados e de diferentes métodos de coleta.

### **3.3 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA DE CAMPO**



A metodologia do projeto baseou-se na análise de dados disponíveis no Banco do Brasil e na agência Passo da Areia (RS), observações dos funcionários envolvidos no atendimento ao segmento Pessoas Jurídicas, à luz dos conceitos teóricos constantes da bibliografia. Dentre as atividades realizadas ao longo do período do trabalho, destacam-se:

- a) pesquisas realizadas no SISBB - Sistemas do Banco do Brasil, principalmente no tocante a carteiras do segmento Pessoas Jurídicas;
- b) análise da documentação e instruções do Modelo de Relacionamento Pessoas Jurídicas do Banco do Brasil;
- c) análise dos dados obtidos;
- d) pesquisa bibliográfica;
- e) contatos regulares com os funcionários da agência envolvidos com o atendimento do segmento Pessoas Jurídicas
- f) análise do modelo de atendimento do segmento Pessoas Jurídicas no âmbito da agência Passo da Areia (RS).

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os resultados que seguem foram obtidos através de pesquisa com a aplicação do questionário, anexo 1, respondidos pelos 8 funcionários responsáveis pelo atendimento ao segmento Pessoas Jurídicas da agência Passo da Areias (RS).

Além disto, também, foram coletados informações junto ao SISBB – Sistema de Informações do Banco do Brasil sobre as carteiras “Pessoas Jurídicas” e instruções/normativos do encarteiramento “Pessoas Jurídicas”.

### **4.1 CARTEIRAS PESSOAS JURIDICAS**

#### **4.1.1 Carteiras Pessoas Jurídicas até o 1º semestre/2007**

Até o primeiro semestre de 2007, o Banco do Brasil possuía regras para carteiras “Pessoas Jurídicas” para as agências da rede Varejo no seguinte formato:

- Carteiras Empresas e Empresas em formação deviam atender às seguintes condições, cumulativamente:
  - a) conta corrente ativa;
  - b) naturezas jurídica diferente de Associação Cível, Candidato a Cargo Eletivo, Fundação Privada, Organização Religiosa, Partido Político e Sociedade Cível sem Fins Lucrativos;
  - c) adimplentes ou inadimplentes com dívidas vencidas até 180 dias
  - d) sem restrições impeditivas absolutas;
  - e) margem de contribuição média nos últimos seis meses igual ou superior a R\$ 50,00 para empresas com faturamento até R\$ 500 mil.

##### **4.1.1.1 Formação das Carteiras**

Para viabilizar a adequação do atendimento dos clientes da categoria Negocial, segundo a complexidade das demandas, era atribuído peso a cada cliente em função da faixa de faturamento em que estava enquadrado, conforme abaixo:

- Pessoas Jurídicas e Firmas Individuais, não se encarteiravam os dirigentes das empresas:

Faturamento em (R\$ mil)	Peso
I - até 360 (inclusive faturamento “não informado”)	1,00
II - acima de 360 e até 1.200	1,25
III - acima de 1.200 e até 5.000	2,50
IV - acima de 5.000 e até 20.000	5,00
V - acima de 20.000 e até 50.000	7,00
VI - acima de 50.000	12,50

Como parâmetro para a formação da carteira era necessária pontuação mínima de 200 pontos, apurados a partir do somatório dos pesos, acima.

De acordo com as normas do Banco do Brasil, cada carteira formada teria como responsável um Gerente de Contas, um Assistente de Negócios e um Escriturário.

#### **4.1.1.2 Crítica a este Modelo**

Este tipo de encarteiramento “Pessoas Jurídicas” sofria grandes críticas das agências Varejo e dos funcionários envolvidos no atendimento a este segmento, pois:

- a) a composição do quadro funcional não era observada pelo Banco, quando muito, era composta por um Gerente de Contas e um Assistente de Negócios. Sendo que o Assistente em muitas agências sofria desvio de função, ou seja, prestava serviço em outros setores, o que acabava

sobrecarregando o Gerente de Contas cujo função era negociar, mas, assim acabava tendo que executar todas as tarefas.

- b) não existia um responsável pelo atendimento das empresas que não estavam encarteiradas pelo não atingimento dos parâmetros ou por não serem público-alvo. Isto acabava gerando sobrecarga no atendimento deste segmento. Além dos clientes da carteira, cada Gerente de Contas da agência Passo da Areia (RS), era responsável por aproximadamente 130 empresas/instituições/associações.

Desta forma, não havia condições de se criar um marketing de relacionamento. Os negócios eram realizados praticamente através de atendimento de demandas das empresas, e não por prospecção dos Gerentes de Contas.

#### **4.1.2 Carteira “Pessoas Jurídicas” após o 1º semestre/2007**

O Banco do Brasil sentindo a necessidade de se adequar às práticas do mercado, principalmente no tocante a marketing de relacionamento, reestruturou seu formato de encarteiramento. O novo modelo organizacional da Rede Varejo: visa aprimorar o relacionamento com os clientes que possuem potencial de negócios, por meio do aumento do número de funcionários que atuam no Segmento Negocial das agências.

Em maio de 2007 o Banco do Brasil lançou um programa de reestruturação denominado “Excelência em Gestão – Ações Estruturantes”, que contemplou a alteração do formato das carteiras “Pessoas Jurídicas”. No novo modelo de Relacionamento da Rede Varejo: o Banco entende que públicos distintos têm expectativas e necessidades específicas e, portanto, a Empresa buscará se tornar ainda mais apta a atender os diferentes anseios de cada tipo de cliente.

O novo modelo de relacionamento institui dois níveis de relacionamento com micro e pequenas empresa, a saber:

- a) Microempresa: empresas com faturamento bruto anual de até R\$ 500 mil;

- b) Pequenas Empresas: empresas com faturamento bruto anual acima de R\$ 500 mil e até R\$ 10 milhões (indústria), e até R\$ 15 milhões (comércio e serviços).

Os clientes foram agrupados em duas categorias, conforme abaixo:

- a) Negocial: contempla as Carteiras Empresas e os Grupos Microempresas, formados ou em formação, para os quais serão designados responsáveis;
- b) Informativa: contempla os grupos informativos Usuários, Entidades, Governo, Cadastro e Não Rentabilizados, para os quais não será designado responsável.

Os critérios para composição das Carteira/Grupos negociais são os seguintes:

- Carteira Empresas (formadas ou em formação): compostas por clientes que atendam às seguintes condições:
  - I - conta corrente ativa;
  - II - adimplentes ou inadimplentes com dívidas vencidas até 180 dias;
  - III - sem restrição impeditiva absoluta;
  - IV - natureza jurídica diferente de Associação Civil, Candidato a Cargo Eletivo, Fundação privada, organização Religiosa, Partido Político e Sociedade Civil sem Fins Lucrativos;
  - V - faturamento bruto anual superior a R\$ 500 mil;
  - VI - faturamento bruto anual de até R\$ 500 mil e margem de contribuição média nos últimos seis meses igual ou superior a R\$ 200;
  - VII - sócio-dirigentes de empresas encarteiradas, desde que atendam aos critérios de encarteiramento no Modelo de Relacionamento Pessoa Física.
- Grupos Microempresas (formados ou em formação); composto por clientes que atendam aos itens a-I, II, III e IV e que possuam faturamento bruto anual de até R\$ 500 mil e margem de contribuição média nos últimos seis meses inferior a R\$ 200.

#### 4.1.2.1 Formação das novas Carteiras “Pessoas Jurídicas”

Para viabilizar a adequação do atendimento dos clientes da categoria Negocial, segundo a complexidade das demandas, é atribuído peso a cada cliente em função da faixa de faturamento em que esteja enquadrado, conforme abaixo:

- a) Pessoas Jurídicas e Firmas Individuais, não se encarteirava os dirigentes das empresas:

Faturamento em (R\$ mil)	Peso
I - até 500	30,00
II - acima de 500 e até 2.133	60,00
III - acima de 2.133 e até 5.000	90,00
IV - acima de 5.000 e até 10.000	120,00
V - acima de 10.000	150,00

- b) Sócios/dirigentes, será atribuída pontuação segundo as regras do Modelo de Relacionamento Pessoa Física.

Como parâmetro para a formação da carteira é necessária pontuação mínima e máxima: 5.000 e 10.000 pontos, apurados a partir do somatório dos pesos, acima.

Conforme o modelo anterior, ainda está previsto nas instruções do Banco que cada carteira seja conduzida por um Gerente de Relacionamento, um Assistente de Negócios e um Escriturário.

#### 4.2 ANÁLISE DO NOVO MODELO “PESSOAS JURÍDICAS” NA AGÊNCIA PASSO DA AREIA (RS)

Até 30/06/2007, a agência Passo da Areia (RS) possuía quatro carteiras do segmento “Pessoas Jurídicas” e apresentava as seguintes composições e rentabilidades:

Carteira	Qtd. clientes encarteirados	Qtd. clientes atendidos e não encarteirados	Composição do quadro funcional	Rentabilidade (em R\$ mil)
5010	120	115	Gerente de Contas e Assistente de Negócios	130,6
5011	150	137	Idem	95,8
5012	110	148	Idem	115,3
5016	138	123	Idem	71,8

Nota-se, que até esta data não havia um responsável pelo atendimento aos clientes “Pessoas Jurídicas” não encarteirados, que acabavam tendo suas demandas atendidas pelos responsáveis das carteiras, gerando sobrecarga e impossibilitando quase que totalmente a pró-atividade nas ações negociais. Perdia-se muito tempo no atendimento de clientes não rentáveis e usuários/entidades não encarteiráveis (Associação Civil, Candidato a Cargo Eletivo, Fundação privada, organização Religiosa, Partido Político e Sociedade Civil sem Fins Lucrativos), em detrimento daquelas empresas com potencial de negócios.

Com o novo modelo de Relacionamento conseguiu-se focar no negócio. Aquele cliente que não apresenta o resultado esperado está sendo atendido pela carteira “Microempresas” juntamente com aquelas entidades não encarteiráveis. Desta forma, é possível atingir os resultados do Acordo de Trabalho da agência, como já é possível observar nos resultados posteriores às mudanças, vide abaixo posição do mês de agosto/2007:

Carteira - identificação	Tipo de carteira	Qtd. clientes atendidos	Composição do quadro funcional	Rentabilidade (em R\$ mil)
5023	Empresas	159	Gerente de Relacionamento e Assistente de Negócio	155,7

5024	Empresas	163	Idem	162,7
5025	Empresas	178	Idem	128,9
5026 e 5027	Microempresas	193 e 202	Gerente de Atendimento e Escriturário	28,1 e 30,9

Cabe ressaltar que, com a nova estrutura perdeu-se um Assistente de Negócios (funcionário de 8 horas/diárias) no segmento “Pessoas Jurídicas”, em substituição por um Escriturário (funcionário de 6 horas/diárias).

Outra mudança foi a alteração da nomenclatura do Gerente de Contas para Gerente de Relacionamento para as carteiras “Empresas” e Gerente de Atendimento para as carteiras “Microempresas”, deixando bem claro ao cliente a mudança de mentalidade do Banco do Brasil. A intenção, agora, é criar uma rede de relacionamento que envolva a empresa, seus empregados e seus fornecedores.

### **4.3 RESULTADO**

Foram entrevistados 8 funcionários envolvidos no atendimento do segmento “Pessoas Jurídicas”, da agência Passo da Areia (RS), no período de 27/08 a 06/09/2007, através do questionário (Anexo 1) e os dados obtidos receberam os seguintes tratamentos: confecção de tabelas para registro das respostas objetivas (em número absoluto) e compilação das justificativas e/ou depoimentos (explicações) pertinentes ao questionamento.

#### **4.3.1 Tabulação dos dados e descrição dos depoimentos**

1) Perfil dos entrevistados:



FUNÇÃO	TEMPO NA FUNÇÃO	TEMPO DE BANCO	SEXO
GER.RELACIONAMENTO	2 ANOS	7 ANOS	MASC.
GER.RELACIONAMENTO	2 MESES	23,5 ANOS	FEM.
GER.RELACIONAMENTO	5 ANOS	19 ANOS	MASC.
GER.ATENDIMENTO	2 MESES	4,5 ANOS	FEM.
ASSIST.NEGÓCIOS	2 ANOS	5 ANOS	FEM.
ASSIST.NEGÓCIOS	4 ANOS	5 ANOS	FEM.
ASSIST.NEGÓCIOS	1 MÊS	5 ANOS	FEM.
ESCRITURÁRIO	2 MESES	6 ANOS	FEM.

#### Comentário:

Percebe-se que o quadro funcional da equipe já possui um bom tempo de banco, porém, na função a situação é pouco diferente. No quadro gerencial 50% possuem pouca experiência na função. Uma Gerente de Relacionamento atuava, até pouco tempo, na gerência de “Pessoa Física” precisará de tempo para se readaptar e reciclar conhecimentos; e a Gerente de Atendimento foi promovida, anteriormente exercia a função de Assistente de Negócios na “Pessoas Jurídicas”, já possui um bom conhecimento somente necessitando de tempo para se adaptar a nova função. Também, nas funções de execução (Assistente de Negócio e Escriturário), 50% do quadro possuem pouco tempo de experiência. O Escriturário, também, atuava no segmento “Pessoa Física” e precisará de tempo e treinamento; enquanto a Assistente de Negócios já atuava no segmento “Pessoas Jurídicas” apenas foi promovida para a função.

#### 2) Tipo de carteira em que trabalha e composição:

FUNÇÃO	TEMPO FUNÇÃO	CARTEIRA	QTD.	QTD.	QTD.	QTD.	TOTAL
			DIRIGENTES	MICRO	PEQUENAS	MÉDIAS	CLIENTES
GER.RELACION.	5 ANOS	EMPRESAS	44	32	81	2	159
ASSIST.NEG.	4 ANOS	EMPRESAS					
GER.RELACION.	2 MESES	EMPRESAS	42	46	72	3	163
ASSIST.NEG.	2 ANOS	EMPRESAS					
GER.RELACION.	2 ANOS	EMPRESAS	56	48	73	1	178
ASSIST.NEG.	1 MÊS	EMPRESAS					
GER.ATEND.	2 MESES	EMPRESAS	6	395			401
ESCRITURARIO	2 MESES	EMPRESAS					

#### Comentário:

Neste quadro foram aproveitadas algumas informações da questão anterior, tempo de função, e agrupado as duplas de acordo com as carteiras.

Percebe-se que a primeira carteira possui dois funcionários com bom tempo na função, e que, de acordo com observação no ambiente da agência se destacam no auxílio aos demais componentes da equipe. Já na segunda

carteira é visível a necessidade de treinamento, principalmente, para a Gerente de Relacionamento que estava atuando no segmento “Pessoa Física”. As demais carteiras possuem seus funcionários executores novos nas funções, porém, os Gerentes já possuem bom nível de conhecimento e têm condições de treiná-los no dia-a-dia.

3) A composição de funcionários de sua carteira é suficiente para atender todas as demandas dos seus clientes e do BB?

SIM	1
NÃO	7

Justificativas:

#### **SIM**

- Após as mudanças no encarteiramento, ocorridas no 2º semestre/2007, a composição ficou ideal para o atendimento (um Gerente e um Assistente de Negócios).

#### **NÃO**

- As instruções do Banco prevêm para cada carteira um Gerente, um Assistente e um Escriturário. Ainda há desvio de função do Assistente de Negócios para outros setores e o Escriturário seria o ideal para operacionalizar os serviços deixando livre o Gerente para prospectar novos negócios e criar a cadeia de relacionamento;
- Quantidade de funcionários é insuficiente no momento, devido à readequação recente feita pelo Banco, uma nova política que no momento caracteriza-se pela redução de cargos, sem a redução de clientes e tarifas;
- Mais um Escriturário seria muito interessante para ajudar no atendimento telefônico, liberando o Assistente de Negócios para contratar as operações e liberar o Gerente para visitas e prospecção de negócios;
- Basta observar o volume de assuntos e pendências que se acumulam dia após dia;

- A reformulação que o Banco implantou priva o bom fluxo dos processos e, também, dificulta o treinamento de novos funcionários que num futuro próximos será sentido;
- O Escriturário que trabalha no setor é funcionário de seis horas, é muito eficiente, mas assim que acaba o expediente bancário termina seu horário não podendo realizar as tarefas pós-atendimento.

Comentário:

Com todas estas colocações sobre a falta de condições de conduzir os processos de maneira mais ágeis e seguros, fica evidente que o Banco deixa de realizar mais negócios que gerariam maiores lucros em função da inobservância da suas próprias instruções que prevêm um terceiro funcionário para cada carteira.

4) Você acredita que com o atual quadro funcional da agência é possível manter um marketing de relacionamento com seus clientes?

SIM	0
NÃO	8

Justificativas:

- Hoje executamos mais do que negociamos ou prospectamos;
- O Banco no momento está focado no auto-atendimento;
- Todos os setores estão com excesso de serviços, os funcionários estão trabalhando acima do suportável;
- Com o atual quadro funcional o atendimento/relacionamento com o cliente tem que ser breve, o excesso de demanda, prejudica o atendimento;
- Muitas reclamações de clientes sobre a falta de atendimento humano, o Banco está empurrando todos para o auto-atendimento e isto dificulta uma política de relacionamento.

Comentário:

O Banco continua apresentando lucro ano após ano e acredita que a maneira de aumentar este lucro é reduzindo custos com pessoal. Ficou evidente que foi só reorganizar a estrutura disponibilizando, apenas, um pouco de melhores condições para que a equipe trabalhasse e o resultado melhorou em muito. Portanto, a equipe conhece seu potencial e suas condições de trabalho, mas fica refém das amarras burocráticas da cúpula que decide sobre os quadros das agências, que criam regras gerais para todo o país, muitas vezes, sem conhecerem as praças onde estão situadas as agências. Analisando o quadro funcional da agência Passo da Areia (RS), percebe-se a defasagem de pessoal. Sua dotação é de 39 funcionários e na data da realização deste trabalho contava com apenas 33 funcionários. Também, deveria ser observada como prioridade para realocação de pessoal, a importância da agência em termos de resultados financeiros. No primeiro semestre de 2007 esta agência foi responsável por 8% do resultado dentro do universo de 36 agências da Gerência Regional de Porto Alegre.

5) Quanto tempo, do seu dia a dia, é dedicado ao atendimento telefônico?

40%	2
60%	6

6) Como você classifica essas ligações (em percentual)?

- a) oportunidades de fechamento de negócios, ou seja, informações a respeito de novas operações ou cotações de taxas
- b) pedidos de informações que estão disponíveis nos canais de auto-atendimento
- c) dificuldades em operar o GEFIN e/ou os aplicativos do BB
- d) pedidos de liberações de recursos (ACL, BB Giro Rápido, desconto de títulos através de troca de carteira)
- e) outros

									<b>Média</b>
<b>a</b>	10	10	20	10	10	20	20	10	<b>13,75%</b>
<b>b</b>	40	30	40	20	20	20	30	20	<b>27,50%</b>
<b>c</b>	20	30	20	10	20	20	20	20	<b>20%</b>
<b>d</b>	30	20	20	30	30	30	20	20	<b>25%</b>
<b>e</b>	0	10	0	30	20	10	10	30	<b>13,75%</b>

Comentário dos itens 5 e 6:

Atendimento telefônico foi apontado como um dos maiores dificultadores na condução dos serviços deste segmento, 2 funcionários da equipe ocupam 40% da sua rotina diária com este tipo de atendimento e os outros 6 funcionários 60%. De onde se conclui, analisando os percentuais das respostas, que fica evidente o despreparo da equipe para lidar com esta importante ferramenta de negócios.

Complementando a análise do item 5, tem-se no item 6 a média dos percentuais das principais demandas dos clientes.

Para as demandas que os clientes mais ligam para a agência, listadas nos itens “b” e “d” com uma média de 27,5% e 25%, respectivamente, o Banco do Brasil possui canais alternativos de atendimento justamente para desafogar o fluxo de ligações. O primeiro canal alternativo é o “*Call Center*” que atende nas capitais através do telefone 4004-0001 e para as demais localidades através do 0800-7290001. Inclusive existem estatísticas do Banco comprovando que está havendo ociosidade deste setor em função da sua capacidade e do treinamento que possuem. E o terceiro item apontado na demanda de atendimento telefônico foi o “c” com uma média 20%. Também, existe canal alternativo para direcionar os clientes, que é “*help-desk*” através do telefone 0800-7290500 que possui um quadro de técnico com ótimo preparo para estas situações. Cabe, ainda, ressaltar que quanto à demanda do item “d” também existe a possibilidade dos clientes liberarem esses créditos através da internet, pelo GEFIN – Gerenciador Financeiro, e os lançamentos são “*on-line*”.

Portanto, existe um paradigma a ser quebrado pelos funcionários do setor, que é o de começar a encaminhar estes tipos de demandas para os canais alternativos. Verificando as respostas da questão nº. 5 acima, 6 (seis) funcionários colocaram que utilizam 60% de seu expediente neste tipo de

atendimento e outros 2 (dois) funcionários 40%. Desta maneira fica muito difícil, mesmo, sobrar algum tempo para dedicação ao marketing de relacionamento.

7) Dos produtos e serviços, abaixo relacionados, como você considera seu conhecimento quando do atendimento ao cliente MPE:

- ( 1 ) desconheço
- ( 2 ) conheço pouco/tenho que pedir ajuda a um colega
- ( 3 ) conheço, mas preciso recorrer às instruções
- ( 4 ) conheço o suficiente para o atendimento
- ( 5 ) conheço muito.

Respostas impostadas no quadro abaixo em percentuais.

<b>Soluções em Capital de Giro</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a) BB Giro Rápido		12,5	12,5	25	50
b) BB Giro 13º Salário	12,5	12,5	37,5	37,5	
c) BB Giro Empresa Flex	12,5	12,5	37,5	37,5	
d) Cheque Ouro Empresarial		12,5	50	37,5	
e) BB Capital de Giro Mix Pasep	12,5	12,5	25	37,5	12,5
f) BB Capital de Giro		25	12,5	50	12,5
<b>Antecipação de recebíveis</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a) Desconto de Cheques			12,5	50	37,5
b) Desconto de Títulos			12,5	50	12,5
c) Antecipação de Crédito ao Lojista – ACL			12,5	62,5	25
<b>Soluções em Financiamentos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a) BNDES Automático	62,5	37,5			
b) Cartão BNDES		25	25	50	
c) Finame	37,5	50	12,5	12,5	
d) Finame Leasing	37,5	62,5			
e) Leasing	12,5	37,5	25	25	
f) Proger Urbano Empresarial	12,5		12,5	62,5	12,5
g) Proger Urbano Cooperfat	50	12,5	37,5		
h) Proger Turismo Investimento	25	12,5	50	12,5	
<b>Cartões</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a) Ourocard Empresarial		25		62,5	12,5
b) Ourocard Empresa	12,5	37,5	12,5	37,5	
c) Ourocard Cooperativo	25	50	25		
d) Cartões BB Visa Vale	25	37,5	37,5		
e) Cartão Gol Negócios Mastercard	25	25	37,5	12,5	

<b>Serviços de Crédito</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a) BB Crediário	12,5	12,5	62,5	12,5	
b) BB Crediário Internet	25	25	37,5	12,5	
c) BB Crédito Material Construção		12,5	62,5	25	
d) BB Crédito Consignação		37,5	25	25	12,5
e) BB Crédito Salário		25	25	37,5	12,5
<b>Serviços – Pagamentos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a) Pagamento de Salários via BBPAG	12,5	12,5	50		25
b) Pagamento Eletrônico de Salários	12,5	25	37,5		25
c) Títulos e Convênios	25	25	12,5	37,5	
d) Fornecedores	12,5	37,5	12,5	12,5	12,5
e) Tributos	25	25	25	25	
<b>Serviços – Recebimentos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a) Cobrança		25	12,5	37,5	25
b) Depósito Identificado			62,5	25	12,5
c) Débito Automático			25	62,5	12,5
d) Custódia de Cheques			12,5	37,5	50
e) Afiliação Visa		12,5	25	62,5	
<b>Serviços - Auto Atendimento</b>	<b>1</b>	<b>237,5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a) Gerenciador Financeiro/Internet		12,5	12,5	25	25
b) CABB/telefone		37,5	37,5	50	
c) SAA/Terminais de Auto Atendimento			62,5		

#### Comentário:

Cabe ressaltar que, os produtos e serviços listados acima, não esgotam todo o portfólio para este segmento de cliente. Procurou-se, apenas, em elencar os mais rotineiros e alguns mais importantes em termos de fidelização e rentabilidade.

O ideal seria que os funcionários envolvidos com o atendimento estivessem no nível “4” e “5” (conheço o suficiente para o atendimento e conheço muito, respectivamente). Não tão preocupante é o nível “3” (conheço, mas preciso recorrer às instruções), porém, necessitando atenção do funcionário como, também, da administração da agência. Já os níveis “1” e “2” (desconheço e conheço pouco/tenho que pedir ajuda a um colega, respectivamente), denotam despreparo dos funcionários e devem ser analisados com maior preocupação pela administração da agência, de forma a solicitar cursos/treinamentos afins ou, mesmo, aproveitar o conhecimento de

algum dos membros da equipe para repassá-los através de treinamento informais.

São listados abaixo, os produtos e serviços que necessitam de treinamentos:

a) Para os produtos ou serviços que, 50% ou mais da equipe, assinalaram como resposta na grade os itens “1” e “2” (desconheço e conheço pouco/tenho que pedir ajuda a um colega, respectivamente), existe a necessidade de cursos/treinamentos relacionados a cada assunto, com a maior brevidade possível, e são eles:

1) Soluções em Financiamentos:

- BNDES Automático;
- Finame;
- Finame Leasing;
- Leasing; Proger Urbano Cooperfat.

2) Cartões:

- Ourocard Empresa;
- Ourocard Cooperativo;
- Cartões BB Visa Vale;
- Cartões Gol Negócios Mastercard.

3) Serviços de Crédito:

- BB Crédito Internet.

4) Serviços – Pagamentos:

- Títulos e Convênios;
- Fornecedores;
- Tributos.

b) Para os produtos e serviços que tiveram o nível de conhecimento assinalado na grade nos itens “2” e “3” (conheço pouco/tenho que pedir ajuda a um colega e conheço, mas preciso recorrer às instruções, respectivamente). Também, considerando 50% ou mais, é conveniente que a agência promova grupos de estudo com o objetivo de disseminar



conhecimento, aproveitando as experiências daqueles que possuem um melhor entendimento sobre o assunto, e são eles:

1. Soluções em Capital de Giro
  - BB Giro 13º Salário;
  - BB Giro Empresa Flex;
  - Cheque Ouro Empresarial;
  - BB Capital de Giro Mix Pasep;
  - BB Capital de Giro.
2. Soluções em Financiamentos:
  - Cartões BNDES;
  - Proger Turismo Investimento.
3. Serviços de Créditos:
  - BB Crediário;
  - BB Crédito Material Construção;
  - BB Crédito Consignação;
  - BB Crédito Salário.
4. Serviços – Pagamentos:
  - Pagamento de Salários via BBPAG;
  - Pagamento Eletrônico de Salários.
5. Serviços – Recebimentos:
  - Depósitos identificados.
6. Serviços – Auto Atendimento:
  - GEFIN – Gerenciador Financeiro/Internet;
  - CABB – Central Atendimento Banco do Brasil/telefone;
  - TAA – Terminais de Auto-Atendimento.

## 5 CONCLUSÕES

Os resultados obtidos demonstram que os objetivos propostos nesta dissertação foram atingidos, posto que permitiram analisar o modelo de segmentação do Banco do Brasil para o mercado “Pessoas Jurídicas” da rede de agências “Varejo”, inclusive, comparando-o com o modelo anterior.

Quanto aos objetivos traçados no início deste trabalho, tendo como objeto a agência Passo da Areia (RS), que é a principal ou, uma das principais agências da Gerência Regional de Porto Alegre, visto os resultados ao longo do tempo. Para que esta agência seja vista pelos clientes como principal banco de relacionamento da MPE – Micro e Pequenas Empresas são necessárias adoções de algumas medidas:

- a) O Banco do Brasil, a nível macro, deveria fazer um estudo de viabilidade das agência considerando as praças/bairros onde estão situadas e não tratar a todas de uma forma padrão. E, ainda, antes de lançar programas de reestruturação, fazer um levantamento dos interessados para que não ocorra, como desta vez, o desligamento de mais de 7.000 funcionários deixando as agências em situações complicadas como é o caso da agência Passo da Areia (RS) que está trabalhando com 15% a menos do que seu quadro funcional considerado ideal (dotação da dependência: 39 funcionários e efetivos: 33 funcionários).
- b) A nível de agência conclui-se que o quadro da equipe responsável pelo atendimento ao segmento “Pessoas Jurídicas” possui alguns funcionários novos nas funções, ou mesmo, no tipo de serviços/produtos. Portanto, se faz necessário o treinamento em diversos produtos e serviços para que se consiga atingir os objetivos e os resultados esperados.
- c) Para que seja fortalecida a parceria com as MPE – Micro e Pequenas Empresas e desenvolvido um trabalho visando a criação de uma rede de relacionamentos entre empresas, empregados e fornecedores, o Banco do Brasil precisa rever sua política de pessoal. Necessita completar as equipes de cada carteira “Pessoas Jurídicas” adequando-as às suas próprias instruções que prevêm: um Gerente de Relacionamento, um

Assistente de Negócios e um Escriturário. Desta forma seria possível que o Gerente de Relacionamento se dedicasse integralmente a negociações, visitas a clientes e prospecção de negócios, deixando a parte operacional e atendimentos supérfluos com os encarregados da execução/operacionalização, ou seja, para os Assistentes de Negócios e Escriturários.

- d) Para o momento, ou seja, para a estrutura que a agência Passo da Areia (RS) possui atualmente, são necessárias algumas mudanças de comportamento de seus funcionários. Foi apontado na pesquisa com os membros da equipe, que o telefone é responsável por quase que 50% do expediente diário de cada um. E, o surpreendente é que as demandas apontadas (27,5% - “pedidos de informações que estão disponíveis nos canais de auto-atendimento”; 25% - “pedidos de liberações de recursos - ACL, BB Giro Rápido, desconto de títulos através de troca de carteira”; e 20% - “dificuldades em operar o GEFIN e/ou os aplicativos do BB”), possuem canais alternativos de atendimento que não às agências. A administração da agência precisa, urgentemente, achar meios de quebrar este paradigma de não encaminhamento dos clientes para o “*Call Center*” e para o “*Help Desk*”. Se não for tomada esta providência e se os funcionários não se conscientizarem desta necessidade, será muito difícil sobrar tempo para se pensar em marketing de relacionamento.
- e) Outro ponto que foi levantado e que é bem interessante, sendo um motivo de preocupação para a agência, é o despreparo ou desconhecimento de um percentual grande da equipe em diversos produtos e serviços. Foram relacionados 36 produtos/serviços, os mais usuais e com maior grau de fidelização e rentabilidade. Destes, 12 deles, ou seja, 33% tiveram como respostas “desconheço” ou “conheço pouco/tenho que pedir ajuda a um colega” por 50% ou mais dos membros da equipe. E, em outros 17 produtos/serviços, ou seja, 47% tiveram como resposta “conheço, mas preciso recorrer às instruções” , também por 50% ou mais membros da equipe. Portanto, chega-se a conclusão que existe um enorme caminho a ser percorrido quanto a

treinamentos e cursos para que a equipe possa trabalhar com mais agilidade e segurança.

## **5.1 SUGESTÕES DE NOVOS ESTUDOS**

Finalmente, após as análises e os resultados apontados neste trabalho, recomenda-se:

- a) a realização de novos estudos a respeito deste assunto, após um prazo de carência depois de implementadas as ações que visarem à correção das ocorrências apontadas;
- b) o Banco poderá, se assim julgar conveniente, realizar estudos semelhantes em outras agências;
- c) realizar estudos em outros segmentos de clientes;
- d) avaliar melhor as informações sobre o conhecimentos dos funcionários, inclusive, focando neste assunto especificamente daria um bom tema para uma dissertação.

## REFERÊNCIAS

ABDALLA NETO, João. Marketing de Serviços. **SEBRAE SP**, São Paulo, Internet, agosto 2007. Disponível em:

<[http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/marketing\\_servicos.aspx](http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/marketing_servicos.aspx)>. Acesso em: 02 set. 2007.

BERTUOL, Carlos Alberto. **Marketing de Relacionamento**. Biblioteca Virtual da UniBB. Disponível em:

<[https://www13.bb.com.br/portal/bb/unv/func/bib/trs/doc/233570\\_Bertuol.pdf](https://www13.bb.com.br/portal/bb/unv/func/bib/trs/doc/233570_Bertuol.pdf)>. Acesso em: 03 set. 2007.

CZINKOTA, Michael R. **Marketing** – As melhores práticas. 1. ed. Porto Alegre: Bookman Companhia Ed, 2001.

ENCICLOPÉDIA **Wikipédia - A Enciclopédia Livre**. São Paulo: Enciclopédia Virtual, Internet, setembro 2007. Disponível em:

<[http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing\\_mix](http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing_mix)>. Acesso em: 02 set. 2007.

ENCICLOPÉDIA **Wikipédia - A Enciclopédia Livre**. São Paulo: Enciclopédia Virtual, Internet, setembro 2007. Disponível em:

<[http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing\\_mix](http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing_mix)>. Acesso em 02 set. 2007.

ENCICLOPÉDIA **Wikipédia - A Enciclopédia Livre**. São Paulo: Enciclopédia Virtual, Internet, setembro 2007. Disponível em:

<[http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing\\_de\\_servi%C3%A7os](http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing_de_servi%C3%A7os)>. Acesso em 02 set. 2007.

ENCICLOPÉDIA **Wikipédia - A Enciclopédia Livre**. São Paulo: Enciclopédia Virtual, Internet, setembro 2007. Disponível em:

<[http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing\\_de\\_servi%C3%A7os](http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing_de_servi%C3%A7os)>. Acesso em: 02 set. 2007.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**: Operações para satisfação do cliente. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **MARKETING** – Edição Compacta. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: A edição do novo milênio. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

POPPE, Fred. **Regras para Manter um Cliente Feliz**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1998.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie L. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: Editora LTC S.A., 2000.

VIANTE, Jociane R. Marketing de Serviços II. **AbbrA**, São Paulo, Internet, setembro 2007. Disponível em: <<http://www.abbra.com.br/resumos7.doc>>. Acesso em: 02 set. 2007.



( ) não, por  
 quê? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**6. Quanto tempo, aproximadamente, você dispensa no dia-a-dia com atendimento telefônico?**

- ( ) até 20%  
 ( ) até 40%  
 ( ) até 60%  
 ( ) até 80%

**7. Como você classifica essas ligações (em percentual)?**

- ( ) oportunidades de fechamento de negócios, ou seja, informações a respeito de novas operações ou cotações de taxas  
 ( ) pedidos de informações que estão disponíveis nos canais de auto-atendimento  
 ( ) dificuldades em operar o GEFIN e/ou os aplicativos do BB  
 ( ) pedidos de liberações de recursos (ACL, BB Giro Rápido, desconto de títulos através de troca de carteira)  
 ( ) outros

**8. Dos produtos e serviços, abaixo relacionados, como você considera seu conhecimento quando do atendimento ao cliente MPE:**

- ( 1 ) desconheço  
 ( 2 ) conheço pouco/tenho que pedir ajuda a um colega  
 ( 3 ) conheço , mas preciso recorrer às instruções  
 ( 4 ) conheço o suficiente para o atendimento  
 ( 5 ) conheço muito.

Soluções em Capital de Giro	1	2	3	4	5
a) BB Giro Rápido					
b) BB Giro 13º Salário					
c) BB Giro Empresa Flex					
d) Cheque Ouro Empresarial					
e) BB Capital de Giro Mix Pasep					
f) BB Capital de Giro					
Antecipação de recebíveis	1	2	3	4	5
a) Desconto de Cheques					
b) Desconto de Títulos					
c) Antecipação de Crédito ao Lojista – ACL					



Soluções em Financiamentos	1	2	3	4	5
a) BNDES Automático					
b) Cartão BNDES					
c) Finame					
d) Finame Leasing					
e) Leasing					
f) Proger Urbano Empresarial					
g) Proger Urbano Cooperfat					
h) Proger Turismo Investimento					
Cartões	1	2	3	4	5
a) Ourocard Empresarial					
b) Ourocard Empresa					
c) Ourocard Cooperativo					
d) Cartões BB Visa Vale					
e) Cartão Gol Negócios Mastercard					
Serviços de Crédito	1	2	3	4	5
a) BB Crediário					
b) BB Crediário Internet					
c) BB Crédito Material Construção					
d) BB Crédito Consignação					
e) BB Crédito Salário					
Serviços – Pagamentos	1	2	3	4	5
a) Pagamento de Salários via BBPAG					
b) Pagamento Eletrônico de Salários					
c) Títulos e Convênios					
d) Fornecedores					
e) Tributos					
Serviços – Recebimentos	1	2	3	4	5
a) Cobrança					
b) Depósito Identificado					
c) Débito Automático					
d) Custódia de Cheques					
e) Afiliação Visa					
Serviços - Auto Atendimento	1	2	3	4	5
a) Gerenciador Financeiro/Internet					
b) CABB/telefone					
c) SAA/Terminais de Auto Atendimento					