

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL –
UFRGS - MBA - GESTÃO EM NEGÓCIOS FINANCEIROS**

Solange Cristina Rodrigues da Silva Nage

**Perfil dos Clientes Pequenas Empresas do Banco do Brasil –
Umuarama (PR)**

Porto Alegre – RS

2007

Solange Cristina Rodrigues da Silva Nage

**Perfil dos Clientes Pequenas Empresas do Banco do Brasil –
Umuarama – Pr.**

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

Orientadora: Prof^a Cristiane Pizzutti dos Santos

Porto Alegre – RS

2007

Solange Cristina Rodrigues da Silva Nage

**Perfil dos Clientes Pequenas Empresas do Banco do Brasil –
Umuarama – PR.**

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

Conceito final:

Aprovado em de de 2007

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr - Instituição

Prof. Dr - Instituição

Prof. Dr – Instituição

Orientador: Prof.. Rodrigo Castilhos

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família, pelo apoio e compreensão a mim dedicados durante este período de estudo.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida, pela inteligência
Ao Banco pela oportunidade e formação
Aos professores, pelo ensinamento
A minha família, pela compreensão
Aos amigos, pelo apoio e colaboração.

RESUMO

Este trabalho tem como tema de pesquisa o perfil dos clientes Pequenas Empresas da agência do Banco do Brasil em Umuarama (PR), bem como, a utilização que eles fazem das linhas de crédito disponibilizadas. Desta forma, serão analisados os fatores que mais influenciam na tomada de decisão pelo crédito/Banco a utilizar. Este estudo se justifica pela necessidade de fidelizar os clientes e aumentar a participação do Banco no mercado, na agência de Umuarama (PR), atendendo às necessidades dos clientes e alcançando um objetivo do Banco. Para tanto, buscamos dimensionar a situação atual através de uma pesquisa descritiva, do tipo qualitativa, com perguntas abertas efetuadas através de entrevistas com um grupo de 20 clientes selecionados. Com o resultado da pesquisa, pretende-se obter maior conhecimento sobre os atributos que levam o cliente a optar por uma linha de crédito e/ou Banco e com isso, de modo a subsidiar eventuais ações na agência de Umuarama-Pr, que propiciem aumento na base de clientes e de negócios com os clientes atuais. Como resultado da pesquisa, constatamos que a baixa utilização de determinadas linhas de crédito pelas Pequenas Empresas (em comparação com a participação do Banco no mercado), ocorre em função da burocratização na tomada de crédito, lentidão no atendimento, elevado número de documentos exigidos, desconhecimento das linhas de crédito oferecidas e falta de acompanhamento das necessidades das empresas por parte de seu gerente de relacionamento. O contrário também se comprovou pelas entrevistas realizadas: o fator relacionamento é preponderante para se realizar novos e bons negócios, que aliado ao conhecimento tanto dos produtos e serviços, como da empresa e suas reais necessidades, produzem um ótimo resultado, gerando satisfação e possível fidelização do cliente, além do cumprimento dos objetivos do Banco, aumentando sua participação no mercado e rentabilização dos clientes.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Marketing	11
2.1.1 Identificando Oportunidades de Mercado	12
2.1.2 Elaborando os Benefícios Para os Clientes	12
2.1.3 Parceiros de Negócios	14
2.1.4 Terceirização	15
2.1.5 Agenciação	15
2.1.6 Avaliando a Cadeia de Consumo do Cliente	16
2.1.7 Compreendendo a Experiência de Aprendizado do Consumidor.....	17
2.2 Satisfação e Fidelização De Clientes.....	17
2.2.1 Gerência de Relacionamento com os Clientes (CRM).....	18
2.2.2 Mantendo Clientes Para Sempre	20
2.2.3 Questões a Considerar	21
2.2.4 A Fidelidade dos Clientes.....	21
2.2.5 Participação no Mercado e Fidelidade.....	24
2.2.6 Pesquisadores de Preços X Fidelidade	24
2.2.7 Fidelidade Duradoura = Maior Recompensa.....	25
2.3 Marketing Bancário	25
2.3.1 O Consumidor de Serviços Bancários	26
3 METODOLOGIA	30
3.1 Método de Pesquisa	30
3.2 Definição da Amostra	30
3.2.1 Descrição da Amostra.....	31
3.2.2 Instrumento de Coleta de Dados.....	31
3.3 Análise dos Dados	32
4 RESULTADOS	33
4.1 Banco do Brasil e as Micro e Pequenas Empresas	33
4.1.2 - Relacionamento BB Umuarama (PR) Com Pequenas Empresas.....	33
4.2 Gestão Financeira das Empresas	34
4.2.1 Principais Dificuldades Encontradas na Gestão Financeira	34

4.2.2 Reações às Dificuldades Financeiras.....	35
4.3 A Relação com o Mercado Financeiro.....	37
4.4 Utilização das Linhas De Credito.....	39
4.5 Satisfação dos Clientes	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
5.1 Implicações Gerenciais.....	46
6 BIBLIOGRAFIA	48

1 INTRODUÇÃO

Segundo dados de pesquisa efetuada pelo Sebrae, há um crescente número de novas empresas que surgem a cada ano, no entanto, é ainda mais elevado o índice de mortalidade das mesmas, muitas não chegam a completar 02 anos de existência, (49,9%, segundo pesquisa relativa ao ano de 2004).

Entre as empresas que não sobrevivem normalmente se encontram aquelas que não tinham uma boa estrutura organizacional e financeira. Muitas delas entram no mercado usando na totalidade, capital de terceiros a um custo muito elevado.

No Brasil, as micro e pequenas empresas somam aproximadamente 5 milhões de estabelecimentos formais que são responsáveis por 20% do PIB e a 56% da força de trabalho urbano. Isso representa 16 milhões de empregos da área privada, de um total de 28 milhões dos postos de trabalho existentes. (SEBRAE 2004).

No momento em que o país busca contornos para a crise econômica, optando pelo combate ao desemprego e pela busca do crescimento sustentável, o estímulo aos empreendedores e às micro e pequenas empresas representa uma alternativa eficaz.

O Banco do Brasil, tem se mostrado um grande parceiro das micro e pequenas empresas, especialmente quanto a financiamento de investimentos (aquisição de máquinas, equipamentos, veículos utilitários, etc). Uma boa utilização das linhas de crédito disponíveis, pode se tornar uma alavanca para o crescimento da empresa e, por consequência, do país.

Neste cenário, observando os negócios realizados com Pessoas Jurídicas na agência de Umuarama-Pr, constatamos uma baixa participação no mercado em relação especialmente a investimentos (2,7% posição de junho/2007). Com relação a Crédito de Capital de Giro e Antecipação de Recebíveis o percentual de participação é maior (16,8 % e 51,8%, respectivamente), porém ocorre uma concentração em empresas de maior porte.

Desta realidade, surgiu o interesse em realizar esta pesquisa com Pequenas Empresas clientes da agência de Umuarama-Pr.

Apresentamos abaixo o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

Objetivo Geral

- Pesquisar e analisar o perfil dos clientes Pequenas Empresas da agência de Umuarama-Pr.

Objetivos Específicos

- Compreender a forma como se dá a gestão financeira das empresas;
- Identificar as principais necessidades/dificuldades financeiras das empresas;
- Identificar as principais necessidades em termos de produtos e serviços bancários;
- Identificar os principais atributos para escolha do Banco;
- Verificar o nível de satisfação geral dos clientes Pequenas Empresas da agência de Umuarama-Pr.

A presente pesquisa se justifica pela necessidade de se conhecer melhor o cliente Pequena Empresa da agência de Umuarama-Pr, identificando seu perfil como utilizador de crédito, suas necessidades, de modo a conciliá-las com os objetivos do Banco e negociar nossas linhas de crédito, fidelizando-o e aumentando a participação de mercado do Banco do Brasil nesse segmento específico.

O método utilizado para realizar a pesquisa foi descritivo, do tipo qualitativo, realizado através de um questionário com perguntas abertas aplicado por entrevistas a 20 clientes selecionados, os quais tiveram o acompanhamento dos negócios realizados com o Banco, de modo a proporcionar a triangulação dos dados.

O trabalho estrutura-se da seguinte forma: referencial teórico abordando os conceitos de marketing, marketing de serviços no setor bancário, satisfação e fidelização do cliente. Em

seguida será abordada a metodologia utilizada, análise dos resultados, contribuições e conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica para o tema de estudo, com revisão de idéias de alguns autores relacionados com o tema proposto. Serão discutidos, principalmente, conceitos de marketing, marketing bancário, satisfação e fidelização do cliente.

2.1 Marketing

Definindo o marketing, Kotler (1999, p.32) diz, *“o marketing tem por principal responsabilidade o alcance do crescimento em receitas lucrativas para a empresa. Ele deve identificar e selecionar as oportunidades de mercado e estabelecer as estratégias para alcançar proeminência, senão, domínio, nos mercado-alvo”*.

Peter Drucker observou que o objetivo do Marketing é tornar supérfluo o esforço de vender. Conforme Kotler, (1999, p.33) *“a venda ocorre somente depois que algum produto é fabricado.” O marketing continua por toda a vida do produto, tentando encontrar novos clientes, melhorar o poder de atração e o desempenho do produto, tirar lições dos resultados das vendas do produto e gerenciar as vendas repetidas aos mesmos clientes.”*

David Packard, afirmou que *“o marketing é importante demais para ficar por conta apenas de um departamento de marketing. Qualquer departamento pode tratar bem ou mal os clientes, e isso afetará seu futuro interesse na empresa. Todos os contratemplos podem acontecer quando os outros departamentos não se dedicam a satisfazer o cliente.”* (TOLEDO,1978).

Esta afirmação teórica é perfeitamente aplicável à realidade do Banco do Brasil pois, de nada vale o cliente assistir um bom comercial sobre o Banco e seu atendimento a pequenas empresas ou até mesmo receber uma boa visita de um Gerente de Contas se, ao chegar na

agência e necessitar de um atendimento, não receber a devida atenção, não ser tratado com o devido valor, sem cortesia e/ou sem as informações necessárias ao esclarecimento de suas dúvidas.

2.1.1 Identificando Oportunidades de Mercado

Segundo Kotler, “para explorar as oportunidades de mercado, os profissionais de marketing precisam completar três tarefas: 1. elaborar os benefícios para os consumidores e usuários, com base nas mudanças no espaço cognitivo dos clientes, 2. realinhar o domínio da empresa com base em seu espaço das competências e 3. ampliar o pool de parceiros de negócios da empresa, com base em seu espaço dos recursos dos colaboradores”. É preciso que a empresa integre essas atividades com o arcabouço de governança adequado.

2.1.2 Elaborando os Benefícios Para os Clientes

Hoje, todos os clientes e usuários são engolfados por milhares de ofertas de produtos e serviços. No entanto, sua capacidade cognitiva e financeira é limitada. O que realmente importa para eles são suas próprias necessidades e como satisfazê-las. Para identificar as necessidades dos consumidores e usuários, os profissionais de marketing precisam compreender esse contexto de escolha: em que os clientes pensam, o que querem e com que se preocupam. Os profissionais de marketing também devem observar a quem os clientes admiram, com quem estão interagindo e quem os influencia.

O deslocamento do foco dos atributos dos produtos da empresa para a experiência contextual dos clientes proporciona novos insights e idéias. Hoje, os benefícios para os clientes estão sendo definidos ao longo de três dimensões:

1. De ofertas baseadas em outputs para ofertas baseadas em inputs e resultados.
2. Do desempenho dos produtos para as experiências dos clientes.
3. De ofertas massificadas para ofertas customizadas. (KOTLER, 2002)

Nas ofertas baseadas em resultados, os profissionais de marketing tentam minimizar os índices de abandono de clientes por meio de ofertas baseadas em resultados, ou seja, voltadas para soluções.

Todo fornecedor deve definir os resultados almejados pelos clientes. Os consumidores querem sabor e nutrição, não produtos alimentícios; querem entretenimento, não CDs; roupas limpas, não produtos de lavanderia; e capacidade de comunicar-se, não equipamentos de comunicação. Ao redefinir seus negócios, os fabricantes de automóveis devem oferecer serviços de mobilidade que combinem a compra do veículo com financiamento, leasing, seguro e consertos de emergência. Em vez de oferecer empréstimos, os bancos deveriam prestar serviços de gerenciamento de caixa a longo prazo. Algumas empresas criam valor não apenas para seus clientes, mas também para os clientes de seus clientes. (KOTLER , 2002).

Neste sentido, o Banco pode criar valor aos clientes de seus clientes, ao viabilizar a aquisição de um equipamento que fornecerá um produto com maior rapidez e qualidade, ao liberar capital de giro que proporcione a aquisição do produto a fornecer com maior rapidez e menor custo, enfim, são diversas as ocasiões em que o Banco interage ou pode interagir com seus clientes, criando valor para eles e seus clientes. Mas, esta visão deve ser exercitada e propagada, para que o cliente também a valorize e passe a “enxergar” no Banco o seu parceiro no crescimento e conquista de mercado.

Atualmente, as empresas conquistam os clientes ao permitir que gerenciem suas próprias experiências. No lugar de concentrar-se no desempenho das ofertas ao mercado, as empresas observam o desempenho dos diferentes clientes, ao usar seus produtos e serviços.

Segundo Kotler (2002, p.81), *“a mudança rumo a maximização das experiências contextuais dos clientes exige que os profissionais de marketing realinhem o domínio da empresa. Para tanto, as organizações precisarão de novas capacidades e talvez de novos colaboradores. Os bancos, por exemplo, deverão estar disponíveis 24 h por dia, em vez de no horário tradicional. Também precisarão instalar caixas eletrônicos em mais localidades e oferecer serviços bancários on-line, para proporcionar a experiência esperada pelos clientes varejistas.”*

As empresas bem sucedidas de hoje não se consideram tanto vendedoras de produtos e serviços, quanto exploradoras, criadoras e fornecedoras de valor para os clientes. Seu senso de propósito incendeia a imaginação dos clientes, dos colaboradores e dos empregados.

A fim de converter os benefícios para os clientes em reais oportunidades de negócios, a empresa talvez precise ampliar ou de alguma outra forma ajustar o escopo de seus negócios. Os supermercados assim agiram, ao agregar às suas ofertas convencionais postos de gasolina e serviços de pedido e entrega de produtos de mercearia.(KOTLER, 2002).

Neste sentido, o Banco do Brasil, com um portfólio de serviços abrange diversas áreas e segmentos de clientes. Em se tratando de Pessoa Jurídica, o Banco não financia uma máquina à empresa, ele financia a expansão de sua empresa, a realização de um sonho. O Banco não financia um veículo, ele financia a possibilidade de atingir um mercado até então não alcançado. Enfim, são diversas as ocasiões em que este conceito pode ser trabalhado.

Segundo Kotler, (2002, p. 65) *“para comunicar-se eficazmente com os clientes e colaboradores, os profissionais de marketing devem garantir que a identidade de marca da empresa reflita seu conceito de negócios inteligente e seu escopo de negócios reformulado”*.

2.1.3 Parceiros de Negócios

O aproveitamento das oportunidades de mercado exige não só a compreensão das tendências do cliente e o realinhamento do domínio da empresa, mas também a captação dos recursos necessários para a exploração das situações promissoras. Muitos desses recursos devem provir de parceiros de negócios.

Segundo Kotler, (2002, p. 66) *“as empresas tradicionais conectavam-se umas com as outras numa cadeia linear simples, que se estendia dos processadores de matérias-primas aos fabricantes, distribuidores e varejistas. A rede colaborativa substitui a cadeia linear como modelo operacional da economia digital. As empresas devem procurar conquistar os nichos mais valiosos nas redes colaborativas – que acabam sendo aqueles que maximizam o número e a força de seus vínculos com as outras empresas, assim como com os clientes. Contudo, esses laços estão sujeitos a mudanças, de modo que até os negócios mais bem-sucedidos talvez tenham de reavaliá-los e revisá-los continuamente”*.

2.1.4 Terceirização

As empresas devem concentrar-se em suas competências essenciais e terceirizar outras atividades para empresas capazes de oferecer desempenho superior a custo mais baixos.

2.1.5 Agenciação

A empresa pode obter informações ou serviços por meio de um agenciador, que vende conteúdo para um grande número de interessados, com um pequeno custo incremental. No Sistema Financeiro, vemos a atuação das financeiras e de alguns bancos que estão presentes em agências revendedoras de veículos, caminhões, com funcionários da própria concessionária ou terceirizados, focados neste trabalho, com um grande público “nas mãos” e condições operacionais mais rápidas e eficientes, capazes de conquistar uma grande fatia de mercado, sem demandar tempo dos funcionários das agências.

Em síntese, tanto a terceirização quanto o agenciamento oferecem vários benefícios:

- Podem melhorar a posição competitiva da empresa e, em consequência, sua lucratividade.
- Permitem que as empresas se concentrem em suas competências essenciais e contratam outras empresas para tratar de atividades remanescentes, como pacotes completos de prestação de serviços.
- Reduzem os investimentos necessários em recursos e infra-estrutura.
- Aumentam a flexibilidade organizacional para acompanhar as mudanças econômicas e os avanços tecnológicos em ritmo acelerado.

Contudo, o bom andamento dos esquemas de terceirização e de agenciamento exige altos níveis de confiança recíproca e de benefícios mútuos.(KOTLER, 2002).

2.1.6 Avaliando a Cadeia de Consumo do Cliente

A compreensão do contexto de vida do cliente é fundamental para a preparação de uma oferta ao mercado diferenciada. Para tanto, deve-se pedir aos consumidores para mapear seus passos na seleção, aquisição, uso e descarte de determinada oferta. De posse dessa informação, os profissionais de marketing têm condições de dizer se a empresa é capaz de agregar valor ou de introduzir benefícios em cada um dos passos da cadeia de consumo.

Eis uma amostra de um conjunto de perguntas para o mapeamento da cadeia de consumo: (KOTLER, 2002).

- Como as pessoas tornam-se conscientes de que necessitam da oferta?
- Como localizam a oferta?
- Como tomam a decisão de compra definitiva?
- Como encomendam e adquirem a oferta?
- Como se entrega a oferta?
- O que acontece quando se entrega a oferta?
- Como se instala a oferta?
- Como se paga pela oferta?
- Como se armazena a oferta?
- Como se movimenta a oferta?
- Para que o cliente realmente utiliza a oferta?
- Em que os clientes precisam de ajuda quando usam a oferta?
- Quais as normas e procedimentos referentes a devoluções e trocas?
- Como se conserta ou se faz a manutenção da oferta?
- Como se descarta a oferta?

Mohanbir Sawhney observou que as empresas raciocinam em termos de produtos e serviços, enquanto os consumidores, pensam em termos de atividades. As atividades que se conectam racionalmente umas com as outras na esfera cognitiva muitas vezes são fornecidas por diferentes provedores no mercado. Seriam os chamados metamercados, onde ações interligadas sob o ponto de vista cognitivo, são executadas pelos clientes para atender a um conjunto específico de necessidades. Neste sentido, o Banco do Brasil pode atender a Pequena Empresa, por exemplo, com a linha de crédito Proger Urbano Empresarial, financiando 80% do valor do veículo, efetuando o seguro e podendo ainda, fazer desse

momento uma oportunidade para novos negócios como aquisição de títulos de capitalização, planos de previdência, seguro empresarial, etc. Uma gama de produtos se interligam e cada um deles tem mais que o valor de oferta, representam o valor de um planejamento, de um sonho, de anos de trabalho colocados numa empresa, por exemplo.

Os conceitos de cadeia de consumo do cliente, ciclo de atividade do cliente e metamercaado orientam os profissionais de marketing na compreensão do contexto de escolhas de cada cliente.

2.1.7 Compreendendo a Experiência de Aprendizado do Consumidor

Para desenvolver o mapa de escolhas, a empresa precisa estudar a experiência de aprendizado do consumidor. Este apresenta dois tipos de aprendizado: baseado em processos e baseado em conteúdo. O aprendizado baseado em processos diz respeito às características da oferta e a como utilizá-la, determina a capacidade do consumidor de usar determinada oferta – ou seja, sua facilidade de uso. (KOTLER, 2002).

O aprendizado baseado em conteúdo tem a ver com as informações existentes nas ofertas ao mercado, determina a avaliação do consumidor sobre a eficácia da oferta – ou seja, sua “utilidade”.

Os profissionais de marketing devem projetar experiências de aprendizado que sejam compatíveis com o contexto de escolhas, capacitando os consumidores a maximizar o retorno sobre seu investimento em aprendizado.

2.2 Satisfação e Fidelização De Clientes

No modelo de negócios “nós produzimos, vocês compram”, os produtos e as comunicações fluem quase sempre em sentido único, dos produtores para os clientes, por meio de canais limitados. A gerência sênior dita o que, quando e como vender. Hoje, com o surgimento da internet, as comunicações tornaram-se de mão dupla, ou seja, passaram a ser interativas. Os clientes têm condições de conhecer melhor as empresas e as empresas dispõem de meios para acumular informações mais completas sobre os clientes. A maior riqueza de informações possibilita que as empresas desenvolvam forte relacionamento com clientes e

colaboradores, que podem ser aproveitadas para explorar novas oportunidades de negócios e para construir vantagens competitivas. A fim de gerenciar com mais eficiência e eficácia o relacionamento com os clientes e colaboradores, as empresas precisam renovar suas infra-estruturas e capacidades, investindo em três sistemas: (1) gerência de relacionamento com os clientes – CRM, (2) gerenciamento de recursos internos – IRM e (3) gerenciamento de parcerias de negócios – BPM. (KOTLER, 2002)

2.2.1 Gerência de Relacionamento com os Clientes (CRM)

Todas as empresas gostariam de desenvolver uma base sólida de bons clientes, que:

- - comprariam mais da empresa, mesmo que seus preços fossem relativamente mais altos do que os dos concorrentes.
- - agiriam como apóstolos, recomendando a empresa e seus produtos a colegas, familiares e amigos.
- - converteriam a empresa em padrão para a organização ou para a família.
- - experimentariam as novas ofertas da empresa e a ajudariam a melhorá-las.
- - recorreriam a suporte, serviços e outros recursos da empresa.

Para conquistar e reter esses clientes, muitas empresas estão evoluindo do gerenciamento de produtos para o gerenciamento de clientes e concentrando-se nas interações com cada um dos clientes. Na era industrial, as empresas enfrentavam custos mais altos para manter relacionamentos estreitos com cada um dos clientes. Esse ônus inibia a criação de relacionamentos e de serviços personalizados. Hoje, as empresas são capazes de construir e preservar esses relacionamentos a custos muito mais baixos (KOTLER, 2002).

Arthur M. Hughes identificou cinco fatores que contribuem para o sucesso do CRM (1) a empresa dispõe de processos de marketing bem desenvolvidos; (2) a empresa é capaz de levantar com facilidade o nome, o endereço e os comportamentos de compra dos clientes; (3) a empresa conta com recursos para captar dados nos pontos-de-venda sobre compras repetidas; (4) a empresa tem habilidades e recursos para construir e explorar bancos de dados; (5) a empresa é capaz de oferecer programas de recompensa pela assiduidade dos clientes, com benefícios para ambas as partes.(KOTLER, 2002)

O processo de gerência do relacionamento com os clientes compreende as seguintes iniciativas: (1) definir mercados-alvo; (2) conquistar clientes-alvo; (3) converter o valor para os clientes em benefícios concretos para os clientes; (4) compatibilizar as ofertas ao mercado com o contexto de escolhas dos clientes; (5) desenvolver a fidelidade dos clientes; (6) projetar um sistema de inteligência de mercado.

Todas as atividades de marketing, inclusive CRM, começam com a definição do mercado-alvo. Com o tempo, em consequência do aumento da intensidade competitiva, os segmentos do mercado tornaram-se cada vez menores e mais fragmentados. Felizmente, a tecnologia digital possibilita que as empresas microsegmentem seus clientes.

As empresas precisam identificar os clientes-alvo certos em cada mercado-alvo. Para tanto, os profissionais de marketing devem rever periodicamente suas premissas sobre quem é o comprador.

Depois de identificar os clientes-alvo, as empresas precisam responder a duas perguntas a respeito deles: Será que os clientes-alvo querem um relacionamento estreito com a empresa? Será que a empresa quer um relacionamento estreito com os clientes-alvo?

Nem todos os clientes têm o mesmo valor. Os profissionais de marketing precisam classificar os clientes em função da lucratividade, medida por seu valor vitalício, e dar mais atenção aos clientes mais valiosos. As empresas precisam de sistemas que possam medir a lucratividade dos clientes, de modo a orientar qual a atenção, o tempo a ser dispendido com cada um.

Em última instância, o valor dos clientes é determinado não por uma compra única, mas pelas compras esperadas ao longo de seu ciclo de vida. O valor vitalício do cliente corresponde ao valor presente do fluxo de lucros futuros, estimado para todo o período de compras do cliente. A empresa deve subtrair das receitas esperadas no período os custos esperados no período, para atrair, vender e prestar serviços aos clientes.(KOTLER, 2002)

A tarefa final para compatibilizar as ofertas ao mercado com o contexto de opções dos clientes é construir relacionamentos mais satisfatórios e duradouros com os clientes valiosos. Isso exige investimentos para melhorar a inteligência de mercado da empresa. Os

profissionais de marketing devem reduzir o prazo entre a aquisição de informações e sua conversão em ofertas de mercado.

2.2.2 Mantendo Clientes Para Sempre

Conforme Kotler, (1999, p.163) “*empresas inteligentes, hoje em dia, não se vêem como vendedoras de produtos, mas como criadoras de clientes lucrativos*”. Não querem apenas gerar uma carteira de clientes, mas serem “donas” desses clientes para sempre. Isso não significa que o cliente deseje ter um dono. Na verdade, ele quer manter suas opções em aberto. Contudo, o profissional de marketing quer possuir o cliente e torná-lo fiel.

Ainda, segundo Kotler, (1999, p.166) “os danos causados por clientes decepcionados ultrapassam a perda dos rendimentos advindos das compras em seu ciclo de vida.” O cliente muito insatisfeito, pode contar até para 11 pessoas sobre sua decepção, e cada uma dessas pessoas contará a terceiros, o que levará a um possível crescimento geométrico do número de clientes potenciais que acabam ouvindo comentários negativos da empresa. Portanto, a empresa não perde somente os lucros no ciclo de vida do cliente, mas também muitos clientes potenciais que decidem não comprar da empresa.

O custo de servir um cliente retido cai com o tempo. As transações com clientes antigos tornam-se rotineiras. Grande parte dos entendimentos se fazem sem necessidade de assinar muitos contratos. A confiança é estabelecida e há economia de tempo e custos para ambas as partes. Clientes muito satisfeitos normalmente recomendam o fornecedor a outros compradores potenciais. Clientes de longo prazo são menos sensíveis a preços, se os aumentos praticados pelo fornecedor forem razoáveis.(KOTLER, 2002)

Fred Reichheld, segundo Joan, Koob Cannie (1994), coletou dados sobre empresas com altos níveis de retenção da clientela e documentou uma lucratividade mais elevada. De fato, Reichheld concluiu que “*uma empresa que consegue aumentar seu índice de retenção em 5 pontos percentuais, pode aumentar sua lucratividade de 35 a 95%, a depender das peculiaridades econômicas do setor em questão*”.

Segundo Kotler, (1999 p.173) “as empresas costumam pensar que os clientes maiores são mais lucrativos que os menores. Mas considere que os grandes clientes recebem descontos

mais vultosos e são mais exigentes no atendimento. Existe uma evidência razoável de que os clientes de médio porte costumam gerar para o fornecedor um índice mais elevado de retorno sobre investimentos do que clientes maiores. Em suma, as empresas devem encontrar um modo de avaliar a lucratividade de cada cliente. Nessa análise, deve se considerar que clientes recebem descontos especiais, serviços de cortesia e outras atenções que afetam a lucratividade real.”

2.2.3 Questões a Considerar

Para Kotler, (1999, p.174) “*o marketing é definido como a ciência e a arte de encontrar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles*”. As empresas, hoje, estão transferindo sua ênfase da busca de novos clientes para a aprendizagem de formas de manter e aumentar a lucratividade dos atuais. À medida que mais empresas dominam a arte de satisfazer e reter clientes, mais difícil se torna atrair novos e convencê-los a trocar de fornecedor. Isso força ainda mais as empresas a dominar a arte de desenvolver a fidelidade de seus clientes.

Caplin, Donald e Cannie, Joan Koob, (1994, p.112) acredita-se que “*para manter clientes fiéis e para sempre, é necessário satisfazer suas exigências com serviços excelentes e qualidade excepcional. Contudo, os únicos que sabem com certeza como isso pode ser feito, são os próprios clientes*”.

2.2.4 A Fidelidade dos Clientes

Embora a satisfação dos clientes seja primordial para qualquer empresa bem sucedida, estamos constatando que a satisfação isolada não é suficiente para a conquista de clientes fiéis. Na década de 80, a satisfação dos clientes era a palavra de ordem para as empresas. Todo muito preocupava-se em encontrar formas de deixar os clientes felizes, atendendo às expectativas e até mesmo superando-as. Acreditava-se que, se estivessem satisfeitos, os clientes comprariam mais e com maior frequência. Livros, artigos e seminários destacavam palavras de ordem como atendimento ao cliente, qualidade de atendimento e excelência de atendimento. Por trás desses lemas estava a crença de que a satisfação dos clientes gerava resultados financeiros positivos, especialmente nas compras regulares. Entretanto, as últimas

pesquisas sugerem outra coisa: os altos níveis de satisfação não se traduzem necessariamente em compras regulares e aumento nas vendas.

A maioria dos gerentes supõe que exista uma correlação entre os índices de satisfação e o comportamento de compra dos clientes: quanto maiores os níveis de satisfação, maiores os níveis de compra, de recomendações a amigos e parentes e da disposição de arcar com preços maiores. No entanto, há constatações de que essa correlação é duvidosa. Os níveis de satisfação não se traduzem necessariamente em vendas e lucros maiores.(ERNANI, 1992)

Qual a causa dessa disparidade? Por que os clientes demonstram uma coisa mas fazem outra? Há uma série de fatores que contribuem para o problema. No momento em que são pesquisados quanto à satisfação, os clientes frequentemente ignoram suas futuras ações. Uma empresa de software, por exemplo, analisou os índices de satisfação de um grupo de clientes pouco antes de estes optarem por um concorrente e constatou índices virtualmente idênticos aos de um grupo de clientes que continuou fiel à empresa. Não obstante, aqueles clientes declaradamente satisfeitos migraram para um concorrente assim que se conscientizaram do valor maior oferecido.(ERNANI, 1992)

Outra razão para se duvidar dos índices de satisfação é o fato de as pessoas utilizarem frequentemente essas pesquisas para comunicar expectativas que extrapolam o real. Isso ocorre muito em relação ao preço. Pesquisas realizadas demonstraram que para mais de 70 por cento das empresas estudadas, o preço vinha em primeiro ou segundo lugar como a característica em relação à qual os clientes estavam menos satisfeitos. Entretanto, quando quase todos os clientes que haviam escolhido fornecedores concorrentes foram entrevistados, não passou de dez por cento o número de clientes que optaram pela troca devido ao preço.(ERNANI, 1992)

A maior razão para a disparidade entre os índices de satisfação e as compras regulares talvez seja a própria medida da satisfação. Recentes estudos confirmam que os atuais sistemas de medição da satisfação talvez não sejam um indicador confiável de compras regulares.(ERNANI, 1992)

Os índices de satisfação são em grande parte auto-relatados, o que significa que os clientes respondem a uma série de perguntas, normalmente na forma de questionários. Uma

série de fatores pode elevar os índices de satisfação auto-relatados, incluindo os seguintes: (1) formulação de perguntas; (2) momento da pesquisa; (3) humor dos pesquisados.(ERNANI, 1992)

Tendo em vista os diversos problemas relativos à medição da satisfação, não é de surpreender que muitas empresas não consigam estabelecer um relacionamento sólido entre a satisfação dos clientes e seu próprio desempenho econômico. O diretor-presidente de uma empresa que fabrica equipamentos industriais, por exemplo, estava muito frustrado com os resultados do programa de satisfação dos clientes da empresa quando afirmou: “Fico muito feliz em saber que o índice de satisfação dos clientes subiu pelo quarto ano consecutivo. Agora, será que alguém pode me dizer por que a lucratividade e a participação no mercado caíram novamente”? (ERNANI, 1992)

Desde a tendência dos clientes para exagerar a satisfação até a questionável extrapolação dos dados para as previsões de vendas e lucros, não há dúvida de uma coisa: os atuais sistemas de medição da satisfação dos clientes não podem ser utilizados para prever compras regulares.(ERNANI, 1992)

Se a satisfação dos clientes é pouco confiável, qual é então a medida vinculada às compras regulares? Essa medida é a fidelidade dos clientes. No passado, os esforços para obter a satisfação dos clientes tentavam influenciar a atitude destes. O conceito de fidelidade do cliente volta-se mais para o comportamento do que para a atitude. Quando um cliente é fiel, ele apresenta um comportamento de compra definido como não aleatório, expresso ao longo do tempo por alguma unidade de tomada de decisões. O cliente fiel tem uma tendência específica em relação àquilo que compra e de quem compra. Suas compras não ocorrem aleatoriamente. Além disso, o termo fidelidade denota uma condição relativamente duradoura e exige que a ação de comprar ocorra no mínimo duas vezes. Finalmente, a expressão unidade de tomada de decisões indica que a decisão de compra pode ser tomada por mais de uma pessoa. A manutenção do cliente descreve a duração do relacionamento com o cliente. O índice de manutenção é a porcentagem de clientes que voltou a comprar por um número específico de vezes ao longo de um determinado período.

A participação do cliente na empresa indica a porcentagem do orçamento do cliente que é gasta com os produtos desta. A empresa detém cem por cento desse orçamento, por

exemplo, quando o cliente gasta todo o orçamento com os produtos ou serviços da empresa. (ERNANI, 1992)

2.2.5 Participação no Mercado e Fidelidade

No passado, imperava a crença de que a maior participação no mercado, a conquista de novos clientes, era a maneira de maximizar os lucros. Essa crença era tão popular que ao longo das últimas duas décadas a maioria das grandes empresas norte-americanas adotou a estratégia de participação no mercado na esperança de ela ser o caminho mais seguro para o lucro máximo. A busca da participação no mercado deixou muitas empresas mais preocupadas com a conquista de novos clientes do que com a manutenção dos antigos. As estatísticas revelam que, em média, as empresas gastaram sete vezes mais dinheiro atraindo novos clientes do que tentando manter os existentes.

Frederick F. Reichheld, consultor da Bain & Co, afirma: *“Pergunte a um gerente de banco quantos clientes novos ele conquistou no mês passado e ele provavelmente terá a resposta na ponta da língua. Pergunte-lhe quantas contas ele perdeu no mesmo mês e muito provavelmente você receberá um olhar atônito como resposta”*. O sucesso e o fracasso da estratégia de participação no mercado são avaliados em relação à concorrência, enquanto o sucesso e o fracasso relativos à estratégia da fidelidade são avaliados pela manutenção e pelos gastos dos clientes. (TOLEDO, 1978)

2.2.6 Pesquisadores de Preços X Fidelidade

Uma vez que o esforço exigido para conquistar clientes é maior do que aquele exigido para manter o statu quo, os custos da estratégia de participação no mercado são maiores que os requeridos pela estratégia da fidelidade. Na estratégia de participação no mercado, por exemplo, as empresas usam frequentemente uma série de recursos de marketing de curto prazo para atrair os clientes da concorrência. Embora muitas vezes gerem uma rápida elevação nas vendas, essas medidas isoladas raramente criam um valor duradouro para os clientes, muitos dos quais eventualmente migram para um concorrente. Com a ênfase maior colocada nas vendas e nos lucros provenientes dos novos clientes, os antigos clientes podem ser esquecidos. Aumentando sua taxa de manutenção de clientes em apenas alguns pontos percentuais, os bancos, os varejistas, as corretoras de seguros, os distribuidores, os

fornecedores de serviços de saúde e os fabricantes de software podem aumentar seus lucros entre 25 e 100 por cento.

2.2.7 Fidelidade Duradoura = Maior Recompensa

As recompensas da fidelidade são de longo prazo e cumulativas. Quanto mais tempo um cliente permanecer fiel, mais lucros a empresa poderá obter desse cliente isolado. Pesquisas revelam que em diversos setores (cartões de crédito, lavanderias, indústrias, serviços automotivos, distribuição industrial), quanto mais tempo a empresa mantiver um cliente fiel, mais lucros esse cliente gerará. Mas os benefícios da fidelidade e seu efeito sobre a lucratividade vão muito além da economia de custos. À medida que aumentava o uso, aumentavam também as margens de lucro. Ao contrário da satisfação, que é uma atitude, a fidelidade pode ser definida em relação ao comportamento de compra. O cliente fiel é aquele que realiza compras regulares e repetidas, compra as diversas linhas de produtos e serviços, recomenda os produtos e os serviços a outras pessoas e mostra-se imune aos apelos da concorrência. (TOLEDO, 1978)

2.3 Marketing Bancário

Segundo Toledo (1978, p.57) *“a essência do processo de segmentação residirá no conhecimento das necessidades de mercado e das vantagens que os consumidores procuram obter ao consumir um produto. Caberá aos responsáveis pelas ações de marketing das instituições financeiras a tarefa de acompanhar a evolução daqueles fatores de mercado continuamente em mudança – consumidor, concorrência e tecnologia – e delinear as oportunidades de serviços lucrativos junto a segmentos particulares de mercado. Por conseguinte, qualquer definição de marketing bancário, consubstanciada na filosofia subjacente ao conceito de marketing, deve incluir a idéia de segmentação de mercado, uma vez que as atividades de marketing se desenvolverão visando satisfazer as necessidades de grupos escolhidos de consumidores e com lucro. É importante salientar que praticar a segmentação de mercado não significa somente dividir o mercado em dois grupos de clientes, particulares e institucionais, sem maiores considerações a respeito de cada um deles, uma vez que tal separação é quase natural.”*

Portanto, é importante para o banco o conhecimento das mudanças estruturais do mercado, as quais deverão inevitavelmente condicionar uma transformação dos meios de enfrentá-las.

2.3.1 O Consumidor de Serviços Bancários

A partir da separação entre atacado e varejo podemos também segmentar o mercado inicialmente em pessoas físicas e pessoas jurídicas. Estes clientes têm características distintas entre si, o que também justifica a correta separação entre atacado e varejo a partir do tipo de operação e não através do tamanho do saldo do cliente.

As principais características pessoas jurídicas são:

- a) atendimento a clientes institucionais: são aqueles que têm que comprar determinado produto em função de características intrínsecas. As pessoas jurídicas têm que ter conta em banco para suas próprias atividades de compra e de venda. A partir daí, outros serviços começam a fazer parte de suas necessidades também.
- b) A demanda por serviços é derivada: a necessidade por serviços bancários está ligada ao próprio crescimento da pessoa jurídica.
- c) A demanda é relativamente inelástica: do ponto de vista macroeconômico, o consumidor pessoa jurídica precisa comprar serviços bancários, mesmo não estando satisfeito com a instituição financeira. Nestes casos ele troca de banco mas continua comprando os serviços de que necessita.
- d) A demanda é altamente flutuante: do ponto de vista microeconômico, ou seja, da empresa, as pessoas jurídicas têm os serviços bancários como um custo adicional, portanto deverá sempre buscar o fornecedor que apresente o menor custo.
- e) O cliente possui mais informações: exatamente pelos custos financeiros representarem um insumo, a pessoa jurídica é mais cuidadosa na contratação de serviços e, portanto, precisa conhecer melhor o que está comprando. É normal que as empresas contratem ex-funcionários de bancos para trabalhar em suas áreas financeiras, exatamente porque eles devem conhecer melhor o setor bancário e seus produtos. (TOLEDO, 1978)

Partindo da definição corrente de marketing como sendo satisfazer necessidades e desejos do consumidor, podemos questionar se quem vai ao banco vai para satisfazer uma necessidade ou para satisfazer um desejo.

Obviamente ir a banco não é a mesma coisa que ir a um cinema, ou teatro ou restaurante. A ida a uma instituição bancária não traz uma satisfação enorme ao cliente, sendo que, na maioria das vezes o usuário pessoa física de serviços bancários o faz por necessidade. Isto é importante quando se discute o atendimento que os bancos dão ao seu cliente. No caso de pessoas jurídicas já vimos que os custos estabelecem a relação como sendo de necessidade.

Outra questão importante diz respeito ao fato de não haver patente em serviços por parte dos clientes bancários e isto significa que os produtos tendem a ser muito parecidos, quando não são exatamente iguais, como no caso das cadernetas de poupança. Sendo assim, com produtos semelhantes, restava aos bancos a facilidade de acesso, ou localização das agências, como diferencial para o atendimento a pessoas físicas. Hoje, com o atendimento eletrônico e à distância, isto deixou de ser um diferencial para uma boa parte dos clientes. (TOLEDO, 1978).

No caso de pessoas físicas, podemos estabelecer como principais necessidades os seguintes itens:

- a) pagamento de contas;
- b) guarda de recursos;
- c) receita financeira;
- d) empréstimos ou financiamentos

Podemos dizer que estas seriam as necessidades básicas, ou seja, alguém vai abrir uma conta em uma instituição financeira objetivando o atendimento destes itens. Uma vez que a conta esteja aberta e verificando que todos os bancos têm produtos semelhantes, para este atendimento, começam a surgir novas necessidades distintas destas e que poderíamos chamar de necessidades derivadas, que podem ser:

- a) atenção;
- b) praticidade;
- c) aconselhamento;
- d) solução de problemas

Vemos que se encontra aí o diferencial que poderá distinguir uma instituição de suas concorrentes, quando os produtos e os preços forem semelhantes. Um raciocínio análogo pode ser feito para o cliente pessoa jurídica

- a) Necessidades básicas:
 - aplicações financeiras
 - capital de giro
 - cobranças
 - investimentos
- b) Necessidades derivadas:
 - agilidade
 - consultoria
 - parceria
 - solução de problemas

O mais recente movimento dos bancos no que tange a entender o consumidor e tornar o banco mais competitivo é o de segmentar o seu mercado. O mercado bancário é muito amplo, basta alguém ter renda para ser um potencial cliente de um banco. Como o cliente aparentemente está ficando mais exigente, a segmentação por regiões, que era amplamente utilizada na administração de agências, perdeu boa parte de seu efeito, até porque com o atendimento eletrônico, o cliente pode acessar os serviços bancários de qualquer ponto que esteja.

Toledo, citando J.P.Nordman e J.C. Mouret, sugere uma ferramenta chamada Ciclo de Vida do Cliente (Toledo, 1993 p. 196-197). Ela tem o mesmo princípio que o Ciclo de Vida do Produto, mas em vez de medir o faturamento ou volume de vendas, mede a capacidade de poupar ou de tomar emprestados recursos bancários ao longo do tempo. Por exemplo, quando alguém começa a trabalhar logo ao sair da faculdade, não terá um salário muito alto, porém, devido á sua idade, terá como objeto de consumo muitos itens acima da sua capacidade de aquisição, como automóveis, equipamentos eletrônicos, etc. Como atender à este consumidor? Oferecendo produtos que aumentem a sua capacidade de consumo, como financiamentos, empréstimos, cartões de crédito, cheques especiais, etc. Com o tempo ele deve aumentar a sua

renda e com isso quitar as suas dívidas e até começar a ter algum excedente. É hora de oferecer outros produtos, agora produtos de aplicação.

Os autores mostram que este movimento pode ser cíclico e se tornar um padrão para determinados grupos de consumidores. Esta segmentação leva em consideração a idade e a capacidade de consumo de serviços bancários do cliente. Como o banco tanto aplica recursos como capta recursos, ele sempre terá um produto adequado a cada momento do Ciclo.

Com isso, o banco poderá se antecipar às necessidades de seu cliente e com isso conseguir a sua fidelização. Ernesto Giglio nos alerta para isto: *“apesar da existência dos hábitos, em situações de crise o comportamento do consumidor pode se modificar, quebrando rotinas e reiniciando um processo de busca de alternativas. O gerente que conseguiu criar um hábito de compra no seu consumidor deve se esforçar para não permitir nenhum erro na sua venda, nenhuma crise de qualidade ou abastecimento. Caso tal ocorra, um concorrente vigilante não perderá a oportunidade de entrar no circuito de estimulação dirigida ao cliente, buscando reavivar a memória deste sobre outras alternativas. Nossa primeira conclusão, portanto, refere-se ao fato de que os clientes relatam que acabam se lembrando daquelas empresas/produtos que resolveram suas expectativas, tornando-as mais aptas a ser escolhidas”* (GIGLIO, 1996).

Com relação ao comportamento do cliente do futuro, Las Casas recomenda cinco pontos de reflexão (LAS CASAS, 2000):

- a) Tempo; ninguém quer perder tempo em filas de bancos, supermercados ou outro estabelecimento varejista qualquer.
- b) Qualidade: as pessoas vão querer produtos que durem mais e que não precisem de muitos reparos.
- c) Saúde: cuidados com a saúde e preocupações com uma maior perspectiva de vida.
- d) Ambiente: preocupação com o meio-ambiente.
- e) Lar: permanecer em casa é uma grande opção.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos que nortearam a pesquisa, relatando: método de pesquisa, definição da amostra, descrição da amostra, instrumento de coleta de dados e análise dos dados.

3.1 Método de Pesquisa

Após a etapa de planejamento e definição do problema a ser estudado, dos objetivos a serem alcançados, definiu-se o método para coleta de dados e análise dos resultados.

Esta definição foi fruto de análise dos métodos disponíveis e dos objetivos da pesquisa junto ao Gerente da agência e ao orientador, compondo o comitê para seleção do questionário a ser aplicado e do perfil dos clientes a ser pesquisado. O método utilizado foi pesquisa descritiva, qualitativa, realizada através de questionários aplicados por meio de entrevistas pessoais com clientes Pessoa Jurídica. A escolha do método se deu por que ele serve para estudar, em profundidade, processos organizacionais e comportamentos de indivíduos e grupos, com grande variedade de fontes de evidência. A pesquisa é descritiva porque tem como objetivo descrever de modo sistemático o fenômeno estudado na organização em referência. A entrevista foi realizada com 20 clientes (pequenas empresas) da agência de Umuarama-Pr.

3.2 Definição da Amostra

Foram escolhidos 20 clientes pequena empresa da agência de Umuarama-Pr. Com isso, foi possível ao mesmo tempo obter relatos mais ricos, por meio de entrevistas abertas e viabilizar a análise qualitativa dos dados. As entrevistas foram realizadas em visitas aos referidos clientes, no período de 27 de agosto a 14 de setembro de 2007. Foi também observado o comportamento desses clientes com relação à utilização de crédito.

3.2.1 Descrição da Amostra

Foram entrevistadas 20 pequenas empresas de diversos ramos de atividade/tempo de constituição e com dirigentes com níveis de escolaridade diferentes. Abaixo relacionamos tais características:

Ramo Atividade	Tempo Atividade	Idade Sócios	Escolaridade Sócios
Com Var Material de Construção	15 anos	42 e 47 anos	Ens Médio e Superior
Com Var Material de Construção	17 anos	41 e 45 anos	Ensino Médio
Com Var Máq e Ap p/Escritório	31 anos	31 e 64 anos	Ens Básico e Superior
Com Var Máq e Ap p/Escritório	06 anos	29 e 31 anos	Ens Médio e Superior
Com Atacadista Hortifrutigranjeiros	05 anos	43 anos	Ensino Médio
Supermercado	07 anos	45 anos	Ensino Médio
Com Produtos Agropecuários	12 anos	45 anos	Ensino Médio
Com Produtos Agropecuários	20 anos	49 anos	Ensino Médio
Com Produtos Agropecuários	21 anos	45 e 47 anos	Ensino Médio
Facção de Vestuário	03 anos	42 anos	Ensino Médio
Com Peças p/ Máquinas e Veículos	16 anos	44 e 56 anos	Ens Básico e Superior
Com Peças e Acessórios p/Veículos	15 anos	39 e 45 anos	Ens Médio e Superior
Com Peças/ Acessórios p/Caminhões	22 anos	51 e 44 anos	Ensino Médio
Com Bebidas/ Alimentos-Lanchonete	02 anos	43 anos	Ensino Médio
Com Artefatos de Concreto	25 anos	40 e 61 anos	Ens Básico e Médio
Com Artefatos de Concreto	02 anos	39 e 45 anos	Ensino Médio
Com Varej Cosméticos e Perfumaria	07 anos	49 e 35 anos	Ensino Superior
Comércio Varej Motos e Acessórios	05 anos	23 e 26 anos	Ensino Médio
Com Art Médico-Hospitalares	16 anos	42 e 44 anos	Ens Superior e Médio
Com Art Médico-Hospitalares	03 anos	61 e 55 anos	Ens Básico e Médio

As variáveis acima foram pesquisadas, com o objetivo de analisar se existe algo em comum entre as empresas com características similares, com relação à administração financeira das mesmas.

3.2.2 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados utilizado para realizar o trabalho foi estruturado com perguntas abertas relativas ao gerenciamento do fluxo de caixa da empresa, suas necessidades e preferências quanto a bancos, linhas de crédito, conhecimento das mesmas, atributos mais importantes para decisão pelo crédito e/ou banco e satisfação dos clientes, constante no anexo I deste trabalho.

3.3 Análise dos Dados

Os dados foram analisados a partir do agrupamento de respostas, que abordavam as seguintes questões: Gestão Financeira das Empresas, Principais Dificuldades Encontradas na Gestão Financeira, Reações às Dificuldades Financeiras, A Relação com o Mercado Financeiro, Utilização das Linhas de Crédito e Satisfação dos Clientes.

Desta forma buscou-se conhecer suas reais necessidades e dificuldades, para melhor identificar as oportunidades de negócios, bem como, os produtos e serviços mais adequados à esta realidade, além de através deste período de entrevistas, diálogo com os clientes, acompanhar a evolução de negócios com o Banco, obtendo uma conclusão sobre a relação entre o relacionamento mais estreito com o cliente e os negócios realizados com o Banco.

Buscou-se ainda, uma análise quanto ao ramo de atividade das empresas pesquisadas, tempo de atividade e grau de instrução dos dirigentes, como forma de observar se há relação entre tempo de experiência no ramo, nível de conhecimento e as dificuldades encontradas na gestão financeira da empresa.

4 RESULTADOS

4.1 Banco do Brasil e as Micro e Pequenas Empresas

Em setembro de 2007, as operações destinadas às micro e pequenas empresas representaram 42,7% da Carteira de Varejo, contra 48,2% em setembro de 2006. A redução da participação relativa da carteira de Micro e Pequenas Empresas na carteira total de Varejo deve-se, principalmente à estratégia do Banco de concentrar esforços em produtos voltados às pessoas físicas como CDC Veículos, Consignação e Cartão de Crédito. O saldo dessas operações para Micro e Pequenas Empresas foi de R\$ 20.722 milhões, incremento de 14,7% em relação a setembro de 2006 e de 5,7% em relação a junho de 2007, com destaque para as operações de Giro que tiveram incremento de 136,9% em 12 meses e 39% em relação ao trimestre anterior.

As operações com base em Recebíveis totalizaram R\$ 7.836 milhões em setembro de 2007, aumento de 12,8% em relação ao mesmo período do ano anterior e 1,0% em relação a junho de 2007. Os principais produtos desta linha são o Desconto de Títulos e Desconto de Cheques, representando 89,4% do total.

O BB Giro Rápido oferece financiamento para capital de giro sem exigências de garantias reais. Essa operação divide-se em uma parte de cheque especial e outra de capital de giro com pagamento parcelado em 18 meses. Ao final de setembro de 2007, essa linha de crédito atingiu o saldo de R\$ 4.864 milhões, crescimento de 14% (set/06 – set/07).

As operações de Proger Urbano Empresarial utilizam recursos do FAT (Fundo de Amparo ao Trabalhador) para financiar projetos ou investimentos com capital de giro associado que proporcionem a geração de emprego e renda na área urbana. Essas operações apresentaram incremento de 37,1% (set/06 – set/07), encerrando o período com saldo de R\$ 3.890 milhões. (dados fornecidos pela Diretoria de Micro e Pequenas Empresas).

4.1.2 - Relacionamento BB Umuarama (PR) Com Pequenas Empresas

A agência do Banco do Brasil em Umuarama está inserido num mercado com mais 07 bancos, alguns com mais de uma agência ou ponto de atendimento, para uma população de

aproximadamente 90.000 habitantes e cerca de 3.500 empresas. Os dados abaixo, demonstram a participação do BB no mercado em relação à recebíveis, empréstimos e financiamentos, objeto de estudo desta pesquisa, a saber:

	Participação BB Mercado	Fidelidade dos Clientes
- Antecipação de Recebíveis	51,8%	55,8%
- Financiamentos	2,7%	38,50%
- Empréstimos	16,8%	39,10%

Os números acima, demonstram que os estudos científicos quanto à participação no mercado e fidelidade dos clientes é procedente. Nem todos os clientes observados operam com tais linhas de crédito, mas dentre aqueles que operam, verifica-se que o percentual daqueles que mantêm 100% de suas operações com o Banco é significativa. Resta ao Banco, alcançar maior participação e também a fidelidade e lucratividade de tais clientes. Neste contexto, vislumbra-se um enorme caminho a percorrer, uma oportunidade de crescimento para o Banco, um momento para aplicação de maior esforço e esmero profissional, capaz de transpor as dificuldades e colocar o Banco numa posição mais favorável frente ao mercado, como também realize maior rentabilização dos clientes retidos.

4.2 Gestão Financeira das Empresas

A grande maioria das empresas é dirigida por pessoas na faixa etária de 39 a 45 anos e detém ensino médio. Pelo diálogo mantido com os mesmos, observa-se que a grande maioria delas não tem um controle rígido de custos, e buscam crédito à medida que a necessidade se apresenta, sem uma programação a longo prazo.

4.2.1 Principais Dificuldades Encontradas na Gestão Financeira

Às perguntas sobre quais as dificuldades encontradas na gestão financeira de sua empresa e como você vê a questão da gestão financeira de sua empresa no mercado de hoje, a dificuldade unânime apontada foi gerenciar o fluxo de caixa, falta de capital de giro. Os motivos que levam a esta dificuldade segundo os clientes, são: inadimplência, prazo de compra menor que prazo de recebimento, para conseguir acompanhar a concorrência,

especialmente no ramo de informática, vendas sazonais. Há a necessidade de maior valor disponível para capital de giro, e a esta questão alguns clientes alegaram dificuldades por altas taxas de juros. Mas, percebe-se que ao buscar capital de giro junto aos Bancos, as empresas necessitam não somente do capital, mas também de condições mais adequadas que representem um verdadeiro reforço no capital de giro da empresa. Essas condições são taxas mais acessíveis e prazos compatíveis, inclusive com carência. A este anseio, o Banco do Brasil oferece o BB Giro Rápido, com taxa máxima de 2,53% a.m. + TR, 18 meses de prazo para pagamento, com até 59 dias de carência para o primeiro pagamento, tempo oferecido para que a presente ajuste seu fluxo de caixa.

Além disso, em algumas empresas fica evidente que não há um planejamento, não há cálculo de custos, atribuição de riscos para clientes, ou mesmo uma previsão, sequer mensal das necessidades de caixa. O imediatismo aliado às dificuldades impostas pelo mercado: concorrência acirrada, inclusive de pequenas empresas com grandes grupos que oferecem melhores condições de pagamento aos seus clientes, inadimplência, reforçam as dificuldades a serem gerenciadas pelas empresas.

Observa-se ainda, segundo relato dos clientes, que muitas vezes a inadimplência decorre de um incentivo “desesperado” às vendas para alavancar recursos necessários para honrar seus compromissos.

4.2.2 Reações às Dificuldades Financeiras

Ao tratarmos das respostas sobre como solucionar a necessidade de caixa da empresa, observamos com maior frequência, a preferência pelo crédito bancário. Isso demonstra maior facilidade do Banco em “vender” seus empréstimos e financiamentos a este público-alvo, que necessita desses serviços. E mesmo aqueles que num primeiro momento não optam pelo crédito bancário, muitas vezes acabam recorrendo a ele, por força das circunstâncias e/ou por passar a analisar e programar melhor o fluxo de caixa da empresa e chegar a conclusão que embora utilizando capital de terceiros, em muitas situações a solução é melhor pois, alia taxas mais baixas, crédito rápido em tempo de solucionar sua necessidade e não permitir que venha a ter sua situação agravada, (pagamento a fornecedores com juros mais altos, protesto de títulos, restrições impeditivas, dificuldade no crédito junto a fornecedores, dificuldades em honrar compromissos com funcionários, etc). Resta ao Banco, buscar uma atuação adequada,

com produtos competitivos, funcionários bem preparados e um bom relacionamento gerente contas/empresa, de modo a tornar o Banco presente nas soluções das necessidades do cliente, participando com interesse pelo crescimento da empresa, estabelecendo uma parceria que gere vantagens para ambos.

As outras opções apresentadas como preferidas em menor quantidade foram adiar pagamento de contas, porém, isto implica em negociação com fornecedores e demais credores, o que muitos dirigentes querem evitar para não evidenciar dificuldades na empresa. Outros ainda salientaram que, desta forma o problema é apenas adiado e o que é pior, muitas vezes se agrava, em virtude do desajuste no fluxo de caixa, inadimplência, etc.

A redução de custos/compras também não é vista como solução mais adequada, pois demanda maior tempo para gerar resultado, além de comprometer o giro, pois comprando menos, a empresa também venderá menos, o que a leva a um enxugamento “forçado” e muitas vezes a perda de mercado.

Outra opção citada foi a intensificação da cobrança, para solucionar a inadimplência. Porém, muitas vezes o recebimento não acontece no momento desejado, apesar das cobranças e, o tempo esperado para o recebimento é superior ao permitido para a empresa cumprir seus compromissos.

A venda de um bem apresentou-se em “último lugar” pois, embora seja um recurso próprio, significa uma “descapitalização”. O bem vendido nessas circunstâncias, normalmente é desvalorizado e a aquisição de um novo não acontece pelo mesmo valor. E nessas condições, é comum que a empresa tenha que recorrer a um financiamento para aquisição do novo bem, pagando juros. Alguns ainda se utilizam desta opção na venda de veículos, pois o financiamento dos mesmos tem taxas menores para empresa que o capital de giro, por exemplo. O problema maior citado neste caso, é que a venda nem sempre acontece no momento desejado, e muitas vezes, quando ocorre é com uma desvalorização que inviabiliza o negócio.

Observando o dia-a-dia das empresas e as respostas obtidas nas entrevistas, percebe-se que elas, em grande maioria, necessitam dos produtos e serviços oferecidos pelo Banco.

Os problemas são similares, a dificuldade de gerenciar o fluxo de caixa, em virtude da inadimplência, bem como, das particularidades de cada ramo/situação se ajustam com os produtos oferecidos pelo Banco. E mesmo as empresas que em geral não utilizam crédito por necessidade de capital de giro, na sua grande maioria, recorrem ao Banco quando querem fazer um investimento (ampliação da empresa, aquisição de um veículo utilitário, máquinas e equipamentos). Ou seja, o perfil das empresas é utilizador de crédito e o Banco pode atuar como “consultor financeiro” analisando com a empresa suas necessidades e o produto mais adequado para solucioná-las.

Ao observar o consumidor de serviços bancários, comprova-se a teoria: Os clientes precisam de um Banco, os produtos oferecidos pela concorrência são similares, mas eles não buscam somente o produto, é preciso um valor agregado à eles, o atendimento, o “aconselhamento”, parceria, agilidade, solução dos problemas, atributos apresentados como necessidades derivadas, segundo Toledo (1978, p.57).

4.3 A Relação com o Mercado Financeiro

Neste capítulo, trataremos das respostas obtidas sobre quais motivos levam as empresas a decidirem por um Banco e quais os fatores mais valorizados por elas, no atendimento bancário. Embora 09 clientes tenham respondido que as taxas menores representam o motivo que os levam a decidirem por um Banco, 07 responderam que o atendimento gerencial com foco no atendimento às suas necessidades representa o fator mais valorizado no atendimento bancário às suas empresas. Isso demonstra que o fator juros menores não está isolado, mas vem acompanhado de um bom atendimento/relacionamento. Se considerarmos que todas as respostas mencionam relacionamento, desempenho do gerente, atenção, valorização da empresa, veremos que todas se traduzem em relacionamento. Portanto, não basta taxas de juros menores, eles precisam estar aliados a um bom relacionamento, o cliente precisa receber esta taxa como uma “premiação” pela parceria com o Banco. Essa atitude reforça a fidelização do cliente.

Os motivos lembrados para escolha de um Banco, que se apresentaram em seguida, foram: crédito rápido (07 clientes), atendimento/relacionamento (03) e comodidade (01). Mais uma vez, ao analisarmos as respostas às duas perguntas, observamos que elas culminam numa

junção de fatores que apontam para um bom aproveitamento das oportunidades surgidas no relacionamento com a empresa.

Conforme Arthur M. Hugles, *“A maior riqueza de informações possibilita que as empresas desenvolvam forte relacionamento com clientes e colaboradores, que podem ser aproveitadas para explorar novas oportunidades de negócios e construir vantagens competitivas”*.

Aliando a teoria à prática, vemos que o Banco precisa estar atento às necessidades dos clientes, utilizar-se das ferramentas disponibilizadas, a exemplo do Aplicativo Clientes que apresenta várias informações necessárias ao relacionamento com o cliente: data da abertura da conta, produtos adquiridos pelo cliente, vencimentos de operações e produtos e demais dados cadastrais. Quando estas informações são somadas ao relacionamento que o Gerente de Contas mantém com seu cliente pequena empresa, dialogando, visitando-a e inteirando-se ao máximo das condições de mercado para o ramo da empresa, surge uma ótima parceria onde, o Banco encontra possibilidades negociais e o cliente encontra soluções para suas dificuldades, sob uma ótica profissional, que se traduz em vantagens para ambos. O cliente que consome mais produtos e serviços do Banco, acaba agregando vantagens como redução de taxas de juros em alguns produtos, além de, ao longo deste relacionamento, se estabelece a transparência e a confiança, indispensáveis para parceiros em bons negócios.

O Sistema disponibilizado pelo Banco do Brasil para gerenciamento de clientes, contém ainda informações muito valiosas para realização da parceria desejada, como produtos adquiridos, rentabilidade, propensão ao consumo, percentual de utilização de crédito no Banco e no Sistema Financeiro Nacional, o que permite ao Banco ter uma visão mais ampla do cliente.

Do ponto de vista dos clientes, observa-se um crescente nível de exigência, com maior acesso às informações, ao tempo em que a similaridade dos produtos/serviços oferecidos pelos Bancos, os coloca num grau de competitividade muito alto. Por outro lado, a variedade de produtos/serviços oferecidos, propicia um maior poder de negociação, pois o cliente pode obter vantagens em um determinado produto por deter a posse de outro e assim, a fidelização acontece de forma vantajosa para ambos. Sempre demonstrando interesse pelo cliente, conforme Toledo aponta agilidade, consultoria, parceria e solução de problemas como necessidades derivadas para o cliente pessoa jurídica.

4.4 Utilização das Linhas De Credito

As perguntas sobre conhecimento e utilização das linhas de crédito oferecidas pelo Banco, obtiveram respostas interessantes, nas quais observamos que nenhum cliente se referiu ao “seu Banco”, como se fosse outro, diferente do Banco do Brasil . Elas estão comentadas abaixo:

Cinco clientes responderam que conhecem os produtos/serviços oferecidos pelo Banco do Brasil, porém, não descreveram quais são esses produtos e/ou serviços .

“-Sim, algumas, Proger, BB Giro Rápido – (06 clientes) – são as linhas inicialmente mais procuradas pelos clientes, que atendem à necessidade de capital de giro e investimento a longo prazo, para mini e pequenas empresas, portanto, as mais conhecidas e difundidas entre os próprios clientes.

“-Sim, Proger, BB Giro Rápido, desconto de Títulos e Cheques, Cheque Ouro Empresarial“ - (06 clientes) observamos nesta resposta que alguns outros produtos são acrescentados: Descontos de Títulos e Cheques e Cheque Ouro Empresarial são empresas com perfil de vendas realizadas a prazo com cheque e títulos, que já descobriram que podem antecipar esses créditos junto ao Banco e que conhecem também o Cheque Ouro Empresarial, produto que faz um “mix” com o BB Giro Rápido – trata-se de um limite conjunto, que sendo aprovado, destina 80% do valor para Crédito Fixo – BB Giro Rápido e 20% para Crédito Rotativo – Cheque Ouro Empresarial. Portanto, todos os clientes que utilizam o BB Giro Rápido, a exemplo dos que citaram o produto no grupo de respostas anterior, se utiliza também do Cheque Ouro Empresarial. Pois trata-se do produto que abre as portas para as pequenas empresas no Banco do Brasil, dando à elas não só um limite mas, uma identificação como Cliente Ouro Empresarial.

“-Sim, BB Giro Rápido, Desconto de Títulos, Desconto de Cheques, Antecipação de Cartão, Finame, BB Giro Empresa Flex” – (03 clientes) aqui temos uma resposta mais “ampla” dos produtos oferecidos pelo Banco. Trata-se de clientes que além dos produtos citados anteriormente e das formas de recebimento a prazo por cheque e duplicata, se utilizam também da venda a prazo pelo cartão de crédito e usufruem da antecipação dos créditos dos

mesmos, que é feita por taxas de juros inferiores às demais antecipações, de forma automática ou por solicitação do cliente, conforme determinado em contrato. Esses clientes também, já conhecem, embora todos não tenham utilizado, as linhas de crédito Finame, que atende á investimentos de longo prazo, podendo financiar até 100% do produto, de acordo com o mesmo e, BB Giro Empresa Flex – nova linha de crédito para capital de giro, que pode se adequar ao fluxo de caixa da empresa, permitindo pagamentos mensais, bimestrais, quadrimestrais, semestrais ou até anuais. Pode também ser utilizado para pagamento direto a fornecedores, isentando o cliente da incidência de CPMF em sua conta corrente por ocasião do crédito.

Analisando as respostas das empresas quanto ás linhas de crédito conhecidas e/ou utilizadas, vemos que a área de Marketing do BB está sempre atenta, buscando descobrir as necessidades dos clientes e antecipar-se a elas, criando produtos e serviços realmente competitivos, que agregam valores às empresas que deles se utilizam. Por exemplo, ao utilizar-se de um Proger Urbano Empresarial, a empresa está antecipando uma realização, um sonho, adequando sua empresa às condições desejadas, quanto a instalações, móveis, equipamentos e muitas vezes, adquirindo máquinas e equipamentos que vão alavancar a produção e conseqüentemente as vendas, pois quando uma empresa opta pelo financiamento de uma maquinário da espécie, já tem um mercado-alvo pronto para ser atingido, necessitando em geral, apenas aumentar sua capacidade de produção que vai ser alavancada com o respectivo financiamento. O mesmo acontece com aquisição de veículos, muitas empresas adquirem veículos apenas para reposição, economia de gastos com manutenção, o que já representa uma vantagem. Além disso, outras adquirem um veículo através do financiamento para colocarem outros representantes em linhas ainda não atingidas até então, o que representa uma maior participação no mercado, uma expansão de mercado. As taxas de juros desse financiamento são baixas, hoje TJPL + 5,27% a.a. (taxa equivalente), o que torna perfeitamente viável, dentro das condições acima expostas. O mesmo acontece com o FINAME. Já na área de Recebíveis, as taxas são maiores, mas muito competitivas e, antecipando os recursos já negociados, fica mais fácil solucionar um problema de fluxo de caixa, até pela questão das garantias reais que são dispensadas neste caso.

Ao vermos tais respostas, observamos que elas guardam concordância com as respostas às perguntas anteriores, onde, a preferência indicada pelos clientes, para a solução das dificuldades financeiras da empresa, apontam para empréstimos bancários. Isso nos

mostra que temos um grande público a atender, demonstra uma realidade comum, não regra geral, mas comum aos pequenos empresários. E mesmo aqueles que são mais equilibrados financeiramente, com mais tempo de atuação na empresa, por vezes, podem se valer dos empréstimos bancários, quando estes representam uma vantagem competitiva, por exemplo, ao utilizar um capital de giro para adquirir produtos para revenda com preço diferenciado, com desconto maior que a taxa de juros que pagam ao Banco, ou até mesmo numa outra situação da necessidade momentânea. E neste aspecto, o Banco do Brasil vem de encontro às necessidades da empresa, com sua variedade de produtos e serviços, são linhas de crédito apropriadas para cada situação da empresa e, ao contrário do que se pensa em muitos casos, tais créditos são concedidos rapidamente, sem muita burocracia e exigência de garantias. A realidade do mercado nos mostra as dificuldades enfrentadas pelas empresas, especialmente nos primeiros anos de sua constituição. Por isso, se houver viabilidade econômica para o negócio, com certeza, o cliente vai encontrar sua solução junto a uma das linhas de crédito disponibilizadas pelo Banco do Brasil.

Em Marketing Bancário observamos uma realidade: a segmentação dos clientes e a necessidade de o conhecermos cada vez mais, conhecendo suas necessidades para melhor atendê-los. A segmentação de mercado contribui e muito para maior e melhor conhecimento dos clientes aos quais atendemos. Desta forma, podemos trabalhar focados no alvo a atingir. A área de Marketing tem produtos e mensagens direcionadas aos clientes, os funcionários na linha de frente têm o treinamento adequado e o contato com a empresa, com sua realidade, o que lhe aponta oportunidades e riscos. Além disso, num mercado segmentado, a tendência é de se aumentar o nível de conhecimento dos produtos e serviços a serem negociados, como também o nível de relacionamento cliente/Banco. (TOLEDO, 1978)

4.5 Satisfação dos Clientes

A pergunta quanto ao grau de satisfação dos clientes, foi colocada nesta pesquisa com o objetivo de verificar a relação satisfação do cliente e fidelização. Infelizmente, nem todas as respostas trouxeram os motivos pelo grau de satisfação apresentado com o Banco. Apresentando-se as respostas por grau de satisfação, temos a seguinte situação:

- Excelente: 06 clientes ;
- Ótimo: 10 clientes;
- Bom: 03 clientes;
- Regular: 01 cliente.

Entre os clientes com alto grau de satisfação, apenas 03 apresentaram o motivo de sua satisfação, que poderiam se expressar numa das respostas: “A satisfação pelo Banco do Brasil, atualmente é muito grande, pois é uma das únicas entidades financeiras que atuamos, que sempre está buscando saber da nossa necessidade e apresenta opções para o nosso dia a dia”. Este cliente confirmou o referencial teórico apresentado neste trabalho como também, o empenho do Banco em buscar um relacionamento mais intenso com a empresa, de forma a conhecê-lo mais, como também às suas necessidades, aliando o conhecimento das linhas de crédito disponíveis como solução para as dificuldades da empresa.

Já entre aqueles que afirmaram um bom grau de satisfação, houve apenas 01 justificativa: “Acho muito alto o custo das tarifas. Filas demoradas, juros altos para cheque especial.” Este cliente, além do Banco, movimenta com uma Cooperativa de Crédito, onde se adquire cotas, recebendo participação nos lucros por estas cotas e não se paga tarifa. Se comparadas, as tarifas e taxas de juros do BB em relação a outros bancos, observa-se que o Banco do Brasil tem um diferencial: menores taxas e tarifas, porém neste caso, a comparação foi feita com uma cooperativa de crédito, que estão representando uma acirrada concorrência, valorizando muito o aspecto “custo”. Para esta situação, o Banco dispõe de um Programa de Relacionamento que agrega vantagens em custo de tarifas, podendo chegar até à isenção das mesmas, pelos produtos que adquire e, além disso, o Banco do Brasil dispõe de várias linhas de crédito que muitos concorrentes, entre eles, as cooperativas não oferecem, com um diferencial em taxas de juros ainda menores que a concorrência.

Retornando ao objetivo da pergunta no questionário, verificar a relação satisfação e fidelização do cliente, buscou-se verificar se os clientes que se afirmam satisfeitos são aqueles “mais fidelizados”, ou seja, que concentram maior percentual de negócios com o Banco, que repetem suas operações de crédito, recorrendo sempre que necessário ao Banco para viabilizar um negócio. Constata-se pelos clientes que se disseram muito satisfeitos, que existe uma relação entre a satisfação e o consumo dos produtos e serviços. Porém, ela não se estabelece por si só, não é em absoluto, inócua. É fruto de um trabalho de parceira, de um

relacionamento constante na busca de atender às necessidades do cliente e também conhecer a atuação da concorrência. A satisfação, apontada nas respostas dos clientes não é garantia de que eles pertencem ao Banco do Brasil e que não mudariam de Banco. Ao contrário, o mercado bancário hoje, altamente competitivo exige de seus profissionais como premissas básicas: conhecimento e relacionamento, a partir dessas duas vertentes, outros atributos vão se estabelecendo, como a orientação, atenção, praticidade e até consultoria, citados por Toledo, 1978.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar o perfil dos clientes Pequenas Empresas da agência de Umuarama-Pr. Por meio de uma pesquisa qualitativa, com entrevistas em profundidade, junto a 20 clientes Pessoa Jurídica do segmento Pequenas Empresas buscou-se entender como essas organizações fazem a gestão de suas finanças, as principais dificuldades financeiras enfrentadas e as principais formas de lidar com essas dificuldades, principalmente a partir dos serviços oferecidos por instituições financeiras. O estudo buscou, ainda, verificar o nível de satisfação dos clientes com as diversas ofertas do Banco do Brasil, de modo a entender melhor a necessidade desse importante segmento de mercado.

A análise das entrevistas permitiu compreender aspectos relevantes do dia a dia da gestão financeiras das empresas. Com relação à gestão, observou-se que a maioria das empresas entrevistadas utilizam-se com certa frequência das linhas de crédito de Capital de Giro e Antecipação de Recebíveis (Desconto de Títulos e Cheques). Elas demonstram problemas comuns, apesar de atuarem em ramos diferentes, respeitando-se evidentemente as particularidades de cada uma e de cada ramo. Entre os problemas mais apontados encontra-se a dificuldade em se gerenciar o fluxo de caixa, aliada à inadimplência. Vários se utilizam constantemente da antecipação das vendas realizadas junto ao Banco mas, encontram, apesar das dificuldades, solução nas linhas de crédito oferecidas pelo Banco do Brasil. Observa-se ainda, com frequência, a falta de planejamento, de avaliação dos riscos e custos da empresa. Considerando as diversidades de situações e empresas entrevistadas, pôde-se contudo, perceber que, desde que haja viabilidade econômica, o Banco do Brasil tem uma linha de crédito para a solução dos problemas, para o incremento na produção, para ampliação da empresa, etc. Como atributos valorizados pelo cliente, percebe-se que o relacionamento Banco/Cliente é sempre lembrado. Vários clientes se manifestaram quanto a atenção recebida, ao interesse do Banco (através de seu Gerente de Relacionamento) em atendê-lo, sendo parceiro, apontando alternativas, riscos, enfim, prestando praticamente uma consultoria financeira para subsidiar as decisões da empresa.

Os clientes valorizam o relacionamento, gostam de ser lembrados, receber ofertas sobre novas linhas de crédito, enfim, manter-se atualizados, gostam de receber aconselhamento de um profissional competente e no qual eles tenham confiança. Aí entram

valores como transparência, respeito ao cliente, cumprimento de promessas, rapidez na regularização de falhas. Quando o cliente/gerente de contas atingem este nível de relacionamento, sua fidelização se torna mais comum, apesar das exigências impostas para esta conquista. No entanto, este relacionamento deve ser constante, contínuo, se houver acomodação, a concorrência muito rapidamente passará à frente. Relembrando a teoria que embasa este trabalho: “ o marketing é definido como a ciência e a arte de encontrar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles.” (KOTLER, 2000)

Os atributos mais lembrados pelos clientes não podem atuar isoladamente. De acordo com a linha de crédito, encontra-se facilidades ou dificuldades . Algumas são muito simples e rápidas para operacionalizar, já adequadas á realidade do mercado. Outras, infelizmente, como operações de investimento com recursos do FINAME, ainda são morosas e aí, precisa-se de um esforço redobrado para vencer a concorrência. Isso exige dos profissionais do BB, uma constante atualização e conhecimento dos canais a percorrer, de modo a antecipar o esclarecimento ao cliente sobre todas as etapas a percorrer, para que ele não sinta sua demanda desvalorizada, pois nesse caso a concorrência o atrairá com novas ofertas e rapidez, fruto de uma estrutura totalmente diferente, na qual o cliente é mais facilmente atendido.

Embora a participação do BB seja inferior aos demais bancos da praça, a maioria dos clientes que mantém negócios com o Banco, são fiéis, ou seja, recorrem com frequência ao Banco para realização de seus negócios. A participação no mercado, sem a fidelização não significa necessariamente, lucratividade para a empresa, esses fatores precisam caminhar juntos, representam um desafio para os bancos. Buscar novos clientes mas, com capacidade para atender satisfatoriamente os clientes já internalizados na agência e fidelizar os novos também. Segundo pesquisas realizadas, empresas com altos níveis de retenção da clientela, demonstram uma lucratividade mais elevada. (KOTLER, 1998).

O custo de servir um cliente retido cai com o tempo. As transações com clientes antigos tornam-se rotineiras. Grande parte dos entendimentos se fazem sem necessidade de assinar muitos contratos. A confiança é estabelecida e há economia de tempo e custos para ambas as partes. Clientes muito satisfeitos normalmente recomendam o fornecedor a outros compradores potenciais. Clientes de longo prazo são menos sensíveis a preços, se os aumentos praticados pelo fornecedor forem razoáveis.(KOTLER, 1999)

5.1 Implicações Gerenciais

A análise do perfil dos clientes Pequenas Empresas da agência de Umuarama-Pr elucidou alguns elementos importantes, que podem ser aplicados na relação do banco com esses clientes. O relacionamento e as vantagens inerentes aos produtos e serviços do Banco (taxas de juros, prazos) foram atributos muito lembrados pelos clientes. Para a aplicação de ambos, é necessário o conhecimento. Portanto, ao final deste trabalho, apresentam-se algumas implicações que podem culminar com estes elementos importantes, valorizados pelos clientes, que agregam vantagens para eles e para o Banco:

- intensificar relacionamento com as Pequenas Empresas através de visitas e utilização das ferramentas disponibilizadas pelo Banco, a exemplo do Aplicativo Clientes , Sala do Gerente de Contas, para gerenciamento das necessidades/potencialidades do cliente, geração de novos negócios e fidelização deste público. É preciso uma convergência de ações e sistemas canalizados para o atingimento dos objetivos de conquista, fidelização e rentabilização dos clientes.

O processo de gerência do relacionamento com os clientes compreende as seguintes iniciativas: (1) definir mercados-alvo; (2) conquistar clientes-alvo; (3) converter o valor para os clientes em benefícios concretos para os clientes; (4) compatibilizar as ofertas ao mercado com o contexto de escolhas dos clientes; (5) desenvolver a fidelidade dos clientes; (6) projetar um sistema de inteligência de mercado. (KOTLER, 1998).

- concentrar serviços operacionais num Centro designado para isso, (CSO – Centro de Suporte Operacional), de modo a liberar mão de obra dos funcionários da agência para tarefas negociais , tornando mais ágil os processos de estudo de operações, bem como as demais demandas do cliente, onde ele espera resposta rápida. Esta implicação se complementaria com a primeira, possibilitando um atendimento de maior qualidade aos clientes. Seria o “como fazer” para atender às necessidades dos clientes, descobertas através do relacionamento e das ferramentas disponibilizadas pelo Banco.

As empresas devem concentrar-se em suas competências essenciais e terceirizar outras atividades para empresas capazes de oferecer desempenho superior a custos mais baixos. (KOTLER, 2002). Embora não tratar-se de terceirização e somente de uma divisão de

trabalho dentro da própria empresa, este direcionamento de análise de processos mais demorados para o CSO, liberaria mão de obra para a atividade primordial de uma agência que é, gerar resultados, negociar, ganhar mercado, rentabilizar e fidelizar clientes.

- atuar junto às vendas de veículos, motos e caminhões, como agente financiador, proporcionando rapidez compatível com as praticadas no mercado, conquistando maior participação neste mercado e ganhando a satisfação dos clientes que irão associar o nome Banco do Brasil a mais uma realização, a aquisição de um veículo, por exemplo.

A empresa pode obter informações ou serviços por meio de um agenciador, que vende conteúdo para um grande número de interessados, com um pequeno custo incremental. No Sistema Financeiro, vemos a atuação das financeiras e de alguns bancos que estão presentes em agências revendedoras de veículos, caminhões, com funcionários da própria concessionária, ou terceirizados focados neste trabalho, com um grande público “nas mãos” e condições operacionais mais rápidas e eficientes, capazes de conquistar uma grande fatia de mercado, sem demandar tempo dos funcionários das agências.(KOTLER, 2002).

6 BIBLIOGRAFIA

ERNANI, Pereira Xavier. **Marketing Bancário**. Supremacia do Cliente. Porto Alegre. Editora Executiva. 1992;

JOAN, Koob Cannie, DONALD, Caplin. **Mantendo Clientes Fiéis e para Sempre**. São Paulo. Makron Books, 1994;

KOTLER, Philip. **Marketing management**. 6. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1998.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implantação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios e marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Education, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing para Serviços Profissionais**. São Paulo. Editora Atlas – 1.990;

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**. São Paulo. Editora Futura. 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing em ação**. Uma nova abordagem para lucrar, crescer e renovar – Rio de Janeiro. Editora Campus. 2002.

OLIVEIRA, Paulo Roberto Lucas. **O Marketing Bancário no Posicionamento dos Bancos Comerciais**. (online) disponível em www.cegente.com.br

TOLEDO, Geraldo Luciano. **Marketing Bancário**. São Paulo. Atlas, 1.978;

ANEXOS

ANEXO I

ENTREVISTA PARA PESQUISA DO PERFIL DOS CLIENTES PEQUENAS EMPRESAS DA AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL, AG UMUARAMA – PR –

Trabalho de Conclusão no Curso de Especialização em Gestão Financeira – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

- 1 - Quais as dificuldades encontradas na gestão financeira de sua empresa?
- 2 - Como você vê a questão da gestão financeira de sua empresa no mercado de hoje?
- 3 – Ao se deparar com uma necessidade de caixa, qual a sua primeira providência?
- 3 – A quais opções de solução você se reporta p/ solucionar uma necessidade da empresa?
- 4 – Qual a escolha de sua preferência e por quê?
- 5 – Quais os motivos que o levam a decidir por um Banco?
- 6 – Quais fatores você mais valoriza no atendimento bancário à sua empresa?
- 7 – Você conhece as linhas de crédito disponibilizadas à sua empresa pelo seu Banco?
- 8 – Com que periodicidade sua empresa se utiliza delas?
- 10 – Qual o grau de satisfação de sua empresa, hoje, com o BB?